

MULHERES EXECUTIVAS: DESAFIOS DE UMA DIRETORA NA GESTÃO DE UMA UNIVERSIDADE

FERNANDA DE FÁTIMA SILVA, B.el

Centro Universitário UNA de Contagem - MG

Bacharel em Administração

e-mail: fernanda.fs15@hotmail.com

SARAH DE SOUZA SILVA, B.el

Centro Universitário UNA de Contagem - MG

Bacharel em Administração

e-mail: sarahsouzas3@gmail.com

MARCELLA BARBOSA MIRANDA TEIXEIRA, Msc

Doutoranda em Administração - PUC Minas

Mestre em Administração do CEFET - MG

e-mail: marcellabmt@gmail.com

LIVIA REZENDE CANÇADO, B.el

Mestranda em Administração - UFMG

Bacharel em Engenharia de Produção - UFMG

e-mail: liviacancado@gmail.com

RICARDO MARQUES BRAGA, Msc

Professor do Centro Universitário - UNA

Doutorando em Administração - PUC Minas

Mestre em Infraestrutura e Gerência Viária - UFSC

e-mail: [rimbraga@gmail.com](mailto:rimbra@gmail.com)

RESUMO

A conquista das mulheres por um espaço no mercado de trabalho intensificou-se no século XX. As ocupações e empregos que antes eram funções extremamente masculinas estão perdendo, aos poucos, lugar para o sexo feminino. O presente artigo tem como objetivo analisar como uma mulher que já atua em cargo de alta chefia lida com o preconceito e discriminação e, ainda, quais barreiras que teve de enfrentar para chegar a tal nível de carreira. O referencial teórico pretende apresentar informações acerca das mulheres no mercado de trabalho e as desigualdades entre homens e mulheres. A metodologia se baseia em uma pesquisa qualitativa, por meio da entrevista com a Diretora de uma Universidade, localizada em Contagem, Minas Gerais. Por meio da análise de conteúdo dos dados, verificou-se que a diretora sofreu preconceito e discriminação por ser mulher na sua carreira.

Palavras-chave: Mulheres executivas; Ocupação feminina; Alta gerência; Administração.

BUSINESS WOMEN: CHALLENGES OF A FEMALE DIRECTOR IN MANAGING A UNIVERSITY

ABSTRACT

The conquest of women by a space in the labor market intensified in the twentieth century, where occupations and jobs that formerly were extremely masculine functions, gradually is

losing place for the female. The purpose of this article is to analyze how a woman in business deal with prejudice and discrimination and which barriers she needs to face in her career. The bibliographical research present about the woman in work, woman and the differences and their challenges. The methodology is based in a qualitative perspective, thought an interview with the woman director of UNIVERSIDADE's Faculty, located in Contagem, Minas Gerais. Through the content analysis, this study observe that the director suffer prejudice and discrimination for being a woman in her career.

Keywords: Executive women; Female occupation; Senior management; Administration.

1 INTRODUÇÃO

No esforço de conciliar vida profissional e familiar, as mulheres, ao longo das últimas décadas, vêm enfrentando e quebrando inúmeras barreiras e construções históricas e de gênero nos diversos setores da sociedade, num crescente ganho de espaço em um mundo que ainda é predominado pela figura masculina. Essas mudanças relacionadas à inserção da mulher no mercado de trabalho e em outros ambientes sociais foram, em grande parte, em virtude dos movimentos feministas. Esses movimentos levaram à reflexão das identidades de homens e mulheres, colocando em questionamento o posicionamento na família, na sexualidade, na divisão do trabalho público e doméstico e em outras esferas sociais (JABLONSKI, 2010). Com muita luta, sacrifício e força de vontade, as mulheres vão percorrendo posições no mercado de trabalho, em espaços que não foram historicamente construídos para elas (TEIXEIRA, 2018).

A grande inserção das mulheres no mercado de trabalho no Brasil foi a partir da década de 1970, por consequência da expansão da economia e acelerado processo de industrialização e urbanização. Porém, desenvolveu-se uma divisão de trabalho entre as mulheres e os homens, privilegiando o sexo masculino em setores da produção, desta forma limitando o sexo feminino às atividades domésticas ou às atividades consideradas como guetos ocupacionais femininos (CAPPELLE; MELO; SOUZA, 2013). Faz-se importante ressaltar que a inserção das mulheres no mercado de trabalho vem sendo analisada ao longo de anos, devido ao fato de que, para Cappelle *et al.* (2004), o trabalho das mulheres ainda é colocado como inferior ao dos homens, resumindo em uma diferenciação dos papéis desempenhados por cada um, seja por níveis salariais, pela possibilidade de ascensão na carreira ou pela oportunidade de exercer funções como de cargos de chefia (BRITO *et al.*, 2015).

Portanto, o presente estudo tem o objetivo de analisar como uma mulher que já atua em cargo de alta chefia lida com o preconceito e discriminação e, ainda, quais barreiras que teve de enfrentar para chegar a tal nível de carreira. Pretende-se, então, responder ao seguinte problema: Como uma mulher que ocupa cargo de chefia lida com o preconceito e a discriminação? Para responder a essa pergunta, o artigo apresenta uma entrevista da Diretora de uma Universidade, localizada em Minas Gerais.

Busca-se com esse artigo contribuir com a discussão sobre as mulheres e o mercado de trabalho e a evolução e inserção das mulheres em cargos de alto escalão, apresentando o que a possibilitou chegar a patamares mais altos que antes eram ocupados apenas pelo sexo masculino e como superou os preconceitos e discriminação na ocupação desse cargo.

O artigo está dividido em seis partes, sendo elas: esta introdução; o referencial teórico, abordando sobre as mulheres no mercado de trabalho e as mulheres e as desigualdades; a

metodologia, apresentando a pesquisa qualitativa com a diretora de uma Universidade; apresentação e análise de dados da pesquisa; e, por último, as considerações finais deste artigo e as referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste artigo apresenta os seguintes temas: as mulheres no mercado de trabalho e as mulheres e as desigualdades.

2.1 As Mulheres no Mercado de Trabalho

A princípio, faz-se necessário entender um pouco da história da mulher no mundo do trabalho. Segundo Uchôa (2016), a história do domínio masculino sobre a mulher remonta aos primórdios da organização da família, que por extinto maternal e até mesmo pela necessidade de sobrevivência da espécie, a mulher permanecia ao lado dos filhos, enquanto o homem se punha fora de casa em busca de alimentos e de defesa do espaço domiciliar.

A inserção da mulher no mercado de trabalho é um fenômeno que foi observado a partir do século XX. Segundo Araújo (2004), a conquista da mulher branca e de classe média por um lugar no mercado de trabalho teve início com a I e II Guerras Mundiais quando os homens foram para a guerra lutar. As mulheres assumiram o papel de provedoras da família, mas, ainda eram desvalorizadas em relação aos homens, ganhando menores salários (AUAD, 2003). Nesse sentido, para Méndez (2005), a incorporação das mulheres no processo produtivo não significou uma conquista de igualdade nas relações entre homens e mulheres.

Para Garcia e Conforto (2012), a entrada da mulher no mercado de trabalho brasileiro tem passado por uma transformação contínua e diversificada. A força de trabalho feminina alterou as características do mercado de trabalho e também a composição da família, impulsionada pela necessidade de participar na manutenção da renda familiar ou pela realização profissional. O aumento da inserção das mulheres na força de trabalho do Brasil ocorreu de forma desigual, reproduzindo no mercado de trabalho as desigualdades de gênero que perpassam o conjunto da sociedade (MARQUES *et al.*, 2005).

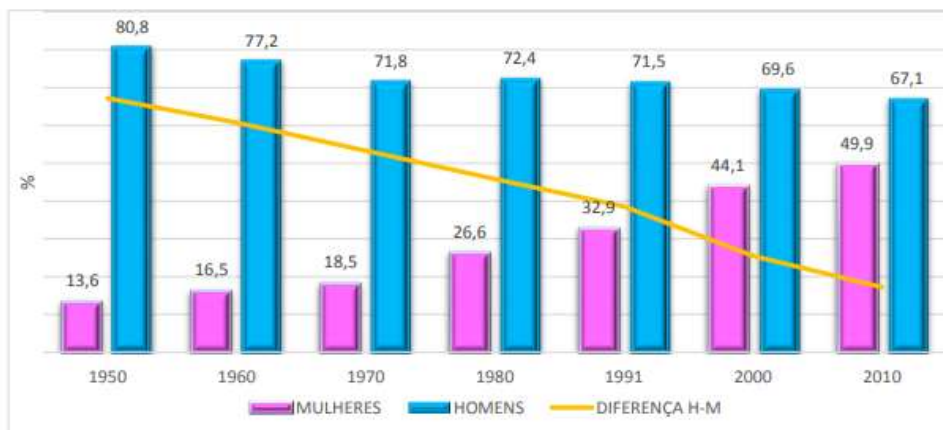
A pesquisa realizada por Bruschini e Pupin (2004) citam as principais tendências a respeito da participação das mulheres no mercado de trabalho do Brasil. Verificou-se a ocorrência de desafios e dificuldades no contexto das mulheres no espaço do trabalho brasileiro, sendo elas: a intensidade e o constante aumento da participação feminina no mercado brasileiro desde a metade dos anos 1970; má condição do trabalho, predominando atividades precárias e informais; a presença de tendências inovadoras, como a conquista de bons empregos, boas ocupações e acesso a profissões de nível superior, por parte das mulheres escolarizadas, a partir dos anos 1980; a mudança no perfil das trabalhadoras, passando a serem mais velhas, casadas, com filhos, porém permanecendo com as responsabilidades domésticas e familiares; a persistência da maternidade como geradora de dificuldades para o trabalho das mulheres, principalmente quando os filhos ainda estão pequenos.

Além dessas dificuldades, Stein (2004) afirma que, no decorrer da evolução da sociedade moderna, fortaleceu-se uma divisão de trabalho entre homens e mulheres, que privilegiou o gênero masculino no setor produtivo, ficando as mulheres limitadas às funções

secundárias, tendo em vista que o seu papel deveria ser o de mãe, voltado para as atividades domésticas.

Diante dessas afirmações, a figura 1 apresenta a grande diferença da participação da População Economicamente Ativa (PEA) entre homens e mulheres no período de 1950 a 2010. Veja:

Figura 1 - Participação da PEA, por gênero – Brasil 1950 a 2010 (%).



Fonte: Andrade (2016, p. 10).

A figura 1 confirma o fato do aumento da participação feminina no mercado de trabalho ao longo do tempo, de 1950 a 2010, mas também prova a grande diferença delas se comparadas aos homens. E uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas mulheres é que, além de se dedicarem ao trabalho formal, são responsáveis por todos os afazeres domésticos do lar, esse acúmulo de funções é conhecido como dupla jornada. (ANDRADE, 2016). Para melhor entendimento sobre a diferença das mulheres na participação e inserção no mercado de trabalho, apresentaremos a seguir dados de pesquisas já realizadas.

2.2 As Mulheres e as Desigualdades

Pesquisas realizadas por diversas entidades mostram a realidade das mulheres no âmbito do trabalho. Para Olivieri (2016):

O aumento da relevância da mulher no mercado de trabalho é uma das tendências mais observadas e ressaltadas ao redor do mundo. Esse processo envolve não apenas uma maior taxa de participação da mão de obra feminina, mas notadamente avanços significativos nos rendimentos das mulheres, tanto em valores absolutos, como proporcionalmente em relação aos homens. (OLIVIERI, 2016, p. 8).

Nesse sentido, a pesquisa realizada por Bruschini (2007) traçou um panorama sobre a situação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro entre os anos de 1993 e 2005, com base nos resultados obtidos pelas Pesquisas Nacionais por Amostra de Domicílios (PNAD). Verificou-se o constante aumento da força de trabalho feminina no mercado: os dados mostram que a População Economicamente Ativa (PEA) feminina passou de 28 para 41,7 milhões, significando que mais da metade dessa população feminina ativa procurou ou

trabalhou em 2005, sendo que mais de 40 em cada 100 trabalhadores eram do sexo feminino no mesmo ano.

O estudo realizado por Alves e Cavenaghi (2013) no Brasil analisou a situação da equidade de gêneros na sociedade brasileira. Os autores analisaram os seguintes indicadores:

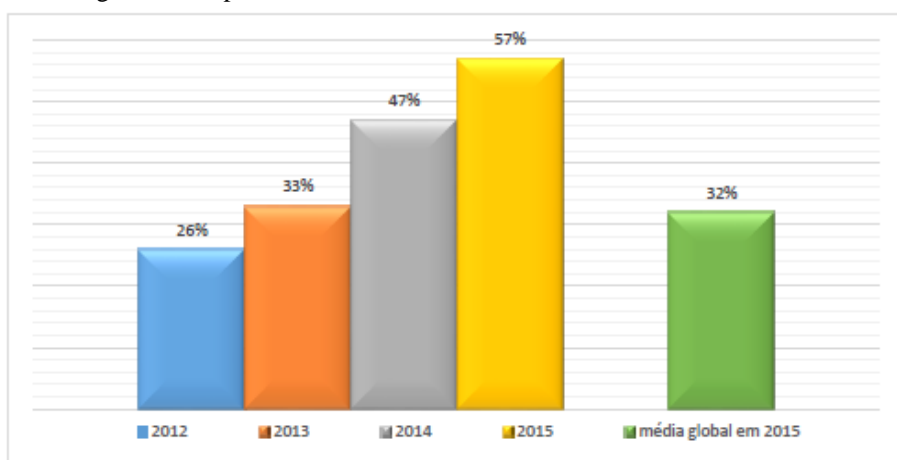
- Desigualdade de gênero na saúde – na qual se percebeu que as mulheres vivem mais que os homens e morrem menos por causas externas;
- Desigualdade de gênero na educação – comprovou-se que as mulheres possuem maiores níveis de escolaridade que os homens, se forem analisadas as mulheres mais jovens;
- Desigualdade de gênero no mercado de trabalho – observa-se que apesar dos maiores níveis de escolaridade das mulheres, essas ainda não conseguiram eliminar as desigualdades no mercado de trabalho. Os dados da pesquisa mostraram que ainda há a diferença salarial entre o gênero, mas as diferenças têm diminuído ao longo dos anos;
- Desigualdade do gênero no uso do tempo – as mulheres são as que mais fazem os trabalhos não remunerados e as atividades domésticas, prejudicando a inserção delas no mercado de trabalho;
- Desigualdade de gênero na esfera do poder – apesar de ter sido eleita a primeira mulher presidente em 2010, ainda há muito que conquistar nos espaços de poder público e privado.

No que diz respeito aos cargos de chefia, o relatório da Organização Internacional do Trabalho (OIT), em 2015, mostra que, salvo constatados avanços no posicionamento de mulheres em empresas, em 108 países membros da Organização, apenas três apresentam mais mulheres que homens em postos de chefia e cargos executivos. Noutros 48 países, o percentual de mulheres em postos afins oscila entre 30 e 40%. Em 27 nações, entre 20 e 30%. Em 20 países, até 20%. Nesse ranking, o Brasil, avaliado em 2012, figura na 31ª colocação, com o percentual de 37,3% de mulheres em postos de gestão (OIT, 2015).

Já os dados apresentados pelo *World Economic Forum* (WEF, 2015), situa o Brasil como 71º colocado dentre 142 países pesquisados em níveis de disparidades de gênero, se tomados como referência parâmetros como empoderamento político, avanço educacional, saúde e bem-estar, participação e oportunidade econômica. Para o Fórum Econômico Mundial, na América do Sul, o Brasil fica atrás de Equador, Argentina, Peru, Colômbia, Bolívia e Chile.

O estudo realizado pela empresa de consultoria e auditoria *Grant Thornton* chamado *Women in Business 2015* comprovou que o Brasil é um dos países que menos promovem mulheres em cargos de direção. Dentre as 5.404 empresas pesquisadas, 150 são brasileiras. Assim, a figura 2 revela o retrocesso brasileiro entre as empresas participantes da pesquisa, mostrando que em 2012 26% das empresas não tinham mulheres no comando, já em 2015 esse percentual quase dobrou indo para 57%, sendo a média global de 32%.

Figura 2 - Empresas brasileiras sem mulheres no comando 2012 a 2015.



Fonte: Andrade (2016, p. 37).

Esses dados mostram que mesmo com maioria absoluta de mulheres, os homens possuem uma porcentagem maior na ocupação de cargos de comando nas empresas brasileiras e mundiais, tendo o Brasil a média muito acima da média global. Uchôa (2016, p.20-21), ressalta que:

[...] o próprio IBGE, na Síntese de Indicadores Sociais – SIS 2014 (IBGE, SIS-2014, p. 140), sobre a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD 2013, também esclareceu que, em termos gerais, a remuneração feminina correspondia a 73,11% da masculina, sendo tal diferença de 67,72% em cargos de direção ou gerência (IBGE, SIS-2014, p.150), apesar de as mulheres serem, segundo o Censo de 2010, as que mais se dedicavam à obtenção de maiores graus de escolaridade, bastando dizer que o percentual feminino nas universidades, à época do levantamento decenal, dentro da faixa etária de 18 a 24 anos, era de 57,1% do total de estudantes, apesar da tendência de respectiva concentração nas áreas de Educação, Humanidades e Artes, exatamente aquelas cujos rendimentos mensais médios galgam os menores patamares entre as pessoas ocupadas. (IBGE, Notícias/31.10.14, 2015).

Visto dados, o IBGE mostra que as mulheres estudam mais, mas possuem formação nas áreas que auferem menores rendimentos. Segundo Uchôa (2016), a efetivação dos direitos das mulheres é feita de altos e baixos, visto que até o século 19, não se falava em garantias e proteção feminina, muito menos de movimento feminista. De certa forma, os movimentos feministas deram início a novos ares para o sexo feminino, nos quais as mulheres passaram a presumir com mais ênfase sobre seus papéis sociais, forçando troca do estado de isolamento dos lares pela luta de reconhecimento e direitos nas ruas.

Ainda para Baltar e Leone (2008), a discriminação contra a mulher no mercado de trabalho é definida precisamente como a observância de tratamento desigual para insumos de produção iguais. Com isso, vários estudos comprovam que as mulheres recebem menores salários, mesmo possuindo iguais características, como a escolaridade. A discriminação da mulher no mercado de trabalho permanece, pois os homens continuam ocupando os mais altos cargos e ganhando os melhores salários (CARREIRA; AJAMIL; MOREIRA, 2001; AMARAL, 2012; AUAD, 2003).

Dessa forma, é importante ressaltar os principais desafios enfrentados pelas mulheres.

2.3 Desafios das Mulheres

Carreira, Ajamil e Moreira (2001) afirmam que, apesar do processo de inserção das mulheres no mercado de trabalho estar se consolidando, ainda há vários problemas a serem enfrentados, como: salários menores do que os dos homens pelo mesmo cargo; jornada dupla, produto de uma divisão sexual do trabalho, em que toda a responsabilidade do gerenciamento da vida doméstica é apenas das mulheres; deficiências nas políticas sociais, o que impede o acesso aos serviços de apoio familiar, como creches, escolas e outros; menores chances de capacitar-se profissionalmente nas áreas rentáveis, pelo fato das vagas serem destinadas majoritariamente aos homens; falta de voz nos espaços de decisão e de poder, como em sindicatos, na política e outros.

Outra dificuldade observada por Siqueira *et al.* (2016) a ser enfrentada pelas mulheres é a questão da maternidade, já que nas organizações pode ser visto como um fator negativo. Na pesquisa realizada por Miranda *et al.* (2009) foi evidenciado que uma docente que ocupava um cargo de gestão em uma universidade federal sofreu preconceito de colegas quando ficou grávida. Para esses colegas, os homens produzem mais, já que as mulheres se afastam do trabalho no período em que estão de licença maternidade.

Em contrapartida, Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) e Lima *et al.* (2013) verificaram em seus estudos que algumas mulheres que possuem cargos de alta gestão estão adiando a maternidade, ou seja, estão postergando a gravidez para depois dos 30 anos, por causa de suas carreiras. Esse fato tem acontecido, porque a formação e o trabalho estão demandando mais tempo para as mulheres. Além disso, as mulheres sofrem também nas diferenças salariais. Diversas pesquisas (BRUSCHINI, 2007; MINCATO; DORNELLES FILHO; SOARES, 2013) verificaram que a desigualdade de rendimento entre os gêneros não pode ser explicada por características produtivas, tais como jornada de trabalho, nível de escolaridade, setor de atividade e tipo de ocupação, o que realmente explica a diferença salarial é a forte discriminação que as mulheres sofrem no mercado de trabalho, ou seja, é o sexo do trabalhador.

Uma pesquisa realizada por Pati (2013) para verificar o que atrapalha a carreira das mulheres a chegar ao topo na profissão, como cargos de gerentes executivos, mostra que no Brasil apenas 14% das mulheres ocupam alto escalão hierárquico. Entre as 250 maiores empresas brasileiras, apenas 9 são chefiadas por mulheres. Para entender os motivos pelos quais as carreiras das mulheres não ascendem na mesma velocidade que a do sexo masculino, a Bain & Company entrevistou 514 profissionais dos quais 42% eram gerentes sêniores ou executivos.

Na pesquisa supracitada, foram feitas perguntas sobre o fato de haver poucas executivas no topo da hierarquia das empresas, obtendo os resultados:

- a) Conflito de Prioridades: Diz respeito a um dos principais fatores que barram a ascensão profissional das mulheres e ao fato delas abrirem mão de parte da progressão na carreira, dando prioridade à família, sendo mais preparadas para cuidar da família do que os homens.
- b) Diferenças de Estilo: Alguns líderes homens não valorizam as diferentes perspectivas que as mulheres trazem para as equipes, sendo assim, eles indicam ou promovem profissionais que tenham um estilo semelhante aos seus.

- c) Ambiente Corporativo: São barreiras que impedem o sexo feminino de chegarem a cargos mais altos, como o preconceito (PATI, 2013).

Diante desses dados, Lazzaretti, Godoi e Camilo (2012) afirmam que há a dificuldade em se aceitar socialmente esse novo modelo de mulheres dirigentes. Esses preconceitos e discriminações de gênero ocorrem pelo fato de já ser instituída uma cultura patriarcal nas organizações que privilegia os interesses masculinos de dominação, fazendo com que as mulheres sejam excluídas. Assim, a ascensão na carreira das mulheres torna-se mais difícil por causa de aspectos sociais e culturais relacionados ao gênero (STEIL, 1997).

Nessa perspectiva, existe a ideia de uma barreira invisível do preconceito e da discriminação que exclui as mulheres das posições mais altas de liderança, sendo esse fenômeno denominado “teto de vidro” (EAGLY; KARAU, 2002), caracterizado como uma forma de segregação hierárquica ou vertical. Esse conceito foi instaurado nos Estados Unidos na década de 1980 e, de acordo com Steil (1997), essa barreira acontece de maneira tão discreta e suave, que muitas vezes, as mulheres a percebem como algo natural, não encarando como uma força contrária à sua ascensão profissional.

Para a autora, “tal barreira afetaria as mulheres como um grupo impedindo avanços individuais exclusivamente em função de seu gênero, e não pela inabilidade de ocupar posições no topo da hierarquia organizacional” (STEIL, 1997, p. 62). O fenômeno do “teto de vidro” representa os desafios complexos enfrentados pelas mulheres, exigindo persistência e conscientização de suas competências e dos desafios a serem superados (GONTIJO; MELO, 2017).

Para finalizar esta subseção, em 2017, a OIT realizou uma pesquisa sobre as “Perspectivas Sociais e de Emprego no Mundo – Tendências para Mulheres 2017”. No relatório verificou-se que:

A desigualdade de gênero continua a ser um dos desafios mais urgentes que o mundo do trabalho enfrenta. As mulheres são substancialmente menos propensas do que os homens a participar do mercado de trabalho e, uma vez no mercado de trabalho, elas têm menor probabilidade do que os homens de encontrar emprego. Além disso, a qualidade desse emprego continua a ser uma preocupação fundamental (OIT, 2017, p. 01).

A próxima seção aborda a metodologia utilizada para realizar este estudo.

3 METODOLOGIA

Este artigo se caracteriza como uma pesquisa qualitativa que procura a compreensão e interpretação do contexto apresentado, analisando o comportamento das pessoas e da situação, buscando compreender a perspectiva dos sujeitos (GODOY, 1995). Além disso, caracteriza-se como um estudo de caso único. O estudo de caso, de acordo com Yin (2010), é uma investigação empírica que permite explorar os fenômenos e seus contextos contemporâneos em profundidade.

Como método de coleta de dados, realizou-se uma entrevista semiestruturada com a diretora de uma Universidade, localizada em Contagem, Minas Gerais, chamada nesta

pesquisa com o nome fictício de Maria¹. A entrevista foi realizada no dia 11 de junho de 2018, com duração de 55 minutos, na Universidade em que a diretora trabalha. Foi gravada e transcrita logo em seguida. Todos os nomes foram substituídos por nomes fictícios. A escolha da entrevistada, Maria, se deu porque, até a data deste estudo, ela é a única mulher Diretora da Universidade na região metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais.

Para a análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo. Bardin (2002, p. 42) define a análise de conteúdo como o “conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às mensagens”.

A Universidade estudada é uma instituição de ensino superior localizada no estado de Minas Gerais, Brasil, e foi fundada no início da década de 1960, na cidade de Belo Horizonte. Possui cursos superiores nas áreas de bacharelado, licenciatura, tecnologia e pós-graduação *lato e stricto sensu*. Conta com 13 unidades, localizadas nas cidades de Belo Horizonte, Contagem, Betim, Sete Lagoas, Divinópolis, Bom Despacho, Pouso Alegre e Itabira e possui cerca de 5000 alunos.

A Universidade possui um reitor e sete diretores, responsáveis pelas questões acadêmicas e administrativas nos campi da Universidade. Dos sete, apenas duas mulheres (Maria, a entrevistada, é uma delas). Maria é formada em Administração, pós-graduada em gestão educacional e mestra em Administração. É casada e não possui filhos.

Dessa forma, na próxima seção apresentar-se-á a análise dos dados da entrevista.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A entrevista foi feita com a diretora de uma Universidade, chamada neste artigo de Maria. Ela possui mais de 17 anos de experiência na área de gestão, no segmento educacional, em empresas de grande porte e de atuação nacional. Operando no gerenciamento de diversas áreas: administrativa, financeira, operações, negócios, projetos, gestão da qualidade, ensino superior, educação à distância, hotelaria, turismo e unidades de recreação e lazer, dentre outros.

Maria (2018¹) conta que tinha como sonho seguir os caminhos de seu pai caminhoneiro e, também, tornar-se uma caminhoneira. Aos 11 anos de idade a entrevistada descreve que começava a vender algumas coisas e a dar aulas particulares de datilografia. Em uma sala conquistada dentro do clube dos oficiais do bairro ela dava suas aulas particulares de matemática, português e datilografia: “tudo o que eu aprendia na escola eu ensinava para os meninos que eram mais novos do que eu, isso foi dos 11 aos 17 anos então nunca precisei pedir dinheiro” (MARIA, 2018¹). Sua carreira se iniciou no SENAC como auxiliar administrativo e, ao formar-se, obteve a primeira ascensão profissional: tornou-se analista júnior no SENAC. Depois analista pleno, coordenadora de projetos, gerente de negócios, gerente regional e quando saiu do SENAC, já era superintendente, gerindo de 36 unidades em Minas Gerais. No SENAC, Maria fez vários cursos técnicos e ganhou muita experiência na área de educação: nos cursos técnicos, na graduação, na pós-graduação e na Educação à

¹Entrevista concedida a SILVA, Fernanda de Fátima; SILVA Sarah de Souza. Belo Horizonte, 11 jun. 2018. 1 arquivo .mp3 (55 Minutos).

Distância. Após o percurso mencionado, Maria foi para a Universidade estudada e ficou responsável pelo programa Pronatec, onde se tornou diretora.

A primeira pergunta realizada era relacionada aos maiores desafios que a entrevistada já enfrentou em sua carreira por ser mulher. Segundo Maria (2018¹) um dos maiores desafios que a mulher enfrenta é a decisão da escolha pela carreira ou pela maternidade. Para ela, foi um desafio porque ela teve que refletir e fazer escolhas que não precisariam ser feitas se ela fosse homem. Ela afirma que “as mulheres ainda têm muitos desafios para serem superados” (MARIA, 2018¹). Além disso, Maria aborda sobre a escolha da carreira na área da educação desde os seus 18 anos, que é uma área tradicionalmente feminina, e que por isso não teve tantos outros desafios a serem superados por ser mulher.

Verifica-se na fala da entrevistada que a maternidade ainda é geradora de dificuldades para o trabalho/carreira das mulheres. Essa afirmação vai ao encontro com o que Bruschini e Pupin (2004) apresentam sobre as tendências do trabalho das mulheres no mercado de trabalho no Brasil.

A pergunta seguinte buscou verificar se a entrevistada já se deparou com preconceitos no ambiente de trabalho pelo cargo que ocupa. Maria informa que já enfrentou preconceito durante sua carreira pelo fato de ser mulher no trabalho e deu um exemplo:

Um exemplo, a gente comandava cursos da área da indústria e aí eu ia dar uma opinião daquele curso ou daquela área do conhecimento que era da indústria, então um dos homens da mesa falou assim para mim: “você não pode falar, você é mulher, você não tem propriedade”, e eu respondi: irei fazer um curso de torneiro mecânico, e fiz o curso e perguntei para ele: e agora eu tenho propriedade para falar? (MARIA, 2018¹)

A partir da fala da entrevistada, percebe-se que ainda há o preconceito e a discriminação sofrida pelas mulheres no ambiente de trabalho. Conforme aborda Godoi e Camilo (2012), há a dificuldade em se aceitar socialmente as mulheres dirigentes, porque já é instituída uma cultura patriarcal nas organizações que privilegia os interesses masculinos de dominação, fazendo com que as mulheres sejam excluídas (STEIL, 1997).

A próxima pergunta teve o intuito de investigar sobre a existência de uma diferença salarial entre homens e mulheres que ocupam o mesmo cargo que Maria. A entrevistada afirma que na Universidade estudada não há diferença salarial entre os sexos. E ainda aborda que:

Hoje a Universidade é a melhor empresa para a mulher trabalhar, é muito claro o plano de cargos e carreiras. Em outras áreas isso existe muito, em todas as áreas, por exemplo, algumas ocupações que eram tipicamente masculinas, quando a mulher entra para essa área o salário cai, como exemplo, a engenharia, antes engenheiros ganhavam muito e quando a mulher começou a se formar engenheira o salário dos engenheiros caiu. Cozinheiros também, quando a mulher ia para a cozinha ela era cozinheira, mas quando o homem começou a estudar a gastronomia e virou chefe, o salário do chefe é muito mais alto do que o da cozinheira. Na área da moda é a mesma coisa, quando o homem vai para a moda é personal stylist ou estilista e a mulher é costureira então você vê isso nitidamente na sociedade, no direito também existe muita diferença salarial e no poder público as mulheres nem conseguem chegar. (MARIA, 2018¹)

Apesar de a entrevistada afirmar que atualmente não existe diferença de salário na empresa onde trabalha, ela afirma que essa diferença ocorre, conforme abordado por Amaral (2012) e Auad (2013). Verifica-se então que apesar da incorporação das mulheres no processo produtivo, isso não significou uma conquista de igualdade (MÉNDEZ, 2005). Além disso, a diretora confirma a divisão sexual do trabalho que privilegia os homens, dando valor ao trabalho realizado por eles.

Em relação à ocupação das mulheres em cargos mais altos, Maria (2018¹) afirma que as mulheres precisam estudar mais que os homens. Porém para ela, mesmo tendo mulheres competentes, há algumas empresas que não apoiam a ascensão profissional das mulheres, principalmente se essas mulheres estiverem “na fase da fertilidade, na idade de ser mãe”, pela questão da licença maternidade e da dedicação com o filho. Para Maria, “é um sentimento muito egoísta e discriminatório” por parte das empresas.

Percebe-se como a qualificação é importante para as mulheres ascenderem na carreira e como elas estão buscando isso, conforme os achados na pesquisa de Alves e Cavenaghi (2013). Que a maternidade ainda é um fato discriminatório para as mulheres nas organizações, como abordado por Bruschini e Pupin (2004) e Siqueira *et al.* (2016). E que há a dificuldade das empresas em aceitarem socialmente esse novo modelo de mulheres dirigentes, conforme abordam Lazzaretti, Godoi e Camilo (2012).

Além disso, questionou-se como Maria avalia uma mulher ocupando cargos de alta gerência. A entrevistada afirmou que a carga de trabalho para a mulher é muito maior, pois “não é dupla jornada, é tripla jornada, e para quem tem filhos e está na alta gerência é outra realidade, o lar ainda é atribuído pela sociedade à mulher” (MARIA, 2018¹), dificultando assim a permanência das mulheres nesses cargos.

De acordo com Maria, ela possui uma jornada no trabalho muito mais pesada que a do marido e ainda tem que dar conta das questões da casa e da família. E ainda adiciona:

Hoje não existe mais uma jornada de 08 horas se você quer ser uma mulher que vai ter sucesso, você tem que fazer sempre mais que o outro, você tem que ter seu diferencial. Eu começo a trabalhar às 08 horas da manhã e termino às 23 horas da noite, tenho que resolver desde um problema dentro da sala de aula, desde uma luz que acaba até a estratégia do negócio. Então é muito pesado, a alta gerência não é fácil e é muito mais difícil para a mulher do que para qualquer homem sem sombra de dúvidas. (MARIA, 2018¹)

Verifica-se na fala da entrevistada que a mulher ainda tem dificuldade na ascensão profissional, pelo fato de ainda ser a principal responsável pelas atividades domésticas da casa, tendo a chamada jornada dupla. Essa afirmação vai ao encontro com o que Andrade (2016) apresenta que a jornada dupla é um dos maiores desafios das mulheres.

A Universidade estudada possui como reitora outra mulher, por conta disso foi perguntado à Maria como ela enxerga essa situação e como ela acha que isso impacta na sociedade e nos alunos, diante de uma liderança feminina na Universidade. Maria responde que acha muito importante e que é representada por uma “mulher guerreira também, que tem uma história linda, é mãe e dá conta de tudo isso” (MARIA, 2018¹), e adiciona que isso contribui para a Universidade na questão da diversidade e de gênero com alunos e funcionários.

Outra questão feita à entrevistada foi se em algum momento da carreira dela, ela já se deparou com as frases: “mulher é sexo frágil” ou “isso é trabalho para homem”. E a

entrevistada respondeu que ouve essas frases a todo o momento, de alunos e de colegas professores. Percebe-se nas afirmações da entrevistada que as mulheres ainda são colocadas como inferiores aos homens, sendo sustentadas por uma sociedade ainda patriarcal (BRITO *et al.*, 2015).

Para Maria (2018¹), a sociedade como um todo é machista assim como é racista, e que tem muito que avançar ainda. Uma das ações da entrevistada é sugerir propostas para os cursos de discussões da temática de gênero, de religião, de raça, entre outros, e considera a Universidade o lugar ideal para esse tipo de discussão.

Nesse sentido, foi perguntado à Maria se na visão dela, as empresas atuais valorizam mais o sexo feminino ou o masculino. Ela afirma que essa questão depende da área de atuação, mas, em geral, com a exceção da área de educação, o sexo masculino é mais valorizado pela empresa. Entretanto, Maria reconhece que o mundo está começando a mudar e que as empresas deveriam valorizar a experiência profissional, a competência, independente do sexo. Verifica-se então que as organizações ainda privilegiam o homem, colocando o trabalho deles como superior aos das mulheres (CAPPELLE *et al.*, 2004). Porém, com os avanços e desafios enfrentados pelas mulheres, essa cultura patriarcal está sendo quebrada, assim como o “teto de vidro”.

Por último, foi informado à entrevistada que cerca de 80% das pessoas que trabalham nas organizações são mulheres, porém, apenas cerca de 10% destas ocupam cargos de chefia e pediu-se a opinião dela diante deste fato. Para Maria, algumas mulheres desistem de querer o cargo de chefia pelo desafio do cargo e por saberem que existe o fenômeno “teto de vidro”. Além disso, a entrevistada acredita que os empecilhos para que a mulher alcance cargos de chefia na prática existem, mas que no discurso, as empresas dizem que não existem. E ainda exemplifica:

No poder público, por exemplo, as mulheres na política têm dificuldades de se inserir porque os próprios mecanismos deles impedem isso, eles fazem reuniões, por exemplo, de partidos às 23h30min da noite porque sabem que muitas mulheres não vão querer ir, tudo o que eles puderem fazer para excluir a participação da mulher é feito, por isso você vê poucas mulheres na política. Na época da minha dissertação eu entrevistei as secretárias de estado e nenhuma delas queria ser, por exemplo, candidata a governadora, elas não queriam porque sabem das dificuldades e do que elas sofreriam ali, apesar de não terem dito isso nitidamente. Então as mulheres que estão hoje nas carreiras públicas são de pastas como a educação, a cultura etc., na pasta de planejamento mesmo você quase não vê mulheres, na saúde a maioria são homens, na política sempre a maioria vai ser homens. Ainda temos muitas barreiras e muito que avançar. (MARIA, 2018¹)

Verifica-se que ainda existem barreiras para as mulheres ascenderem em suas carreiras. Para Steil (1997), essa barreira é uma força contrária à ascensão profissional das mulheres.

5 CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente artigo possibilitou uma análise de como uma mulher que já atua em cargo de alta chefia lida com o preconceito e discriminação e, ainda, quais barreiras que teve de enfrentar para chegar a tal nível de carreira. A pesquisa qualitativa foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada com a diretora de uma Universidade.

A partir da entrevista pode-se concluir que as mulheres estão buscando cada vez mais conhecimento e vivências, conquistando assim seu espaço dentro do mercado. Apesar deste grande passo dentro do mundo corporativo, a profissional mulher ainda tem muitos desafios para enfrentar sendo o maior deles o preconceito devido a sua figura estar vinculada à maternidade, à divisão sexual do trabalho e às diferenças salariais.

Toda a trajetória de Maria corrobora com as pesquisas apresentadas no referencial teórico neste artigo. Maria sofreu preconceito e discriminação ao longo de sua carreira, verificando-se que ainda existe o fenômeno “teto de vidro”, buscou se qualificar para alcançar ascensão na carreira, vivencia a jornada dupla, sendo a principal responsável pelas atividades domésticas do lar. Sobre a questão salarial, a entrevistada, apesar de afirmar que na atual empresa não vivencia isso, afirma a existência dessa diferença em outras áreas. A vida de Maria é igual à de milhares de mulheres que estão em busca de crescimento profissional, enfrentando uma realidade de discriminação presente na sociedade em geral.

Nesse sentido, a ocupação da mulher em cargos do alto escalão ainda é um grande desafio. É preciso enfrentar preconceitos, diferenças salariais e ter maior dedicação, fatos que se somam ao “cargos” de serem mães e donas de casa, agravando mais a situação.

Como limitação dessa pesquisa, verifica-se que o estudo foi realizado com caso único, ou seja, apenas com uma entrevistada. Como sugestão para pesquisas futuras, os autores propõem que se realizem mais estudos com outras executivas de outros setores, diferentes do educacional. Esses estudos poderiam ser utilizados como forma de comprovação e também comparação, principalmente em contextos em que a mulher possui menos participação como construção civil, mineração, entre outros.

REFERÊNCIAS

ALVES, J. E. D.; CAVENAGHI, S. M. Indicadores de desigualdade de gênero no Brasil. **Mediações-Revista de Ciências Sociais**, v. 18, n. 1, p. 83-105, 2013.

AMARAL, G. A. Os desafios da inserção da mulher no mercado de trabalho. **Itinerarius Reflectionis**, v. 8, n. 2, p. 1-20, 2012.

ANDRADE, T. **Mulheres no mercado de trabalho: onde nasce a desigualdade**. Estudo Técnico. Consultoria Legislativa da Câmara dos Deputados, 2016.

ARAÚJO, L. C. G. **As mulheres no controle do mundo: elas têm influência em todas as esferas, da política à comunicação**. Forbes Brasil, São Paulo, 2004.

AUAD, D. **Feminismo: que história é essa?** Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

BALTAR, P.; LEONE, E. T. A mulher na recuperação recente do mercado de trabalho brasileiro. **Revista brasileira de estudos populacionais**, v. 25, n. 2, p. 233-249, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BRITO, M. J. M.; ALVES, M.; MONTENEGRO, L. C.; CARAM, C. S.; REZENDE, L. C. Mulheres na gestão hospitalar: significando o trabalho gerencial em um hospital público. **Gestão e Saúde**, v. 6, n. 2, p. 1429-1445, 2015.

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

BRUSCHINI, M. C. A. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 537-572, 2007.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; BRITO, M. J. M.; BRITO, M. J. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas. (Eletrônica)**, v. 3, n. 2., 2004.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; SOUZA, N. L. Mulheres, Trabalho e Administração. **Revista Interdisciplinar de gestão social**, v. 2, n. 2, p. 161-191, 2013.

CARREIRA, D.; AJAMIL, M.; MOREIRA, T. A **Liderança Feminina no Século 21**. São Paulo: Cortez, 2001.

CARVALHO NETO, A. M.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: Carreira, Maternidade, Amores e Preconceitos. **RAE**. v. 9, n. 1, p. 01-23, 2010.

EAGLY, A. H.; KARAU, S. J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. **Psychological Review**, v. 109, n. 3, p. 573-598, 2002.

GARCIA L. DOS S.; CONFORTO, E. **A Inserção feminina no mercado de trabalho brasileiro e renda familiar**, 2012. Disponível em: <http://cdn.fee.tche.br/jornadas/2/H7-03.pdf>. Acesso em: jun. 2018.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Rev. adm. empres.**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GONTIJO, M. R; MELO, M. C. O. L. Da inserção ao empoderamento: análise da trajetória de diretoras de Instituições Privadas de Ensino Superior de Belo Horizonte. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 23, p. 126-157, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Mensal de Emprego** – Janeiro 2015. In: Indicadores. Pesquisa Mensal de Emprego, 2015. Publicação Completa Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Mensal_de_Emprego/fasciculo_indicadores_ibge/2015/pme_201501pubCompleta.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2018.

JABLONSKI, B. A divisão de tarefas domésticas entre homens e mulheres no cotidiano do casamento. **Psicol. cienc. prof.**, v. 30, n. 2, p. 262-275, 2010.

LAZZARETTI, K.; GODOI, C. K.; CAMILO, S. P. O. A participação feminina nos conselhos de administração das empresas brasileiras: uma análise das características de formação e experiência profissional à luz da teoria do capital humano. In: **Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro. *Anais*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

LIMA, G. S.; CARVALHO NETO, A.; LIMA, M. S.; TANURE, B.; VERSIANI, F. O teto de vidro das executivas brasileiras. **Revista Pretexto**, v. 14, n. 4, p. 65-80, 2013.

MARQUES, E. K.; GALEAZZI, I. M. S.; TONI, M.; KRELING, N. H. Novos arranjos familiares: ampliação da inserção laboral feminina e seus impactos sobre a renda das famílias. **Mulher e Trabalho**, v, 5, p. 19-48, 2005.

MÉNDEZ, N. P. **Discursos e práticas do movimento feminista em Porto Alegre (1975-1982)**. Porto Alegre: PPGH/UFRGS, 2005.

MINCATO, R.; DORNELLES FILHO, A. A.; SOARES, L. M. P. C. Desigualdades de gênero: disparidade salarial e segregação ocupacional. In: **XII Encontro sobre os aspectos econômicos e sociais da região nordeste do RS**, Caxias do Sul, *Anais*. Caxias do Sul: UCS, 2013.

MIRANDA, A. R. A.; FONSECA, F. P.; CAPPELLE, M. C. A.; MAFRA, F. L. N.; MOREIRA, L. B. Professoras e Gerentes: Articulando Identidade e Gênero na Gestão Pública Executiva. In: **Encontro da ANPAD**, São Paulo. *Anais*. São Paulo: ANPAD, 2009.

OLIVIERI, R. S. **Tarefas profissionais e diferença salarial de gênero no Brasil**. 2016. Disponível em: http://www.econ.puc-rio.br/uploads/adm/trabalhos/files/Roberta_Souza_Costa_Olivieri.pdf. Acesso em: 3 jun. 2018.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Perspectivas Sociais e de Emprego no Mundo – Tendências para Mulheres 2017**. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_557245.pdf. Acesso em: 25 jun. 2017.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Women in Business and Management: gaining momentum**. 2015. Disponível em: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_615594.pdf. Acesso em: 03 jun. 2018.

PATI, C. O que atrapalha a carreira das mulheres, segundo executivos. **Revista Exame**, São Paulo, 18 junho 2013. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/o-que-atrapalha-a-carreira-das-mulheres-segundo-executivos/>. Acesso em: 10 jun. 2018.

SILVA, Fernanda de Fátima; SILVA Sarah de Souza. **Mulheres executivas:** administração feminina no âmbito empresarial. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)(Graduação em Administração) – UNA - Contagem, 2018.

SIQUEIRA, R. F. B.; MIRANDA, A. R. A.; RIBEIRO, F. T. F.; CAPPELLE, M. C. A. A presença de docentes mulheres em cargos gerenciais nas universidades federais do estado de Minas Gerais. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 9, n. 2, p. 49-69, 2016.

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

STEIN, M. L. T. Trabalho feminino no setor eletroeletrônico de Curitiba. In: Dalla Costa, Armando João (org.). **Estratégia de desenvolvimento urbano e regional**. Curitiba: Juaruá, 2004.

TEIXEIRA, M. B. M. **Professoras-Gestoras na Universidade:** Reflexões a Partir das Trajetórias de Vida de Maria Carmem e Gaia. 159 p. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. CEFET/MG, Belo Horizonte, 2018.

UCHÔA, M. R. **Mulher e mercado de trabalho no Brasil:** um estudo sobre igualdade efetiva: baseado no modelo normativo Espanhol. São Paulo: LTr, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). **The global gender gap report 2014**. Gender Gap Rankings. Geneva: World Economic Forum, 2014 Disponível em: <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2014/rankings/>. Acesso em: 03 jun. 2018.