

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANDREA FERREIRA PASSOS

MULHERES NO AMBIENTE PROFISSIONAL: pesquisa através do Método Delphi
aplicado com Administradoras na cidade de São Luís

São Luís
2016

ANDREA FERREIRA PASSOS

MULHERES NO AMBIENTE PROFISSIONAL: pesquisa através do Método Delphi
aplicado com Administradoras na cidade de São Luís

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), como atividade obrigatória para conclusão do curso e obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Ma. Giselly Danniela de Albuquerque Cavalcanti Ferreira.

São Luís

2016

Passos, Andrea Ferreira.

Mulheres no Ambiente Profissional: pesquisa através do Método Delphi aplicado com Administradoras na cidade de São Luís / Andrea Ferreira Passos. – São Luís, 2016.

72 f.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, 2016.

Orientadora: Prof^a. Ma. Giselly Danniela de Albuquerque Cavalcanti Ferreira.

1. Administradoras. 2. Carreira. 3. Delphi. 4. Mulheres profissionais. I. Ferreira, Giselly Danniela de Albuquerque Cavalcanti. II. Título.

MULHERES NO AMBIENTE PROFISSIONAL: pesquisa através do Método Delphi
aplicado com Administradoras na cidade de São Luís

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), como atividade obrigatória para conclusão do curso e obtenção do grau de bacharel em Administração.

Aprovação em: / /

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Ma. Giselly Danniela de Albuquerque Cavalcanti Ferreira (Orientadora)

1º Examinador

2º Examinador

A Deus e aos meus pais, Elias e Simone:
sem eles eu nada seria.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por ter me dado o dom da vida e a oportunidade de concluir o curso de Administração na Universidade Federal do Maranhão (UFMA).

Aos meus pais, que muito me apoiaram nesta jornada, me ensinaram a fé que sigo. Agradeço todo o amor, carinho, compreensão e respeito.

Às minhas irmãs Amanda Ferreira Passos e Adriana Ferreira Passos, que são os maiores presentes da minha vida. Obrigada por não me deixarem caminhar só.

Ao Breno, pela sinceridade de uma amizade e a força de um amor.

Aos amigos que a UFMA me deu, principalmente Ricardo, Alina, Paulo Vitor, Mariana, Maryane e Ronaldo, pela amizade, companheirismo de todos os dias, dedicação e sinceridade nas palavras.

À minha orientadora, a Prof^a. Ma. Giselly Danniela de Albuquerque Cavalcanti Ferreira, por todo acompanhamento, incentivo, disponibilidade, atenção e dedicação, já que sem o seu auxílio seria impossível concluir este trabalho. Agradeço, também, à professora Adriana de Lima Reis Araújo que muito me ensinou a amar o curso de administração, além de ser peça fundamental na execução desse trabalho.

À professora Vilma Moraes Heluy, que é um exemplo de gestora e administradora.

Ao mestre Hélio Matos, que muito me ensinou com suas aulas que estarão sempre na minha memória.

À professora Amanda Aboud, por toda paciência e dedicação.

A todos os professores que colaboraram direta ou indiretamente para a concretização deste sonho.

Agrada-te do SENHOR, e ele satisfará os desejos do teu coração.

Salmos 37:4 (Bíblia Sagrada)

RESUMO

Nesse estudo procurou-se discorrer sobre como se deu a inserção das mulheres profissionais no mercado de trabalho. Elegeu-se, como metodologia, a técnica Delphi, garantindo a manutenção da previsão qualitativa da pesquisa. Definiu-se, como objetivo geral, analisar como se dá a atuação da mulher graduada em Administração no mercado de trabalho na cidade de São Luís - MA, sob a perspectiva das teorias de carreira. Para alcançar tal objetivo, buscou-se apresentar as principais transformações ocorridas no mercado do trabalho com ênfase na inserção da mulher no contexto profissional, evidenciando a carreira da mesma, com suas conquistas, desafios e barreiras, além de investigar a carreira de graduadas em administração residentes em São Luís - MA. Os resultados mostram que as administradoras, quanto à investigação das carreiras, estão a par da importância do planejamento. Constatou-se que as mulheres possuem menos oportunidades de chegarem ao topo da empresa e, quanto às conquistas, desafios e barreiras no ambiente profissional, as administradoras conseguem desenvolver bem seu profissionalismo.

Palavras-chave: Administradoras. Delphi. Carreira. Mulheres profissionais.

ABSTRACT

This study has the intention of discussing how the insertion of professional women in the labor market was handled; being used the Delphi technic to insure the research's qualitative approach. The main objective of this research is to analyze the role of women graduated in Business Administration in São Luís - MA labor market upon the career theories perspective. In order to achieve this goal, it was presented the most important transformations that occurred in the job market with emphasis in women's insertion in the professional context, highlighting the their careers, achievements, challenges and barriers, along with investigating the careers of bachelor in business administration residing in São Luís – MA. The results showed that business bachelor women are aware of the importance of career planning, get fewer opportunities of lading top jobs in the corporations that they work for, and in what concerns achievements, challenges and barriers, they know well how to develop their professionalism.

Keywords: Business Bachelor Women. Delphi. Career. Professional Women.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Sequência de Execução de uma Pesquisa Delphi.....	34
Gráfico 1	Planejamento da Carreira	40
Gráfico 2	Índice de Satisfação.....	41
Gráfico 3	Crescimento Profissional	41
Gráfico 4	Mulheres no Ambiente de Trabalho	42
Gráfico 5	Âncoras de Carreira.....	42
Gráfico 6	Competitividade	43
Gráfico 7	Provar Constantemente a Capacidade	44
Gráfico 8	Mulheres não Ocupando o Topo das Empresas.....	44
Gráfico 9	Insegurança e/ou não Valorização.....	46
Gráfico 10	Mulheres vistas com a mesma autoridade que homens.....	46
Gráfico 11	Redesenho do Trabalho.....	47
Gráfico 12	Racionalidade.....	48
Gráfico 13	Intuição Feminina.....	49
Gráfico 14	Preconceito de gênero.....	49
Gráfico 15	Preconceito de gênero.....	50
Gráfico 16	Vivenciar situação desconfortável.....	50
Gráfico 17	Mulheres no topo das empresas.....	54
Gráfico 18	Redesenho do Trabalho.....	55
Gráfico 19	Competitividade.....	56
Gráfico 20	Insegurança e não valorização.....	57
Gráfico 21	Fazer o que gosta.....	57
Gráfico 22	O atual emprego se encaixa no planejado.....	58
Gráfico 23	Significativa mudança.....	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Vantagens e Desvantagens Relacionadas à Técnica Delphi.....	33
Tabela 2	Primeira etapa de entrevistas com as Administradoras - 1ª questão.....	36
Tabela 3	Primeira etapa de entrevistas com as Administradoras - 2ª questão.....	36
Tabela 4	Primeira etapa de entrevistas com as Administradoras - 3ª questão.....	36
Tabela 5	Primeira etapa de entrevistas com as Administradoras - 4ª questão.....	37
Tabela 6	Primeira etapa de entrevistas com as Administradoras - 5ª questão.....	37
Tabela 7	Primeira etapa de entrevistas com as Administradoras - 6ª questão.....	37
Tabela 8	Primeira etapa de entrevistas com as Administradoras - 7ª questão.....	37
Tabela 9	Primeira etapa de entrevistas com as Administradoras - 8ª questão.....	38
Tabela 10	Primeira etapa de entrevistas com as Administradoras - 9ª questão.....	38
Tabela 11	Primeira etapa de entrevistas com as Administradoras - 10ª questão.....	38
Tabela 12	Primeira etapa de entrevistas com as Administradoras - 11ª questão.....	38
Tabela 13	Primeira etapa de entrevistas com as Administradoras - 12ª questão.....	39
Tabela 14	Primeira etapa de entrevistas com as Administradoras - 13ª questão.....	39
Tabela 15	Primeira etapa de entrevistas com as Administradoras - 14ª questão.....	39
Tabela 16	Primeira etapa de entrevistas com as Administradoras - 15ª questão.....	39
Tabela 17	Primeira etapa de entrevistas com as Administradoras - 16ª questão.....	40
Tabela 18	Segunda etapa de entrevistas com as Administradoras - 1ª questão.....	52
Tabela 19	Segunda etapa de entrevistas com as Administradoras - 2ª questão.....	52
Tabela 20	Segunda etapa de entrevistas com as Administradoras - 3ª questão.....	52
Tabela 21	Segunda etapa de entrevistas com as Administradoras - 4ª questão.....	53
Tabela 22	Segunda etapa de entrevistas com as Administradoras - 5ª questão.....	53
Tabela 23	Segunda etapa de entrevistas com as Administradoras - 6ª questão.....	53
Tabela 24	Segunda etapa de entrevistas com as Administradoras - 7ª questão.....	53

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	HISTÓRICO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO	14
2.1	Ocidentalmente	14
2.2	No Brasil	15
3	CARREIRA DA MULHER E MERCADO DE TRABALHO	18
3.1	Noções de carreira	18
3.2	Âncoras de carreiras	19
3.3	Desafio e barreiras	21
3.4	Perfis de competência da mulher administradora	22
4	CONTEXTO PROFISSIONAL	24
4.1	O fenômeno do Teto de Vidro	24
4.2	Administradoras	26
5	METODOLOGIA	29
5.1	A visão dos especialistas segundo o método Delphi	30
5.2	Sequência desenvolvida pelo Método Delphi	31
5.3	Primeira rodada Delphi	31
5.4	Avaliação dos resultados recebidos	32
5.5	Necessidade do Próximo Questionário e <i>Feedback</i>	32
5.6	Conclusões gerais e preparação para o Relatório Final	32
5.7	Aplicação do Método Delphi a Mulheres Profissionais	34
6	RESULTADOS DA PESQUISA	36
6.1	Primeira rodada de aplicação do método Delphi	36
6.2	Avaliação dos resultados recebidos	40
6.2.1	Carreira e Crescimento Profissional	40
6.2.2	Mulheres na Empresa	42
6.2.3	Âncoras de Carreira	42
6.2.4	Competitividade entre Homens e Mulheres	43
6.2.5	Mulheres no topo da Empresa	44
6.2.6	Insegurança e desvalorização	46
6.2.7	Redesenho do Trabalho	47
6.2.8	Racionalidade e Intuição feminina	
6.2.9	Preconceito de Gênero no Ambiente Profissional	49

6.3	Necessidade de um próximo questionário	51
6.4	Segunda rodada de aplicação do Método Delphi.....	52
6.5	Avaliação dos resultados recebidos.....	54
6.5.1	Perguntas reformuladas.....	54
6.5.2	Perguntas repetidas.....	56
6.5.3	Carreira.....	57
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
	REFERÊNCIAS.....	63
	APÊNDICES	69
	APÊNDICE A – Questionário 1ª rodada.....	70
	APÊNDICE B – Questionário 2ª rodada.....	72

1 INTRODUÇÃO

A temática de gênero tem ocupado, atualmente, um lugar de destaque nos estudos sobre administração. Isso não significa que o interesse dos pesquisadores pelo assunto tenha surgido apenas recentemente, mas sabe-se que, ao longo do tempo, novas abordagens e direcionamentos teóricos apontaram para a necessidade de reconsiderar a condição feminina e masculina nas diversas organizações em que se dão as relações de gênero (BROADBRIDGE; KERFOOT, 2010).

Com a inserção das mulheres no âmbito educacional e outras conquistas sociais, elas adentraram ao mercado de trabalho e este impacto é visível na sociedade. Pesquisas apontam que há mais mulheres no Brasil, de acordo com o IBGE (2010), vivem no país 103,5 milhões de mulheres, o equivalente a 51,4% da população. Entretanto, o crescimento populacional não trouxe igualdade, uma vez que as mulheres ocupam cargos mais baixos na hierarquia, como: secretárias, atendentes, recepcionistas e auxiliares. Em cargos mais elevados, na maioria das empresas brasileiras, cerca de 77% dos executivos são homens e 23% são mulheres. Elas são 6% dos presidentes, 19% dos vice-presidentes e diretores, 25% dos gerentes. Poucas estão no topo, e a maioria, independentemente do cargo, ainda é jovem: 40% têm até 30 anos e 28% estão na faixa de 30 a 40 anos (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007).

A relevância teórica desta pesquisa constitui-se em proporcionar aos leitores uma contínua reflexão sobre a temática feminina, avançando no conhecimento sobre a administração, no aspecto das teorias de carreiras e sua relação com a trajetória de vida das mulheres. Não se busca analisar a fundo a difícil conciliação entre a vida profissional e pessoal, mas sim a perspectiva de crescimento da carreira das administradoras sob a ótica de gênero feminino.

O mundo está cada vez mais competitivo e as organizações precisam estar atentas aos fenômenos sociais que influenciam seu capital mais valioso: o ser humano. Os profissionais têm pensado em suas carreiras de forma mais ampla e em formatos diferentes do que as organizações vêm oferecendo como trajetórias. Isso faz com que eles procurem oportunidades oferecidas pelo mercado, como profissionais e construção de seu futuro profissional (DUTRA, 2010).

Tais reflexões sobre carreira geram um contexto específico na perspectiva da mulher profissional que, a partir da segunda metade do século XX, amplia consideravelmente sua participação no mercado de trabalho. Elas se tornam protagonistas de carreira que antes eram eminentemente masculinas e passam a enfrentar barreiras para avançar profissionalmente (ANDRADE; BARBOSA, 2015).

Este trabalho objetiva compreender as administradoras quanto às formas que organizam, elaboram, coordenam, controlam e avaliam a gestão do trabalho. Administrar é, segundo Chiavenato (2003), interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial por meio de planejamento, organização, direção e controle, de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir tais objetivos. Desta forma, busca-se entender a mulher profissional dentro das organizações, tendo como problema da pesquisa: Como mulheres graduadas em administração, nos últimos dez anos, atuam no mercado de trabalho?

A presente pesquisa busca investigar o comportamento das mulheres nas organizações em que estão inseridas. Para atingir esse objetivo, foram realizadas entrevistas com gestoras da cidade de São Luís, com a finalidade de entender como se dá a relação da mulher no ambiente profissional. Para Salvo (2012), a mulher está sendo vista hoje como uma concorrente de peso nas promoções e admissões. Nunca se viu, no mundo corporativo, uma briga tão acirrada entre homens e mulheres.

No intuito de responder à questão-problema, definiu-se como objetivo geral analisar como se dá a atuação da mulher graduada em Administração no mercado de trabalho na cidade de São Luís - MA sob a perspectiva das teorias de carreira. E, para alcançar o objetivo geral, estabeleceram-se como objetivos específicos:

- Apresentar as principais transformações ocorridas no mercado do trabalho com ênfase na inserção da mulher neste contexto;
- Evidenciar a carreira da mulher no mercado de trabalho e suas conquistas, desafios e barreiras, e;
- Investigar a carreira de graduadas em administração residentes em São Luís - MA.

Quanto à metodologia, o método Delphi busca a obtenção do consenso de especialistas, nesse caso, as graduadas em administração, com base em

respostas anônimas a questionários e *feedback* controlado: é, portanto, uma forma estruturada de obter opinião de especialistas.

O método Delphi é um questionário interativo, respondido por um grupo de especialistas, tendo como garantia o anonimato das entrevistas. São feitas quantas rodadas forem necessárias para se atingir um resultado satisfatório.

A presente pesquisa tem importância social e acadêmica. No aspecto social, justifica-se por discutir e provocar a reflexão da trajetória da mulher, ontem e hoje, suas lutas e conquistas no mercado de trabalho.

No âmbito acadêmico, a discussão sobre o estilo de gestão feminina, a compreensão e percepção da mulher administradora no mercado de trabalho. Esta pesquisa pretende colaborar para uma maior compreensão do movimento de oficialização das mulheres na atual realidade do mercado de trabalho.

Os resultados obtidos neste estudo, pretendem alertar as empresas e profissionais no aspecto de modelo de gestão de carreiras, além de entender como as graduadas em administração atuam no mercado de trabalho na cidade de São Luís.

No intuito de atender aos objetivos, este trabalho divide-se em cinco capítulos, sendo o primeiro a introdução, que contextualiza sobre o teor da pesquisa, os objetivos e problema norteador, além de demais informações.

O segundo capítulo abre o referencial teórico, apresentando seu histórico e evoluções da mulher no mercado de trabalho no mundo e no Brasil.

O terceiro capítulo, por sua vez, trata, especificamente, sobre a carreira da mulher no mercado de trabalho, noções de carreira, desafios e barreiras, âncoras de carreiras e os perfis de competência de mulher administradora.

O quarto capítulo apresenta os materiais e os métodos utilizados na pesquisa. A partir do quinto capítulo, se inicia a análise dos resultados da pesquisa, em que neste tem-se uma noção de como as mulheres têm planejado suas carreiras, suas respectivas âncoras e como lidam com o preconceito ao trabalho feminino. O sexto capítulo trata dos resultados da pesquisa. Por fim, são relacionadas as referências bibliográficas, sendo estruturado, desta forma, o estudo ora apresentado.

2 HISTÓRICO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

Neste capítulo, abordar-se-á a trajetória das mulheres e sua inserção no mercado de trabalho, e um histórico desde o Brasil Colônia até o atual contexto.

2.1 Ocidentalmente

Em todas as espécies, o macho é evidentemente superior à fêmea: a espécie humana não é exceção (ARISTÓTELES, 1991). Neste contexto, estava inserida a mulher no nascimento da república, na Grécia ocidental. A força de um homem consiste em se impor, e a de uma mulher, em vencer a dificuldade de obedecer (ARISTÓTELES, 1991). Restritas à esfera privada, apolíticas e dependentes, eis a mulher.

Ao longo da história ocidental, sempre houve mulheres que se rebelaram contra sua condição, que lutaram por liberdade e muitas vezes pagaram com suas próprias vidas. A Inquisição da Igreja Católica foi implacável com qualquer mulher que desafiasse os princípios por ela pregados como dogmas insofismáveis. Mas, a chamada “Primeira Onda do Feminismo” aconteceu a partir das últimas décadas do século XIX, quando as mulheres, primeiramente na Inglaterra, organizaram-se para lutar por seus direitos, sendo que o primeiro deles que se popularizou foi o “Direito ao Voto” (PINTO, 2010).

As “sufragetes”, como ficaram conhecidas, promoveram grandes manifestações em Londres, sendo presas várias vezes, fazendo greves de fome. Em 1913, na famosa corrida de cavalo em Derby, a feminista Emily Davison atirou-se à frente do cavalo do Rei, morrendo em seguida. O direito ao voto foi conquistado no Reino Unido em 1918.

Durante a década de 60, na Europa e nos Estados Unidos, o movimento feminista surge com toda a força, e as mulheres, pela primeira vez, falam diretamente sobre a questão das relações de poder entre homens e mulheres. O feminismo aparece como um movimento libertário, que não quer só espaço para a mulher – no trabalho, na vida pública, na educação –, mas que luta, sim, por uma nova forma de relacionamento entre homens e mulheres, em que esta última tenha liberdade e autonomia para decidir sobre sua vida e seu corpo (PINTO, 2010).

As mulheres, protagonistas da opressão, saíram de casa para reivindicar respeito, evidenciando a discussão de gênero, pois, a partir do conceito de gênero, é possível compreender como o feminino está em posição de desigualdade comparada ao masculino. Com a consolidação do sistema capitalista, no século XIX, inúmeras mudanças ocorreram na produção e na organização do trabalho feminino. Com a Revolução Industrial (desenvolvimento tecnológico, surgimento das máquinas), boa parte da mão de obra feminina foi transferida para dentro das fábricas. Nessa época, o trabalho da mulher foi muito utilizado, principalmente na operação das máquinas.

Os empresários preferiam as mulheres nas indústrias, porque elas aceitavam salários inferiores aos dos homens, porém, faziam os mesmos serviços que estes. Em razão disso, as mulheres sujeitavam-se a jornadas de trabalho de 14 a 16 horas por dia, salários baixos, trabalhando muitas vezes em condições prejudiciais à saúde e cumprindo obrigações além das que lhes eram possíveis, só para não perderem o emprego. Além de tudo, a mulher deveria, ainda, cuidar dos afazeres domésticos e dos filhos. Não se observava uma proteção na fase de gestação da mulher ou de amamentação (PINTO MARTINS, 2008).

De uma educação baseada no lar, no Período Colonial, para tomar conta dos negócios da família durante as guerras, e ainda adentrando as indústrias, seguindo para a escolaridade, chegando à educação superior qualificada e empoderada. Ao se falar da mulher no mercado de trabalho ocidental feminino, vê-se uma ascensão: elas estão conseguindo a cada dia conquistar seu espaço.

2.2 No Brasil

No Brasil Colônia, a organização familiar patriarcal determinava à mulher, o papel de mãe e esposa, subordinada ao *pater familias*: dominador mantenedor de todo o cenário. O feminino é infantilizado quando as mulheres são relegadas à parte subalterna da sociedade, ficando confinadas e sendo controladas pelos homens. Ele, o sexo forte, ela o sexo fraco; ele o nobre, ela o belo (FREYRE, 2004).

No sistema patriarcal, em geral, eram os homens que recebiam todos os privilégios, mas o estereótipo feminino-submisso não era regra, ele se altera de acordo com a classe social ou, até mesmo, ante a situação do casamento. Mulheres

de baixa renda trabalhavam de forma árdua. De acordo com Freyre (2004), havia, também, senhoras de engenho e, a vida da mulher, nesses casos, já não era tão distante da condição masculina, pois começava a se aproximar quando, no Sul do Brasil, as bandeirantes eram convocadas a administrar fazendas e controlar os escravos na ausência do homem (NEDER, 2002).

Com a chegada da corte portuguesa ao Brasil, as mulheres passam a serem as promotoras do sucesso dos seus maridos e filhos (ROCHA-COUTINHO, 1994, BERTOLINI, 2002). A mesma era educada para desempenhar o papel de educadora e de suporte para a família. A educação feminina tinha o objetivo de aprimorar dois aspectos: ser a mentora dos filhos e guardiã do lar (ROCHA-COUTINHO, 1994).

Neste contexto, vê-se a família em si, como reprodutora da desigualdade, onde a mulher não era dona ou autora de suas vontades, pois dessa forma, ela “quebrava” os padrões familiares impostos pela sociedade. Assim, “[...] a exclusão das mulheres tem raízes culturais profundas, ainda não destruídas, que se apoiam no conceito de unidade familiar [...]” (CÂMARA; CAPPELLIN, 1998, p. 344).

No século XIX, como surgimento das primeiras escolas no Brasil, as moças começaram a se preparar para o magistério (única profissão aceita pela sociedade). Caso a mesma se casasse, deveria abandonar o emprego. No fim deste século, como desenvolvimento industrial, as mais humildes adentraram a indústria. Fatores como desqualificação intelectual, assédio e desigualdade salarial foram barreiras para as mulheres no mercado de trabalho (RAGO, 2011). Observa-se que, neste cenário, as necessidades faziam a profissional, e não a aptidão.

No início do século XX, as mulheres representavam apenas 23% da força de trabalho nas fábricas, mas foram buscando outros caminhos: nos campos, nas casas como empregadas, lavadeiras, cozinheira, dentre outras atividades. Na classe alta e média, as jovens buscaram os estudos, pois tinham condições, tornando-se escritoras, professoras, médicas e jornalistas (RAGO, 2011).

No ano de 1934, a Constituição oficializou o direito da mulher ao voto e a sua participação na política, mas foi após a Segunda Guerra Mundial que a emancipação da mulher brasileira incorporou-se com a fragilização do modelo patriarcal, o liberalismo francês e o movimento feminista chegava ao Brasil (BERTOLINI, 2002). Foi em meados dos anos 70 que a participação feminina no mercado de trabalho se intensificou. Nos anos 90, com o Governo Collor, o

acelerado processo de aberração econômica diminuiu a desvalorização da mulher, que já não tem mais a família como único plano de vida (SANTOS; TUNARE; NETO, 2015).

As mulheres mantêm uma jornada de trabalho dual, casa e fora de casa. Elas lidam com o que Engels (2009) achava impossível: o mercado de trabalho e a família. A dupla jornada de trabalho é a realidade das mulheres brasileiras desde 1980, pois o peso do valor cultural de que a mulher deve cuidar da família e dos afazeres domésticos (termo com viés machista), é uma das resistências à igualdade de gênero no Brasil (SORJ, 2004).

3 CARREIRA DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

Neste capítulo, abordar-se-á sobre teorias de carreira, as teorias de âncoras, desafios e barreiras dos estereótipos de gênero e uma noção de competência das mulheres administradoras.

3.1 Noções de carreira

Os profissionais têm pensado em suas carreiras de forma mais ampla e em formatos diferentes do que as organizações vêm oferecendo como trajetória. Isso faz com que eles procurem oportunidades oferecidas pelo mercado, como profissionais liberais e/ou empreendedores, para estabelecer seu posicionamento profissional e a construção de seu futuro profissional (DUTRA, 2010).

O trabalho se tornou mais abstrato, assim como a construção das carreiras. Com isso, novas formas de trabalho e, conseqüentemente, de carreiras, estão em processo de construção. As atuações das redes de flexibilização tornam-se características da nova organização do mercado. A tendência do emprego flexível se torna o modelo predominante de contratação nas empresas, o que dificulta o pensamento das carreiras nos moldes tradicionais (ANDRADE; BARBOSA, 2015).

O Modelo de Flexibilização Quantitativa Externa é a forma de deslocar as atividades-meio ou as atividades-fim, onde a relação de trabalho é entre o empregado e a empresa que fornece o serviço, aumentando a quantidade de trabalhadores sem aumentar o quadro de funcionários. Exemplo disso é a terceirização, teletrabalho (forma de trabalho executada a distância, utilizando ferramentas telecomunicacionais, assegurando um contato entre o profissional e empregador) ou trabalho em domicílio.

O Modelo de Flexibilização Quantitativa Interna é quando a empresa aumenta sua quantidade de mão de obra, sem alterar o quadro de funcionários, mediante a contratação de pessoas para trabalho temporário, suspensão temporária de contratos ou estágio.

Este modelo abrange a jornada de trabalho flexível, horas extras, diversos turnos de trabalho e a semana reduzida de trabalho. Os padrões flexíveis de trabalho, como jornada de trabalho não atrelada às 40 horas semanais, trabalho

flexível, localização do emprego ou contrato social, são abordagens alternativas para as projeções de empregos.

Além do emprego, o mercado de trabalho também configura a discussão sobre carreiras. Observa-se isto durante a decadência da revolução industrial, quando houve o crescimento do serviço informal, aumentando a renda dos trabalhadores, levando-os a seguirem outros caminhos.

Outra tendência é o aumento da participação feminina no mercado de trabalho, em evolução contínua, resultado da luta feminista pela igualdade entre os sexos. Esse aumento caminha com as necessidades econômicas de contribuir no orçamento familiar, com significativo aumento do nível de escolaridade das mulheres e diminuição das barreiras culturais ao ingressarem no mercado de trabalho (ANDRADE; BARBOSA, 2015).

3.2 Âncoras de Carreira

Os estudos do psicólogo Organizacional Edgar Schein, foram fundamentais para possibilitar a padronização dos componentes da Teoria das Âncoras de Carreiras. Para Schein (1996), Âncora de Carreira é como o conjunto de autopercepções relativas a talentos e habilidades, motivos, necessidades e atitudes.

O principal instrumento que possibilitou a padronização de elementos cruciais para a determinação da escolha de carreira foi a Teoria das Âncoras de Carreira. Um dos precursores dos estudos acerca do autoconhecimento foi o psicólogo organizacional norte americano, Edgar Schein, que, entre os anos de 1961 e 1963, orquestrou uma pesquisa com 44 ex-alunos do programa de Mestrado da *Sloan School Of Management* (MIT) (EUA), onde buscava avaliar, como elementos pessoais influenciavam a vida profissional das pessoas, determinando suas escolhas.

Para alcançar seus objetivos, Schein conseguiu uma amostra de 44 alunos da *Sloan School of Management do Massachusetts Institute of Technology* (MIT) com um intervalo de aplicação da pesquisa de 10 a 12 anos. Nesse estudo, ele definiu as especialidades de cada âncora e o perfil de cada profissional. Em seu artigo "*Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century*", Schein (1996) sinaliza oito categorias de tendências profissionais:

1. Autonomia/Independência (AI) – Preocupação com a liberdade e independência. A escolha centra-se por buscar locais que ofereçam flexibilidade para decidir como e quando trabalhar. Para o autor, os membros deste grupo que possuem carreiras autônomas podem estar preparados para o futuro. Entretanto, os que ainda dependem de empregos estáveis para “planejar a liberdade” podem estar vulneráveis em função das mudanças de cenário.
2. Segurança/Estabilidade (SE) – Escolha de vínculos de trabalho que asseguram a segurança física e financeira. O predomínio é do sentimento de estabilidade e garantia de emprego. Schein chama a atenção ao fato de que, em função do cenário de mudança, indivíduos ancorados em (SE) precisam cada vez mais deslocar a dependência sobre uma organização para si própria.
3. Competência técnica-funcional (TF) – Preocupação com o desenvolvimento da perícia pessoal e especialização construindo a carreira em uma área técnica específica ou determinada profissão. Para Schein, cada vez mais aumenta a consciência da importância do conhecimento e da habilidade, mas faz reflexões sobre as consequências pessoais de se basear a carreira em conhecimento em um mundo em constante mudança.
4. Competência gerência geral (CG) – Preocupação central com a integração dos esforços dos outros para a obtenção de resultados e com a articulação das diferentes funções de uma organização. Para o autor, esta âncora está vinculada ao reconhecimento/recompensa em posições desta natureza e destaca a importância de um desenvolvimento de habilidades emocionais face ao aumento de complexidade da função de gestão.
5. Criatividade empresarial(CE) – Preocupação em criar negócios, novos produtos ou serviços. O predomínio é do impulso criativo. Diante do cenário de mudança, Schein destaca que os ocupantes desta âncora poderão ter cada vez mais oportunidades.
6. Serviço ou dedicação a uma causa (SD) – Busca contribuir para a melhoria da sociedade. A prioridade é o desejo de servir a uma causa. Para Schein, o número de pessoas que se destacam com esta âncora está aumentando em função de um contexto mais complexo.
7. Desafio puro (DP) – A preocupação central é buscar oportunidades para achar soluções para problemas aparentemente insolúveis, vencer situações adversas ou oponentes. A prioridade é vencer o impossível. Para o autor, há uma dúvida se o crescimento de ocupantes desta âncora é de fato inclinação ou necessidade de adaptação aos desafios impostos pelo mundo dos negócios.
8. Estilo de vida (EV) – Busca oportunidades que permita conciliar e integrar necessidades pessoais, familiares e as exigências da carreira. Para Schein, esta âncora é a que mais mudança apresenta desde a pesquisa original e a que mais cresce já que traz em seu bojo o conceito de carreira para a vida. Ela representa a mudança no modelo de contrato de trabalho – as empresas menos proprietárias dos empregados (VASCONCELOS et al., 2010, p. 232-233).

Ao reconhecer a relevância dessa discussão, e ter um alto conhecimento sobre suas habilidades, as pessoas obtêm ideia do quanto são eficientes em determinado tipo de trabalho ou função. O conceito de Âncoras de Carreira surgiu para compreender como evoluíram as carreiras administrativas e como as pessoas tomavam conhecimento dos valores e procedimentos das organizações que as empregavam (SCHEIN, 1996).

3.3 Desafios e barreiras

Os estereótipos de gênero vêm sofrendo mudanças, se adaptando à sociedade e às organizações. Historicamente, o que se espera dos homens é que eles sejam lógicos, racionais, agressivos, exploradores, estratégicos, independentes, competitivos, líderes e tomadores de decisões. Quanto às mulheres, espera-se que sejam intuitivas, emocionais, submissas, empáticas, espontâneas, cooperativas, estimuladoras e companheiras leais (MORGAN, 1989).

Para Sousa e Santos (2014), a administradora, no ambiente profissional, é tratada com o mesmo respeito que o líder do sexo masculino, mas essa aceitação é mais positiva em áreas que são culturalmente consideradas de gênero feminino, como a educação e a saúde.

A ascensão da mulher encontra barreiras nos estereótipos construídos pela sociedade. É interessante destacar a multifuncionalidade exercida pela mesma, sendo mãe, dona de casa e trabalhando fora. Estudar as relações de gênero sobre a perspectiva da mulher, aumenta a compreensão sobre diversos fatores. Deixando claro que, a mulher como gestora, não é superior ou inferior ao homem, pois ambos contribuem para o desenvolvimento de instituições. Mas, historicamente, a mulher recebeu mais papéis, e é sua obrigação social ter múltiplas funções.

Mesmo com as administradoras se destacando nas organizações, as desigualdades e o preconceito profissional e de gênero ainda estão presentes na sociedade. Depois de tanto lutar para conseguir espaço no mercado de trabalho, agora o desafio das mulheres graduadas é se unirem para lutar e reverter o quadro da desigualdade salarial entre homens e mulheres (SOUZA; SANTOS, 2014).

As estatísticas confirmam o crescimento e avanço, em porcentagem, das mulheres em todos os setores sociais. A discriminação encontrada por essa categoria ainda é um fator agravante para a igualdade entre os gêneros (SANTANA, 2006).

De acordo com Santos (2012, p. 4):

É inegável a opressão vivida por mulheres, assim como seu desdobramento em diversos papéis. Digo opressão, pois quando sobrecarregadas deixam de viver sua vida em prol do “cuidar” [já naturalizado] dos outros. Tudo isso porque a ideologia de família se constitui no papel privado de mulher. E sua condição enquanto pessoa humana [?] se torna esquecida.

A autora Santana (2006, p. 52) ainda expõe:

Todo serviço doméstico é por elas executado, e não há mudanças na participação masculina nesses serviços, além de que os homens não as apoiam na saída para os espaços públicos. Há, entre a maioria, as queixas quanto às saídas do universo da casa [...].

O que as mulheres, e mais precisamente as feministas reivindicam, é o deslocamento do homem para a esfera privada, no sentido de haver uma igualdade de gênero, para que a esfera privada deixe de ser “atribuição privativa da mulher”. É preciso desconstruir essa ideia de resignação: mulher não foi feita para servir. Todavia, há resistência masculina, em grande parte, no que se refere à realização do trabalho doméstico, pois não aceitam a desestabilização da sua hegemonia patriarcal, tendo em vista que muitos consideram a divisão do trabalho doméstico uma afronta, como se fosse ferir sua masculinidade, fruto das construções sociais (SANTOS, 2012).

Por meio da pesquisa de Souza e Santos (2014), consegue-se entender melhor o desempenho das administradoras e a sua busca contínua por igualdade. Hoje, seu perfil profissional é muito diferente em comparação ao século passado.

Elas, além de desempenharem um ótimo trabalho profissional, não deixaram de serem mães, esposas e donas de casa; porém, isso não basta. Percebe-se que, mesmo desempenhando um trabalho produtivo dentro das organizações e buscando cada vez mais melhorar seus conhecimentos para desempenhar um trabalho com excelência, não é o suficiente para alcançar a igualdade profissional e salarial (SOUZA; SANTOS, 2014).

A mulher apoderou-se de diversas conquistas, porém, em sua rotina, ainda permeiam desigualdades. A dupla jornada com multitarefas evidencia existente relação desigual de gênero. É necessário problematizar a injustiça dessa relação.

3.4 Perfis de competência da mulher administradora

Competência é a vivência prática de conhecimentos, aptidões, habilidades, valores e interesse no todo ou em alguma parte, desde que se obtenham resultados (RESENDE, 2000). Geralmente, ao descrever uma pessoa

competente, espera-se que ela seja eficiente, eficaz e que agregue valor ao meio em que vive.

As mulheres vêm galgando posições dentro das empresas e estão conquistando um mercado de trabalho que era de domínio exclusivo dos homens: a gestão. Nessa busca constante pelo aprimoramento, outra palavra vem tomando o cenário empresarial: competências (PELEGRINI; MARTINS, 2010).

As competências (ênfase nas pessoas), é uma combinação de conhecimento, desenvoltura e atitudes. Esses novos conceitos de competência deverão desmistificar os valores que eram tradicionalmente mantidos, como prestígios de acordo com títulos, diplomas, etc. Bastava tê-los para ser considerado como indivíduo competente (RESENDE, 2000).

A cultura da competência está se desenvolvendo na sociedade e provocando uma mudança na vida das pessoas e organizações, dando ênfase e importância às características dos funcionários. Isto está levando à mudança de foco na seleção, no treinamento, na remuneração, nas avaliações de desempenho, destacando mais as competências pessoais (RESENDE, 2000).

A pesquisa de Sousa e Santos (2014) mostra que as mulheres graduadas em administração possuem as mesmas capacidades profissionais que os homens, mas, apesar disso, ainda sofrem com a discriminação. As administradoras se destacam em cargos de grande confiança e possuem habilidades para realizar várias atividades ao mesmo tempo.

Chega-se a um momento da evolução humana em que se tem consciência de que, o que há para fazer, não depende de gênero e sim de competência. Líderes que possuem boas competências, normalmente reconhecem e recompensam o sucesso de seus colaboradores, não proporcionando a eles somente realização, mas, também, fazem com que se sintam parte de uma empresa que se importa com eles, com seu futuro profissional e sua autoestima (PELEGRINI; MARTINS, 2010).

4 CONTEXTO PROFISSIONAL

Neste capítulo serão abordados aspectos do contexto profissional que as administradoras estão inseridas, o fenômeno do Teto de Vidro e as administradoras no mercado de trabalho.

4.1 O fenômeno do Teto de Vidro

O fato de que as mulheres ainda sejam preteridas no mercado de trabalho é uma evidência do histórico da mesma. Segundo os estudos de Munhoz (2000), o estilo administrativo dominante no mercado é o tradicional, tendo como base o pensamento de Calás e Smircich (2002), que dizem que a Administração é “Uma literatura escrita por homens, para os homens e sobre os homens: como obter racionalmente a cooperação dos homens para atingir os objetivos organizacionais, como gerenciar” (MUNHOZ, 2000, p. 171).

De acordo com o IBGE (2010), o nível de instrução das mulheres ficou mais elevado que o dos homens. O Censo feito pelo Ministério da Educação (MEC) (2012), revelou a predominância feminina no ensino superior, em que administração é o curso com mais estudantes matriculados no Brasil, dentre os quais, 58% são mulheres.

O avanço da inclusão feminina no atual cenário do mercado de trabalho vem mudando e pouco a pouco as mulheres vão ampliando seu espaço na economia nacional. O fenômeno ainda é lento, mas constante e progressivo. Em 2000, mais 62 mil mulheres ingressaram pela primeira vez no mercado, aumentando a participação em 1,1 ponto percentual. Analisando este fenômeno, temos que levar em conta um universo muito maior, pois há uma mudança de valores sociais nesse caso. A mulher deixou de ser apenas uma parte da família para se tornar o comandante dela em algumas situações. Por isso, esse ingresso no mercado é uma vitória. O processo é lento, mas sólido (PROSBT; RAMOS; 2003, p. 5).

A escritora De Beauvoir tem como foco o estudo sobre a mulher, e se conserva bastante atual, apesar de sua literatura escrita em 1949. A autora revela que, tanto homens quanto mulheres sentem-se desconfortáveis sob o comando de uma mulher e que o sentimento, nesse caso, perpassado pelos seus superiores, é

de condescendência. Nos negócios e na administração, a mulher mostra-se escrupulosa, minuciosa, facilmente agressiva (DE BEAUVOIR, 2014).

Subjetividade à parte, com a introdução intensa das mulheres no contexto profissional, a partir da década de 80, cria-se um novo cenário organizacional. Quando as mulheres chegam a determinado nível dentro das organizações, deparam-se com o fenômeno do Teto de Vidro ou *Glass Ceiling*.

Para Rocha (2006), por Teto de Vidro pretende-se significar as barreiras artificiais invisíveis que bloqueiam as mulheres aos cargos executivos *seniors*. Para “algumas” mulheres, a barreira aos cargos de maior nível hierárquico, parece ser feita de *Plexiglass* inquebrantável. O fenômeno do *Glass Ceiling* não é, de modo algum, recente e já foi objeto de atenção e reflexões de organizações e pesquisadores (principalmente norte-americanos) preocupados com a paridade de gênero nas diversas esferas da vida (ROCHA, 2006).

Os autores Lovisolo e Badinter (2007) enfatizam que as mulheres são em número maior ao dos homens quando se fala em desemprego, embora muitas vezes tenham alcançado níveis mais avançados nos estudos. Informa que, os estudos, em tese, preparam-nas com melhor qualidade para ocupar mais e melhores postos no mercado de trabalho. No entanto, a defasagem a favor dos homens reflete-se não apenas nos cargos funcionais situados no topo da pirâmide empresarial, mas também, e inclusive, nos salários. As autoras dizem que este quadro geral reforça que o Teto de Vidro “não é um mito” (LOVISOLO; BADINTER, 2007).

Afirma Puppín (2001, p. 186), que o Teto de Vidro “[...] demarca o limite de acesso feminino ao topo das empresas [isto é, expõe a] exclusão de mulheres em níveis hierárquicos [superiores] e setores específicos de empresas”.

O fenômeno do Teto de Vidro nas empresas e organizações brasileiras é fenômeno sutil, mas satisfatório para impedir a ascensão de mulheres aos cargos de níveis elevados. No estudo de Vaz (2013), a autora afirma que na administração pública federal, é possível constatar o Teto de Vidro ao se analisar a participação feminina nos cargos em comissão do grupo Direção e Assessoramento Superiores (doravante DAS). Esses cargos destinam-se às atribuições de direção, chefia e assessoramento no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Observou-se que, quanto mais alto o DAS, isto é, quanto maior o nível decisório associado ao posto de trabalho, menor a participação feminina (VAZ, 2013).

A constatação do teto de vidro no setor público brasileiro tem suscitado estudos que buscam conhecer a percepção coletiva dos dirigentes a respeito da representação feminina nos cargos superiores das organizações públicas, identificar as competências julgadas necessárias para o exercício dos referidos cargos e investigar se há dimensões de gênero nos atributos apontados. Seguindo essa linha de investigação, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2006) realizou um estudo quali-quantitativo com ocupantes de cargos DAS 4, 5 e 6 e de natureza especial (ministros, secretários executivos e alguns assessores da Presidência da República) da administração pública federal. Grande parte dos entrevistados do sexo masculino revelou subestimar o grau de desigualdade nas participações de homens e mulheres nos escalões superiores da administração pública. Além disso, o reconhecimento da ocorrência de práticas discriminatórias contra as mulheres foi maior entre os participantes do sexo feminino (85%) que do masculino (57%). A discriminação é percebida, por estes indivíduos, principalmente pela menor presença feminina nos escalões superiores – apontada por 46% deles – e pela forma como se fala das mulheres, mencionada por 35% (VAZ, 2013, p. 19-20).

4.2 Administradoras

Na pesquisa de Rocha (2015), com mulheres graduadas em administração, constatou-se que as entrevistadas buscavam o equilíbrio entre vida profissional e pessoal/familiar. Esse equilíbrio se torna mais difícil na vida das mulheres, pois, historicamente, elas eram responsáveis por cuidar do lar, fazendo com que haja uma carga de responsabilidade maior na divisão entre trabalho e família.

A autora Betiol (2000), em sua pesquisa com administradoras formadas por uma instituição de ensino em Administração na cidade de São Paulo, percebeu que, a partir da inserção feminina no mercado, as relações de trabalho ganham novos significados, pois homens e mulheres passam a disputar acirradamente as oportunidades por cargos, posições hierárquicas, destaque e reconhecimento na profissão.

Em sua dissertação, Longo (1985), decidiu fazer uma análise especificamente sobre as Administradoras, suas trajetórias e recortes do cotidiano. A maioria das entrevistadas escolheu a graduação em Administração, pois havia maiores possibilidades de retorno econômico-financeiro, já que as carreiras denominadas “masculinas” são, em via de regra, mais bem remuneradas que as femininas. Para Longo (1985), optando pelo curso de Administração, as mulheres recebem uma formação que as capacita a ocupar posições de destaque dentro da empresa.

Entretanto, não foi isso que a realidade profissional lhes reservou: as administradoras consideram inexplicável o fato de terem sido muito melhores, enquanto alunas, e serem hoje subalternas de colegas homens que tiveram um desempenho acadêmico muito inferior ao delas.

Na sociedade capitalista moderna, o trabalho feminino remunerado integrou-se à uma divisão sexual horizontal do mercado de trabalho, segundo a qual as mulheres concentram-se em um determinado setor de atividade (em função das características atribuídas culturalmente às mulheres, através da identidade feminina predominante na época considerada). Suas ocupações têm em comum o fato de serem derivadas das funções de reprodução social e cultural, tradicionalmente desempenhadas pelas mulheres. Quando não são extensões diretas da domesticidade, requerem qualidades muito estimuladas na socialização das meninas (paciência, docilidade, meticulosidade, delicadeza, etc.), como por exemplo nas linhas de montagem da indústria eletromecânica. [...] O trabalho feminino remunerado situou-se numa divisão sexual vertical do trabalho, segundo a qual as mulheres como grupo estão em desvantagem em relação aos homens, em termos de salários, ascensão funcional (cargos) e condições de trabalho (em função de ser o homem, o responsável pelo sustento familiar). Diversas pesquisas mostraram que as mulheres devem apresentar sempre um requisito a mais que seus colegas homens, para ocupar o mesmo posto de trabalho. Quer dizer, quando um candidato e uma candidata a ingressar ou ascender numa empresa têm igualdade de condições, a preferência é para o homem (YANNOULAS, 2002, p. 15).

O autor Rocha (2015) confirma a ideia de Yannoulas (2002) ao estudar as administradoras, dizendo que as mesmas ainda precisam se esforçar mais que os homens para conquistarem o devido reconhecimento. Exemplo disso é a Administradora Bel Pesce e mais quatro cursos superiores pelo *Massachusetts Institute of Technology* (MIT). Além de escritora, a empreendedora Bel Pesce tornou-se um fenômeno por ser audaciosa e conquistar empregos e posições extraordinárias para uma mulher.

De acordo com Benze e Escrivão Filho (2003), para que ocorra um aumento do número de administradoras em cargos gerenciais, faz-se necessária uma profunda mudança cultural. Contudo, mudanças normalmente levam tempo para se estabelecerem e não seria de se esperar que, mudanças num fator tão solidamente arraigado na sociedade ocorressem de forma mais rápida.

A divisão sexual vertical do trabalho indica que as mulheres contam com menos “vantagens” que os homens. A combinação dos efeitos da divisão trabalhista pode ser observada nos setores de atividade onde a mão de obra feminina é maior, porém, em cargos hierarquicamente mais altos são ocupados preferencialmente por homens. Deve-se destacar, ainda, que os mercados de trabalho recrutam mulheres

de maneira seletiva, diferente do que acontece com os homens. Entre as mulheres, o grau de variação entre países e segmentos socioeconômicos é enorme (YANNOULAS, 2002). Talvez isto explique a persistência da discriminação.

A situação das mulheres administradoras nas empresas, ainda que desfavorável, apresenta uma tendência de melhora, visto que as organizações começam agora a vislumbrar os ganhos em termos de comprometimento e flexibilidade que a inserção da mulher na empresa pode proporcionar (BENZE; ESCRIVÃO FILHO, 2003).

Constatou Rocha (2015) que, o objetivo final das Administradoras é obter o sucesso psicológico, isto é, a empresa passou a ser apenas um meio para a satisfação profissional e pessoal do ser humano, e não um fim em si mesmo, como há tempos atrás.

5 METODOLOGIA

Conforme Bello (2004), metodologia é a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método do trabalho de pesquisa. Trata-se da explicação do tipo de pesquisa, do instrumento utilizado (questionário, entrevista, etc.), do tempo previsto, da equipe de pesquisadores e da visão do trabalho, das formas de tabulação e tratamento dos dados, enfim, de tudo aquilo que se utilizará na pesquisa.

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2007), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quando aos fins, esta pesquisa é exploratória, pois foi realizada em uma área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não permite hipóteses que, todavia, podem surgir durante ou ao final da análise (VERGARA, 2007).

Quanto aos meios, a pesquisa pode ser classificada como pesquisa de campo e bibliográfica:

Pesquisa de campo é que é uma investigação empírica realizada no local onde ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não. [...] A Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma (VERGARA, 2007, p. 47-48).

O universo da pesquisa de campo são 12 mulheres, todas graduadas em administração, atuantes no mercado de trabalho e gestoras, dentre as quais, 10 responderam a primeira rodada de questionários. Destas 10 administradoras, na segunda etapa, 9 responderam. Na segunda etapa, as respostas foram mais difíceis, foram enviados mais de sete *e-mails* para as entrevistadas, além de mensagens no celular e conseguiu-se apenas 9 respostas.

Neste trabalho, utilizou-se o Método Delphi para determinar as competências com rigor técnico-científico.

5.1 A Visão dos Especialistas segundo Método Delphi

Para a elaboração deste trabalho, propôs-se o uso do Método Delphi. Ele é baseado na aplicação de um questionário, durante sucessivas rodadas, a um grupo de especialistas, preservando-lhes o anonimato. A cada rodada, os participantes recebem *feedback* sobre os resultados da rodada anterior, os quais são submetidos a tratamento estatístico. O questionário pode ser modificado durante o processo de pesquisa, tendo questões incluídas ou suprimidas (VERGARA, 2007).

O Método Delphi passou a ser disseminado no começo dos anos 60, com base em trabalhos desenvolvidos por Olaf Helmer e Norman Dalkner, pesquisadores da Rand Corporation (ESTES; KUESPERT, 1976).

As rodadas são importantes, pois os participantes recebem um *feedback* sobre os resultados da rodada passada, estatisticamente. O novo questionário contém novas questões incluídas ou retiradas.

O Método Delphi também tem sido utilizado em estudos prospectivos desenvolvidos por organizações públicas e privadas, bem como por instituições acadêmicas, no Brasil e no exterior. Sua aplicação está voltada para diversas áreas (VERGARA, 2007). Conhecido como instrumento de previsão qualitativa, o Delphi é, geralmente, utilizado para previsões tecnológicas. Na administração, este método é disseminado no planejamento estratégico, logística e, atualmente, descrição de cenários futuros.

Este método pode ser utilizado como instrumento de aceleração do processo de aprendizado do próprio pesquisador acerca do problema de pesquisa sob análise. É, particularmente, útil naqueles casos em que o pesquisador é recém-ingresso em uma determinada área do conhecimento ou necessita aumentar a validade interna e externa dos resultados da pesquisa.

Da mesma forma, o Método Delphi mostra-se passível de adaptação para uso na busca pela opinião de especialistas na fase de análise dos dados de uma pesquisa, o que aumenta a profundidade das conclusões. O Método Delphi apresenta-se, portanto, como um instrumento de pesquisa que merece sempre ser ponderado para uso em pesquisas no ambiente construído (DOS SANTOS; VIDOTTO; GIUBLIN, 2005).

5.2 Sequência desenvolvida pelo Método Delphi

Na primeira rodada, é preparado um questionário que é enviado aos especialistas, sendo exigidas respostas individuais. Ao serem recebidas, as respostas são analisadas e passam por um estudo estatístico simples (mediana, quartis, médias). Estes resultados são devolvidos mais uma vez para os participantes na próxima rodada (FERREIRA, 2009).

A cada nova rodada, as perguntas são repetidas e os participantes podem reavaliar suas respostas à luz das respostas dadas pelos outros participantes. Esse processo é repetido até que a divergência entre as respostas dos especialistas atinja um nível considerado satisfatório. O *feedback*, realizado ao longo das diversas rodadas, permite a troca de informações anônimas entre os diversos participantes, conduzindo a uma posição de consenso (CUNHA; MARTINS; CORNACHIONE JR, 2008).

Interessante destacar que, o Método Delphi garante o anonimato dos participantes. Nesta pesquisa, são identificadas as entrevistadas pela ordem de recebimento dos questionários, sendo a primeira M1, a segunda M2 e assim por diante.

Conceitualmente, trata-se de um questionário interativo, que preserva o anonimato das respostas individuais. [...] Garantir o anonimato dos participantes é uma vantagem pois permite baixo custo de aplicação; isenta de pressão social, influência de personalidade e dominação individual; conduz à socialização da informação e ao debate entre os participantes; conduz ao pensamento independente e à evolução gradual das opiniões; pode ser utilizada para alcançar consenso entre grupos hostis entre si (CUNHA, MARTINS; CORNACHIONE JR, 2008, p. 43).

5.3 Primeira rodada Delphi

Nesta primeira etapa, as questões já selecionadas são distribuídas. Várias questões devem ser estabelecidas, dependendo do estudo. As perguntas devem ser claras e as respostas obrigatórias.

Na primeira rodada, os especialistas recebem um questionário preparado. São solicitados a responderem individualmente, usualmente com respostas quantitativas apoiadas por justificativas e informações qualitativas. O questionário,

em geral, é bastante elaborado, apresentando, para cada questão, uma síntese das principais informações conhecidas sobre o assunto, e, eventualmente, extrapolações para o futuro, de forma a homogeneizar linguagens e facilitar o raciocínio orientado para o futuro (GIOVINAZZO; WRIGHT, 2000).

5.4 Avaliação dos resultados recebidos

As respostas das questões quantitativas são tabuladas, recebendo um tratamento estatístico simples, definindo a mediana e os quartis, e os resultados são devolvidos aos participantes na rodada seguinte. Quanto às justificativas e opiniões qualitativas associadas às previsões quantitativas, a coordenação busca relacionar os argumentos às projeções quantitativas correspondentes (GIOVINAZZO; WRIGHT, 2000). O resumo dessas respostas tem como alvo fornecer um *feedback* a cada nova sessão.

5.5 Necessidade de Próximo Questionário e *Feedback*

A segunda rodada do questionário apresenta, obrigatoriamente, os resultados da primeira, dando ao participante a oportunidade de rever e reconsiderar sua opinião ou resposta em face da posição e argumentação dos outros membros do grupo. Um *feedback* efetivo deve apresentar um sumário dos comentários feitos pelos respondentes na sessão anterior, principalmente se as opiniões persistirem muito divergentes (CUNHA; MARTINS; CORNACHIONE JR, 2008).

O *feedback* tem por finalidade permitir a troca de informações entre o entrevistado e o pesquisador. As rodadas são necessárias até que se chegue a um consenso.

5.6 Conclusões gerais e preparação para o Relatório Final

Com o término das rodadas, o resultado é estudado e processado com base na harmonia das respostas dos especialistas. Contudo, não se deve considerar

o consenso de respostas como um resultado verdadeiro. Quando se tem a preocupação em acrescentar exemplos de várias formas, um julgamento das respostas registradas, pelos subgrupos de especialistas, tem merecida atenção. Esses resultados resumidos ou analíticos, no final do relatório, podem ser apresentados aos participantes (FERREIRA, 2009).

Os autores Giovinazzo e Wright (2000) apresentam vantagens e desvantagens relacionadas à técnica Delphi, como demonstrado abaixo:

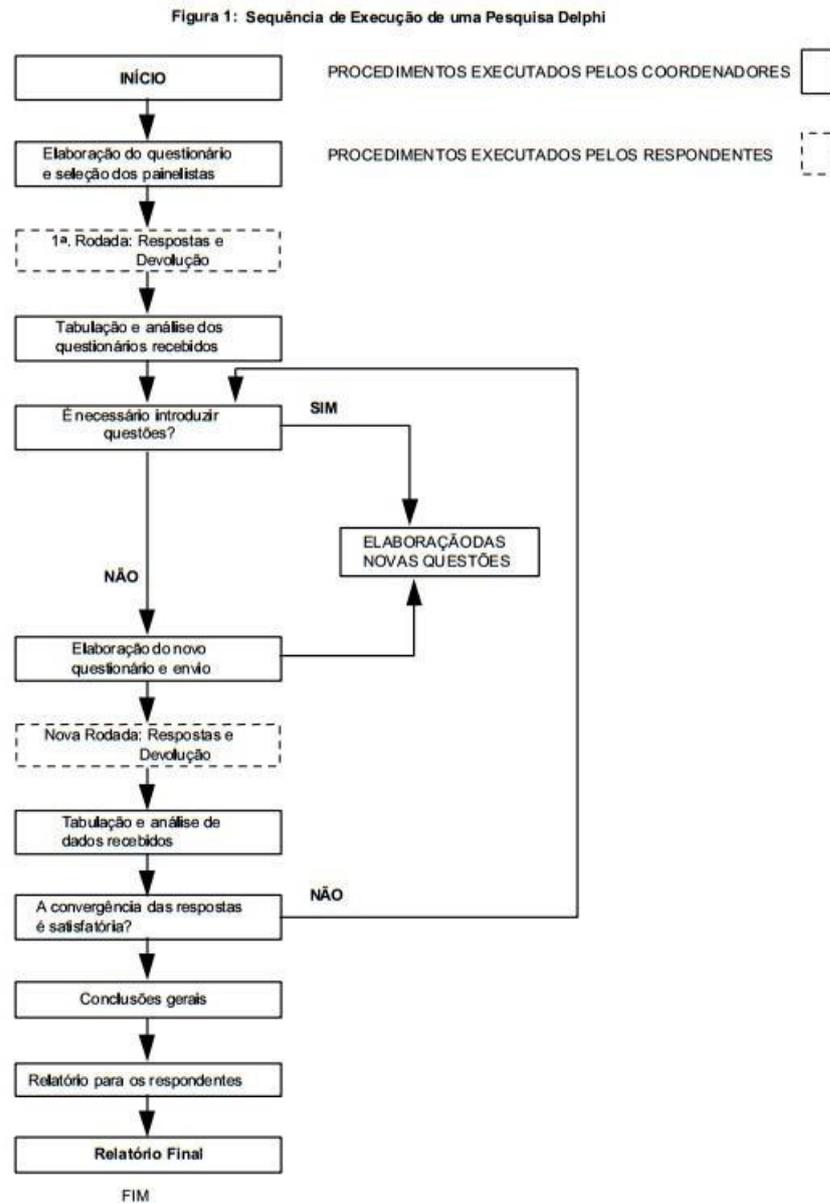
Tabela 1 - Vantagens e Desvantagens Relacionadas à Técnica Delphi

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • A consulta a um grupo de especialistas traz à análise do problema pelo menos o nível de informação do membro melhor informado; e em geral, traz um volume maior de informação; • O uso de questionários e respostas escritas conduz a uma maior reflexão e cuidados nas respostas, e facilita o seu registro, em comparação a uma discussão em grupo; • O anonimato nas respostas elimina a influência de fatores como o 'status' acadêmico ou profissional de respondente, ou sua capacidade de oratória, na consideração da validade de seus argumentos; • Outros fatores restritivos da dinâmica de grupo são reduzidos, com a supressão de posições minoritárias, a omissão de participantes, a adesão espúria às posições majoritárias, a manipulação política, etc.; • Com o envio de questionário por correio ou meios, não há custos de deslocamento do pessoal, e os peritos podem responder sem a restrição de conciliar agendas para uma reunião; • Os custos são provavelmente menores dos que aqueles associados à reunião física de um grande grupo de peritos, apesar de o custo de preparação ser maior; • O efeito engajamento no processo de um grande número de participantes é uma importante vantagem que induz à criatividade e confere credibilidade ao estudo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seleção de 'amostra' de respondentes e tratamento dos resultados esteticamente não aceitáveis; • Excessiva dependência dos resultados em relação à escolha dos especialistas, com a possibilidade de introdução de viés pela escolha dos respondentes; • Possibilidade de se forçar o consenso indevidamente; • Dificuldade de se forçar o consenso indevidamente; • Dificuldade de se redigir um questionário sem ambiguidades e não visado sobre tendências futuras; • Demora excessiva para a realização do processo completo, especialmente no caso de envio de questionário via correio; • Custo de elaboração elevado.

Fonte: Adaptado de Giovinazzo e Wright (2000, p. 36-65).

O Método Delphi caracteriza-se por:

Figura 1 – Sequência de Execução de uma Pesquisa Delphi



Fonte: Wright e Giovinazzo (2000, p. 4).

5.7 Aplicação do Método Delphi a Mulheres Profissionais

A entrevista a mulheres profissionais foi motivada pelo questionamento de como mulheres graduadas em administração atuam no mercado de trabalho.

Assim, já explicado o conceito e o processo da metodologia Delphi, no caso desta pesquisa, as profissionais entrevistadas são mulheres, atuantes no mercado de trabalho. Buscou-se uma distribuição equilibrada das participantes, todas com nível de formação no curso de Administração, exercendo cargos de supervisão, gerência ou diretoria.

Foram enviados questionários para 12 mulheres, dentre as quais 10 responderam a primeira rodada e apenas 9 na segunda etapa de questionários, um número considerado significativo, segundo comentado anteriormente. As perguntas foram aplicadas no formato do *Google Docs*, com espaço para comentários e observações.

Durante a primeira rodada de entrevistas, foram aplicadas 16 questões, sendo avaliadas de maneira descritiva, com espaços para observações adicionais das entrevistadas. Procurou-se ordenar perguntas com múltiplas escolhas, para facilitar as respostas e poucas opções, para não confundir as especialistas. Foram utilizados métodos analíticos simplificados, como as médias e medianas para a avaliação dos resultados. As perguntas da 1ª e 2ª rodada encontram-se no corpo do trabalho, para uma melhor percepção das proporções numéricas. Estão completos nos anexos.

A 2ª etapa teve por objetivo, esclarecer questionamentos. Foram aplicadas repetições de perguntas com a mesma frequência de respostas, reformulação e inclusão de novas questões para satisfazer os objetivos. Nas tabelas abaixo, observam-se os resultados da 1ª etapa de indagações com seus resultados, e a necessidade da aplicação da segunda etapa e as devidas conclusões.

6 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, seguem as perguntas e resultados de cada etapa de aplicação do Método Delphi.

6.1 Primeira rodada de aplicação do Método Delphi

Tabela 2 – Primeira etapa de entrevistas com as Administradoras -1ª questão

Houve um Planejamento da sua carreira?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Média Aritmética	Moda
Sim	6	60%	5	6
Não	4	40%		

Fonte: Dados do próprio autor (2016).

Tabela 3 – Primeira etapa de entrevistas com as Administradoras - 2ª questão.

Quanto ao planejamento, você conseguiu alcançar o patamar desejado?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Média Aritmética	Moda
Suficiente, estou satisfeita.	1	10%	5	9
Não, sempre estou insatisfeita, quero algo maior.	9	90%		

Fonte: Dados do próprio autor (2016).

Tabela 4 – Primeira etapa de entrevistas com as Administradoras - 3ª questão.

Quanto ao seu emprego, você está realizando atividades profissionais que trazem um sentimento de realização/crescimento profissional?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Média Aritmética	Moda
Sim, me sinto realizada.	3	30%	5	7
Não, desejo crescer na empresa e alcançar um cargo melhor.	7	70%		

Fonte: Dados do próprio autor (2016).

Tabela 5 – Primeira etapa de entrevistas com as Administradoras - 4ª questão.

Como você vê as mulheres no ambiente de trabalho?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Média Aritmética	Moda
Quase não há mulheres na empresa que trabalho.	2	20%	3,33	6
São muitas, elas dominam bem o serviço.	6	60%		
São tratadas com igualdade.	2	20%		

Fonte: Dados do próprio autor (2016).

Tabela 6 – Primeira etapa de entrevistas com as Administradoras - 5ª questão.

Qual a sua Âncora de Carreira?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Média Aritmética	Moda
Autonomia e independência.	4	40%	3,33	4
Segurança e estabilidade.	3	30%		
Criatividade empreendedora.	3	30%		

Fonte: Dados do próprio autor (2016).

Tabela 7 – Primeira etapa de entrevistas com as Administradoras - 6ª questão.

Quanto à competitividade, você nota que há desafios das mulheres em relação aos homens?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Média Aritmética	Moda
Sim, os homens se acham superiores.	5	50%	5	5
Não, não vejo dessa forma, creio que todos tem seu espaço.	5	50%		

Fonte: Dados do próprio autor (2016).

Tabela 8 – Primeira etapa de entrevistas com as Administradoras - 7ª questão.

Você julga que é necessário provar constantemente sua capacidade dentro do mercado de trabalho?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Média Aritmética	Moda
Sim, sempre procuro cursos para me capacitar.	7	70%	5	7
Não, creio que conhecem minha capacidade.	3	30%		

Fonte: Dados do próprio autor (2016).

Tabela 9 – Primeira etapa de entrevistas com as Administradoras - 8ª questão.

Quanto às mulheres no mercado de trabalho, por que você acha que as mesmas não alcançam cargos de topo nas empresas?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Média Aritmética	Moda
Preconceito de gênero.	3	30%	2	7
Falta de qualificação.	-	-		
A família sempre está em primeiro lugar, isso atrapalha sua vida profissional.	-	-		
Falta oportunidade.	7	70%		
As mulheres são muito emocionais para dirigir uma empresa.	-	-		

Fonte: Dados do próprio autor (2016).

Tabela 10 – Primeira etapa de entrevistas com as Administradoras - 9ª questão.

Você nota insegurança e/ou não valorização por ser mulher?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Média Aritmética	Moda
Sim.	5	50%	5	5
Não.	5	50%		

Fonte: Dados do próprio autor (2016).

Tabela 11 – Primeira etapa de entrevistas com as Administradoras - 10ª questão.

As mulheres são vistas com a mesma autoridade de um homem?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Média Aritmética	Moda
Sim.	2	20%	5	8
Não.	8	80%		

Fonte: Dados do próprio autor (2016).

Tabela 12 – Primeira etapa de entrevistas com as Administradoras - 11ª questão.

Sobre redesenho do trabalho e flexibilização, você pensa que as mulheres, que possuem jornada dupla (casa/trabalho) precisam desse benefício?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Média Aritmética	Moda
Sim, é importante, as empresas já deveriam estar atualizadas.	7	70%	5	

Creio que não, o modelo atual de jornada de trabalho é ótimo.	3	30%		
---	---	-----	--	--

Fonte: Dados do próprio autor (2016).

Tabela 13 – Primeira etapa de entrevistas com as Administradoras - 12ª questão.

A racionalidade é inerente à carreira executiva?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Média Aritmética	Moda
Sim.	8	80%	5	8
Não.	2	20%		

Fonte: Dados do próprio autor (2016).

Tabela 14 – Primeira etapa de entrevistas com as Administradoras - 13ª questão.

A intuição feminina, ela existe no mercado de trabalho?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Média Aritmética	Moda
Não, isso não existe.	7	70%	5	7
Existe e deve ser aplicada.	3	30%		

Fonte: Dados do próprio autor (2016).

Tabela 15 – Primeira etapa de entrevistas com as Administradoras - 14ª questão.

Sobre preconceito de gênero, pensa que ele existe no ambiente profissional?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Média Aritmética	Moda
Sim.	8	80%	5	8
Não.	2	20%		

Fonte: Dados do próprio autor (2016).

Tabela 16 – Primeira etapa de entrevistas com as Administradoras - 15ª questão.

Já vivencio alguma situação que se sentiu desconfortável por ser mulher?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Média Aritmética	Moda
Sim.	2	20%	5	8
Não.	8	80%		

Fonte: Dados do próprio autor (2016).

Tabela 17 – Primeira etapa de entrevistas com as Administradoras - 16ª questão.

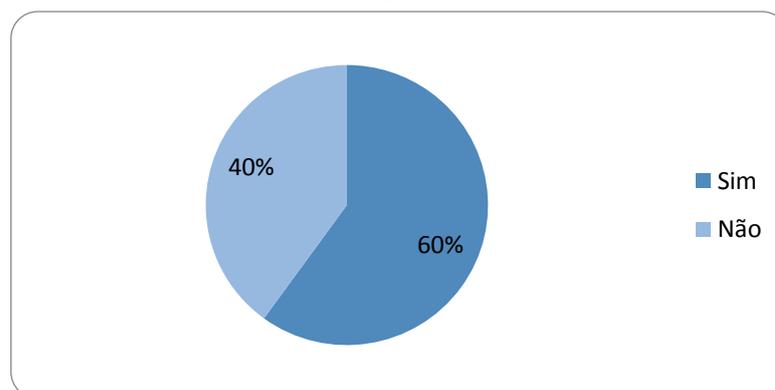
Como você lida com os preconceitos existentes na sociedade em relação a inserção da mulher no mercado de trabalho?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Média Aritmética	Moda
Não existe discriminação.	1	10%	2,5	8
Sempre que ocorre, ignoro a situação para parecer que não me importo.	1	10%		
Eu sempre mostro que me importo e questiono a situação.	8	80%		
Prefiro ficar calada.	-	-		

Fonte: Dados do próprio autor (2016).

6.2 Avaliação dos resultados recebidos

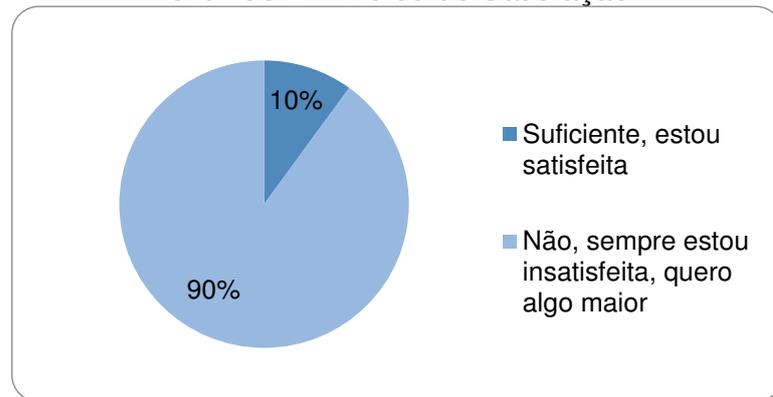
Segue as considerações sobre a análise de cada pergunta.

6.2.1 Carreira e Crescimento Profissional

Gráfico 1 – Planejamento da Carreira

Fonte: Dados do próprio autor (2016).

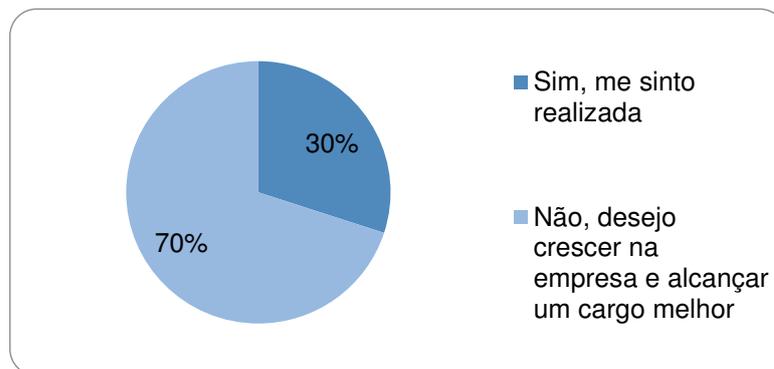
No que diz respeito ao planejamento da carreira, cerca de 60% das administradoras entrevistadas mostraram que se preocuparam em planejar o futuro e 90% delas afirmaram que não estão satisfeitas com suas carreiras e querem algo maior para o seu amanhã.

Gráfico 2 – Índice de Satisfação

Fonte: Dados do próprio autor (2016).

Quando a mulher começou a acreditar em seu próprio valor profissional, isto fez toda a diferença. Antigamente, elas desempenhavam suas atividades baseadas em um molde de pensar e agir “masculino”, e conforme foram conquistando seus espaços, criaram também um perfil de atuação e gestão.

A visibilidade de uma mulher essencialmente feminina, e com extrema competência, é algo cada vez mais presente no mercado de trabalho (MARTINS, 2000).

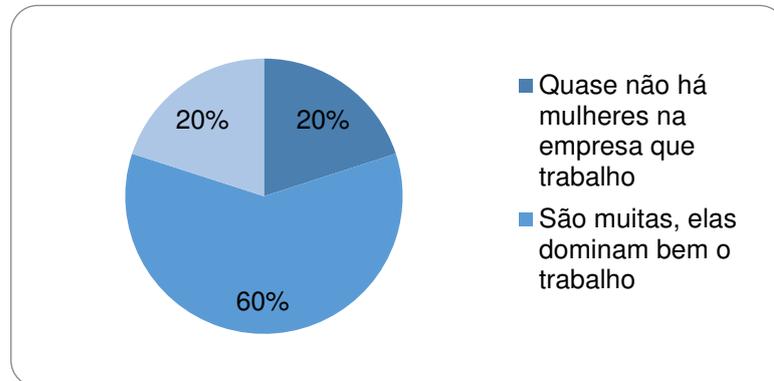
Gráfico 3 – Crescimento Profissional

Fonte: Dados do próprio autor (2016).

Quando se falou de realização/crescimento profissional, notou-se que 30% estão satisfeitas e 70% desejam crescer na empresa e alcançar um cargo melhor. Este dado aponta que estas administradoras estão bem focadas em suas carreiras, pois estão buscando o crescimento dentro do mercado de trabalho.

6.2.2 Mulheres na Empresa

Gráfico 4 – Mulheres no Ambiente de Trabalho



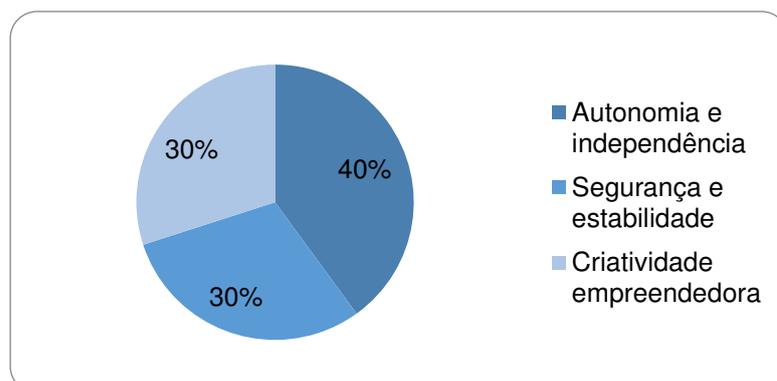
Fonte: Dados do próprio autor (2016).

Quanto ao ambiente de trabalho em que as administradoras entrevistadas estão inseridas, 60% afirmaram que há bastante mulheres no seu emprego e as mesmas dominam bem o espaço. Cabe ressaltar, que a mulher não é superior ao homem, e que como reflexo desse estudo, tem-se que na cidade de São Luís, caminha-se para um equilíbrio, pois apenas 20% responderam que quase não há mulheres nas empresas em que trabalham.

O estudo visa uma importante parte da vida organizacional, mostrando que a presente divisão sexual do trabalho, começa a se desfazer, pois a ascensão da mulher é crescente.

6.2.3 Âncoras de Carreira

Gráfico 5 – Âncoras de Carreira



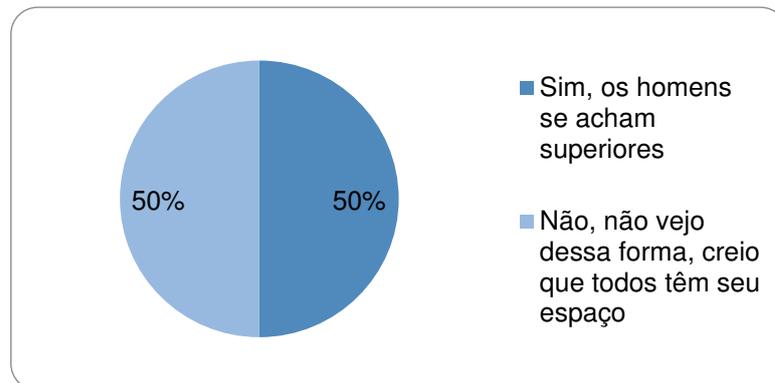
Fonte: Dados do próprio autor (2016).

Cerca de 40% das entrevistadas estabeleceram autonomia e independência como seu forte. O universo desta âncora prioriza um trabalho que proporcione a oportunidade de utilizar o seu tempo da melhor maneira, e também estabelecem objetivos e metas bem definidas, mas sempre com liberdade de execução. Flexibilidade, sem a imposição de padrões, são fortes características.

Houve um equilíbrio de 30% entre duas âncoras, segurança e estabilidade, onde a característica principal é a sensação de ser bem-sucedido, para ter tranquilidade e um futuro garantido; e criatividade e empreendedorismo, onde pessoas que fazem parte desse universo não temem diante de riscos e obstáculos. Sua natureza é voltada para a criação do novo.

6.2.4 Competitividade entre Homens e Mulheres

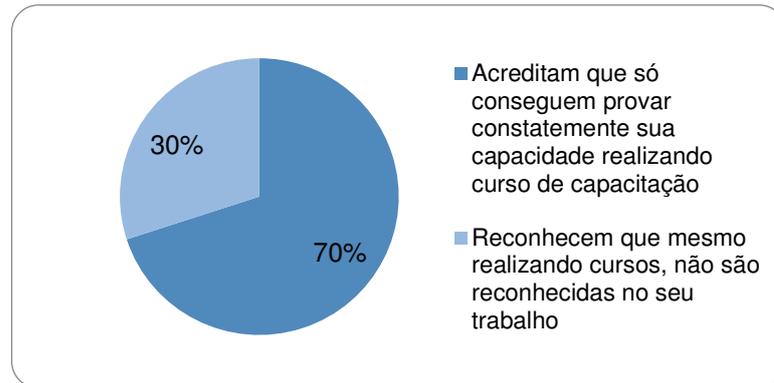
Gráfico 6 – Competitividade



Fonte: Dados do próprio autor (2016).

Quanto ao quesito competitividade, houve um equilíbrio, em que 50% afirmaram que há superioridade masculina e, as demais, acreditam em igualdade.

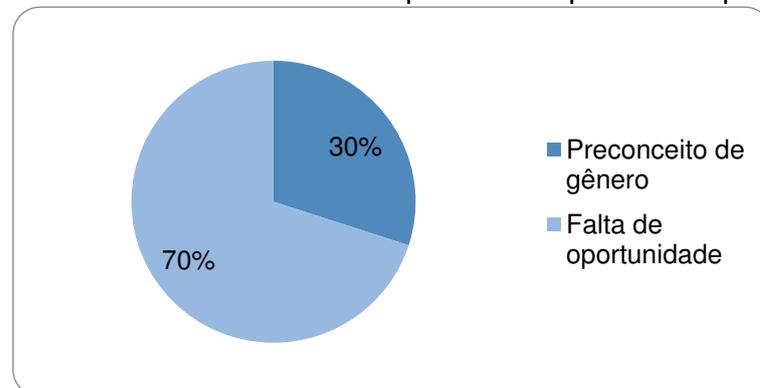
É necessário analisar as relações de gênero no ambiente profissional, pois nesse aspecto, o gênero se reflete nas interações sociais. Introduzir a questão de gênero, objetiva problematizar, nessa linha, os papéis que homens e mulheres exercem na cidade e nas organizações (GARDNER; PELUCHETTE; CLINEBELL, 1994). Para De Oliveira, Gaio e Bonacim (2009), o debate sobre o tema gênero, visto como uma importante parte da vida organizacional, tem tornado aparente a divisão sexual no trabalho, incluindo aí a tendência de homens monopolizarem os postos mais altos e privilegiados.

Gráfico 7 – Provar Constantemente a Capacidade

Fonte: Dados do próprio autor (2016).

Outro ponto importante é quanto à capacitação, 70% das entrevistadas afirmaram ser necessário buscar sempre cursos e especializações para provar sua competência. Segundo Yannoulas (2002), a pirâmide ocupacional coloca as mulheres em uma posição de desvantagem diante da modernização e reestruturação produtiva, restringindo suas oportunidades para o desenvolvimento de novas habilidades e competências para o atual mundo do trabalho. Limitam a produtividade e a potencialidade das mulheres. É interessante ressaltar que o mesmo não acontece com os homens, o que comprova que as mulheres administradoras possuem mais esse desafio.

6.2.5 Mulheres no topo da Empresa

Gráfico 8 – Mulheres não Ocupando o Topo das Empresas

Fonte: Dados do próprio autor (2016).

Quando as entrevistadas foram questionadas sobre o porquê de as mulheres não alcançarem cargos de topo nas empresas, elas descartaram falta de qualificação e prioridades familiares como fatores influenciadores. Cerca de 30% das entrevistadas marcaram que elas não assumem o topo da empresa por preconceito e 70% afirmaram que não assumem por falta de oportunidade.

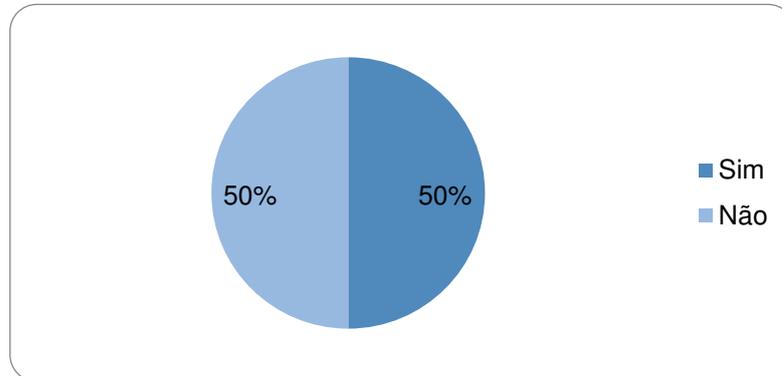
Há muito mais homens do que mulheres ocupando os cargos mais altos das empresas, o chamado C-level (CEO, CFO, CIO e por aí vai). A desigualdade está diminuindo, mas lentamente. Se as companhias continuarem no mesmo ritmo dos últimos anos, vai demorar um século para que haja equilíbrio entre homens e mulheres nesse nível da hierarquia. Em termos de vice-presidência, serão 25 anos. É o que aponta uma pesquisa sobre mulheres no mercado de trabalho feita pela Lean In em parceria com a consultoria McKinsey. A Lean In é uma organização fundada por Sheryl Sandberg, COO do Facebook, para ajudar as mulheres a conquistar seus objetivos e identificar os obstáculos que elas enfrentam. O estudo, publicado na semana passada, mostra que houve um pequeno avanço desde 2012, mas que as mulheres ainda estão em menor número que os homens em todos os níveis corporativos - e quanto mais altos os cargos, pior a desigualdade. Na base da hierarquia, as mulheres são 45% dos funcionários. O número cai a cada nível e chega a 17% no C-level [...]. Participaram da pesquisa 118 empresas norte-americanas e cerca de 30 mil funcionários (REVISTA ÉPOCA NEGÓCIOS ONLINE, 2015).

O autor Mello (2011, p. 92), ainda expõe que:

No Brasil as mulheres são maioria na população e estão cada vez mais presentes em ambientes que antes eram exclusivos dos homens. Mas ainda há uma forte resistência das empresas em geral de confiar cargos de chefia às mulheres pelo fato de serem diferentes na forma de liderança. As mulheres sofrem desvalorização pessoal quando ingressam no mercado de trabalho de diferentes formas. O autor ainda destaca que quando uma mulher ocupa posição de executiva de alto nível, por exemplo, quase sempre ela é a única entre muitos homens assumindo assim, a responsabilidade de representar as demais mulheres sendo a “executiva símbolo” da organização.

6.2.6 Insegurança e desvalorização

Gráfico 9 – Insegurança e/ou não Valorização



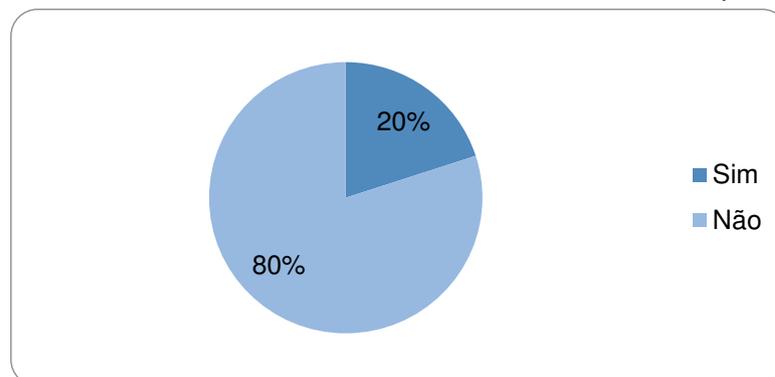
Fonte: Dados do próprio autor (2016).

Nesse quesito, metade do grupo de graduadas afirmou que há sim insegurança e desvalorização da mulher, e a outra que não. Segundo Da Costa (2005), o problema torna-se mais grave quando se estuda somente a forma clássica de preconceito, ignorando as formas mais atuais.

As novas formas de preconceito reproduzem atitudes discriminatórias sem desafiar a norma do “politicamente correto”. Essas abordagens sugerem que a diminuição da expressão do preconceito é mais aparente. Sendo assim, atitudes preconceituosas que não vão de encontro às normas sociais anti-discriminatórias persistem até hoje, e estão no interior do consciente dos indivíduos.

A discriminação da mulher e a desvalorização do trabalho feminino são instrumentos para dividir os trabalhadores e perpetuar a desigualdade. É necessária a igualdade no contexto de ambiente profissional.

Gráfico 10 – Mulheres vistas com a mesma autoridade que homens



Fonte: Dados do próprio autor (2016).

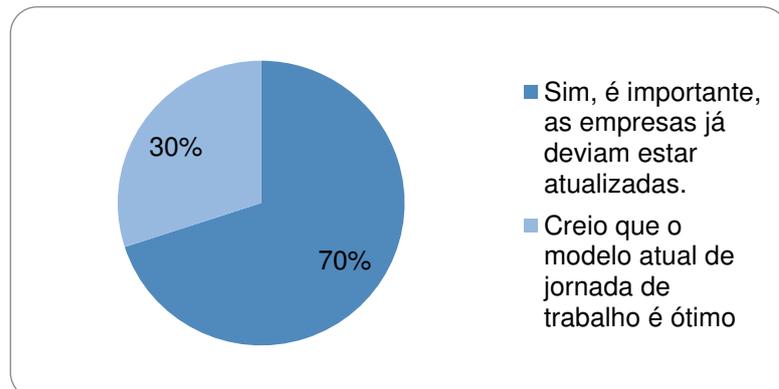
Outro ponto de destaque é o questionamento sobre se as mulheres são vistas com a mesma autoridade do homem no ambiente organizacional. Tem-se ainda, que 80% das administradoras afirmaram que não.

A desvalorização no nível organizacional ocorre quando a diferença é vista como deficiência, assim, a mulher assume tarefas e posições secundárias. Um exemplo clássico é o das grandes organizações onde uma mulher raramente alcança o cargo de vice-presidente e quando conseguem, acabam assumindo papel de apoio sem muita autoridade para tomar decisões importantes (MELLO, 2011, p. 92).

A entrevistada M1 afirma que as mulheres são minoria no mercado de trabalho, mesmo quando são qualificadas para desenvolver o que lhes é proposto, mediante ao preconceito que a sociedade tem colocado e a diferença de gêneros. M3 justifica que, para ela, a autoridade e responsabilidade não são relacionadas a gênero. M6 comentou que no ambiente de trabalho, na qual frequenta, não há tanta diferença entre homens e mulheres, pois ambos são considerados iguais, não havendo diferenciação. Porém, a mesma acredita que a sociedade ainda tem essa visão retrógrada de que as mulheres não possuem tanta autoridade quanto os homens.

6.2.7 Redesenho do Trabalho

Gráfico 11 – Redesenho do Trabalho



Fonte: Dados do próprio autor (2016).

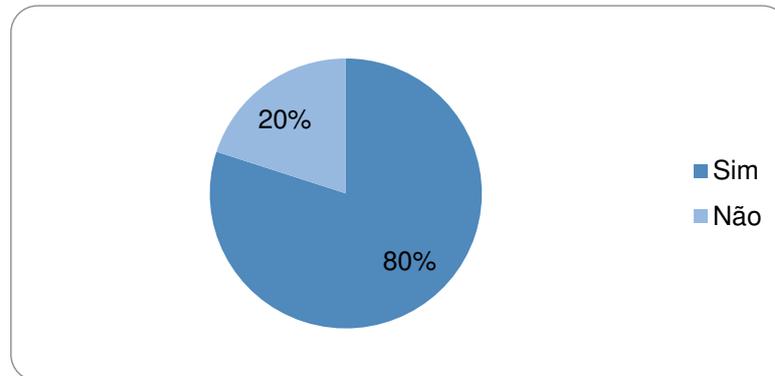
Neste grupo, 70% das administradoras afirmaram que precisam desse benefício. A rigidez do sistema atrapalha quem tem uma dupla jornada

(casa/trabalho). As empresas precisam se atualizar: trabalho domiciliar, teletrabalho e cooperativa, são algumas das soluções.

Para Andrade e Barbosa (2015), profissionais não precisam de controle, pois o que importa é o resultado. Portanto, a flexibilização seria uma estratégia adequada. Profissionais que permitem maior flexibilidade de jornada de trabalho possibilitam que as mulheres conciliem melhor o trabalho com as demandas da vida pessoal.

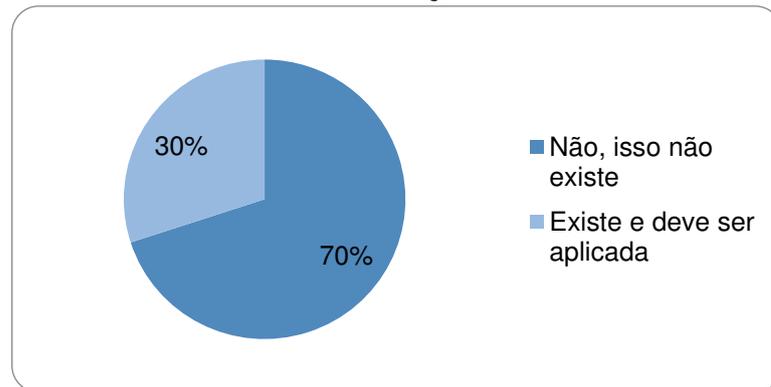
6.2.8 Racionalidade e Intuição feminina

Gráfico 12 – Racionalidade



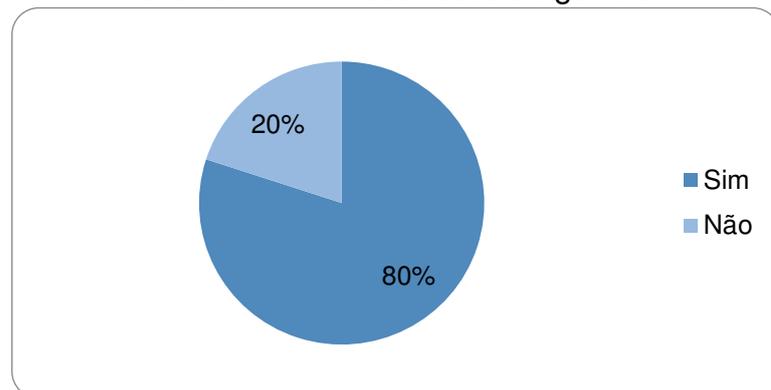
Fonte: Dados do próprio autor (2016).

Os estereótipos de gênero vêm sofrendo mudanças, se adaptando à sociedade e às organizações. A autora Morgan (1989) fala que se espera que as mulheres sejam intuitivas e emocionais. No universo da pesquisa, 80% das administradoras afirmaram que racionalidade é fundamental para a carreira executiva. E 20% das entrevistadas não acreditam em intuição feminina, em que o esperado “tradicionalmente”, segundo Morgan, não é uma realidade.

Gráfico 13 – Intuição Feminina

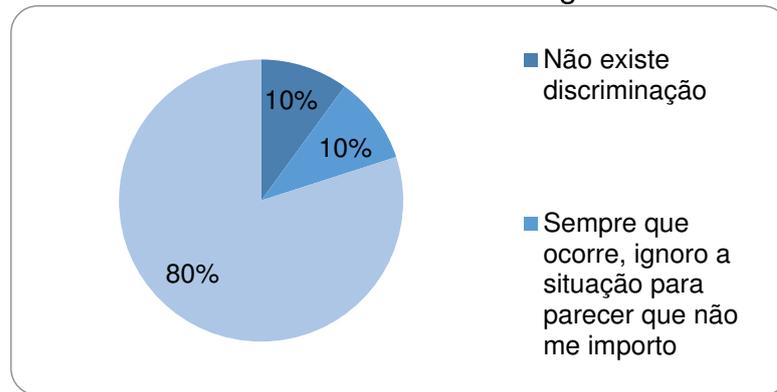
Fonte: Dados do próprio autor (2016).

6.2.9 Preconceito de Gênero no Ambiente Profissional

Gráfico 14 – Preconceito de gênero

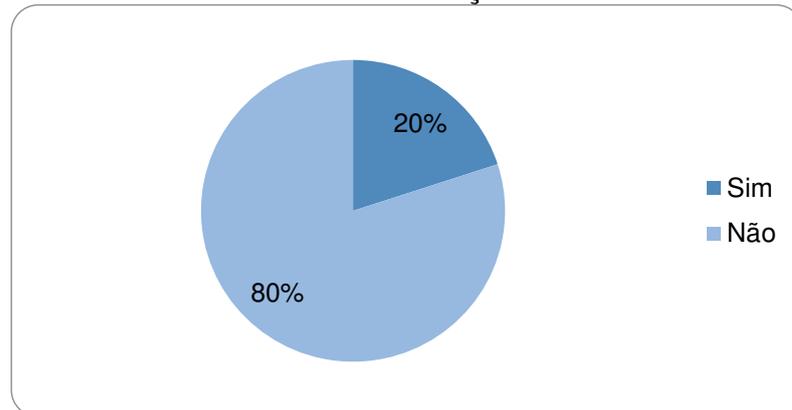
Fonte: Dados do próprio autor (2016).

Observa-se que 80% das mulheres acreditam que há preconceito de gênero no ambiente profissional. Cerca de 80% delas também afirmaram que já se importam e questionam qualquer situação de preconceito existente na sociedade em relação à inserção da mulher no mercado de trabalho.

Gráfico 15 – Preconceito de gênero

Fonte: Dados do próprio autor (2016).

Por outro lado, 80% não viveram situações desconfortáveis por serem mulheres.

Gráfico 16 – Vivenciar situação desconfortável

Fonte: Dados do próprio autor (2016).

Algumas mulheres negam a existência de preconceito no ambiente de trabalho para não perder seu status ou por nunca terem sofrido discriminação. Outras preferem ignorar este fato ou aceitam que não podem competir em condições de igualdade com os homens por não conseguirem conciliar família e carreira. São delas os maiores níveis de absenteísmo e rotatividade, além da falta de motivação para o trabalho por não se considerarem importantes. Por outro lado, quando elas são estimuladas e valorizadas sua produção aumenta e sentem-se mais dispostas para trabalhar e os resultados são bons tanto para a organização quanto para suas funcionárias e estes resultados são refletidos não somente no trabalho, mas com a família e toda a sociedade (MELLO, 2011, p. 92).

A entrevistada M2 comentou que já passou por inúmeras situações desrespeitosas no ambiente de trabalho, como: cantadas, homens e mulheres taxando outras mulheres com estereótipos desrespeitosos, a educação machista dos

funcionários e etc. M4 também ratificou que já passou por assédio, e sente que diversas vezes é tratada de forma diferente por seus colegas de trabalho, por ser mulher. M9 disse que, em seu ambiente de trabalho, a igualdade de gêneros é bem comum, mas concorda que os homens estão em evidência, mas essa realidade não se aplica no seu contexto.

6.3 Necessidade de um próximo questionário

Depois da avaliação e o saldo da primeira rodada, a pesquisadora decidiu sobre a necessidade de realização de novas questões para uma próxima rodada. Dessa forma, poderão ser acrescentadas novas perguntas aos especialistas com embasamento em algumas respostas recebidas e tiradas às questões analisadas como sem importância.

A segunda rodada do questionário apresenta, obrigatoriamente, os resultados da primeira, oferecendo ao participante a oportunidade de analisar sua opinião ou resposta, em comparação à alegação dos outros elementos do grupo (FERREIRA, 2009).

No caso desse trabalho, a entrevistada M2 questionou a pergunta sobre mulheres no topo das empresas e achou tendenciosa a questão sobre redesenho, onde a jornada dupla de trabalho fica exclusiva à mulher. A questão sobre topo e redesenho voltaram na segunda etapa, reformuladas.

Outras questões alteradas foram as de competitividade entre homens e mulheres, insegurança e/ou não valorização da mulher, ambas sem um ponto forte definido.

Quanto à investigação da carreira, a primeira rodada foi satisfatória, mas ainda há alguns questionamentos. Neste segundo momento, busca-se saber mais se houve alguma transformação no mercado de trabalho, com a inserção das administradoras e, também, dar uma ênfase maior às conquistas, desafios e barreiras.

6.4 Segunda rodada de aplicação do Método Delphi

Tabela 18 – Segunda etapa de entrevistas com as Administradoras - 1ª questão.

Quanto às mulheres no mercado de trabalho, diversos estudos apontam que as mesmas não são a maioria ao alcançarem os cargos de topo nas empresas? Por quê?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Média Aritmética	Moda
Preconceito de gênero.	3	33%	4,5	6
Falta de qualificação.	-	-		
A família sempre está em primeiro lugar.	-	-		
Falta de oportunidade.	6	67%		
As mulheres são muito emocionais para dirigir uma empresa.				

Fonte: Dados do próprio autor (2016).

Tabela 19 – Segunda etapa de entrevistas com as Administradoras - 2ª questão.

Sobre o redesenho do trabalho e flexibilização, você pensa que quem tem uma jornada dupla (casa/trabalho) precisa desse benefício?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Média Aritmética	Moda
Sim, o redesenho do trabalho é para todos, as empresas deviam se alertar nesse sentido.	8	88%	4,5	8
Creio não, o modelo de jornada de trabalho é ótimo.	1	12%		
Somente as mulheres precisam desse benefício.	-	-		

Fonte: Dados do próprio autor (2016).

Tabela 20 – Segunda etapa de entrevistas com as Administradoras - 3ª questão.

Quanto à competitividade, você nota que há desafios das mulheres em relação aos homens?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Média Aritmética	Moda
Sim, os homens se acham superiores.	5	56%	4,5	5
Não, não vejo dessa forma, creio que todos têm seu espaço.	4	44%		

Fonte: Dados do próprio autor (2016).

Tabela 21 – Segunda etapa de entrevistas com as Administradoras - 4ª questão.

Você nota insegurança e/ou não valorização por ser mulher?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Média Aritmética	Moda
Sim.	4	44%	4,5	5
Não.	5	56%		

Fonte: Dados do próprio autor (2016).

Tabela 22 – Segunda etapa de entrevistas com as Administradoras - 5ª questão.

Você faz o que gosta?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Média Aritmética	Moda
Sim.	7	78%	4,5	7
Não.	2	22%		

Fonte: Dados do próprio autor (2016).

Tabela 23 – Segunda etapa de entrevistas com as Administradoras - 6ª questão.

Quando você pensa em qual tipo de ambiente quer trabalhar, o atual emprego se encaixa?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Média Aritmética	Moda
Sim.	6	67%	4,5	6
Não.	3	33%		

Fonte: Dados do próprio autor (2016).

Tabela 24 – Segunda etapa de entrevistas com as Administradoras - 7ª questão.

Você foi responsável por alguma forte mudança no seu ambiente de trabalho?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Média Aritmética	Moda
Sim.	4	44%	4,5	5
Não.	5	56%		

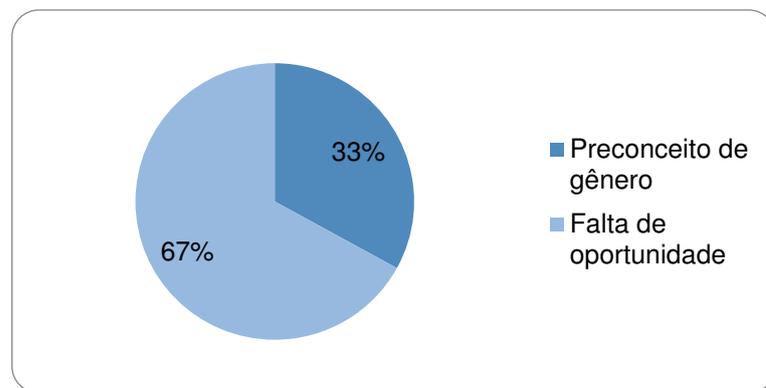
Fonte: Dados do próprio autor (2016).

6.5 Avaliação dos resultados recebidos

Durante a aplicação da segunda etapa, das 10 entrevistadas, 9 administradoras responderam aos questionários.

6.5.1 Perguntas reformuladas

Gráfico 17 – Mulheres no topo das empresas



Fonte: Dados do próprio autor (2016).

Foi reformulada a pergunta sobre mulheres no topo das empresas, para eliminar o caráter tendencioso da mesma. Reformulou-se o questionamento, enfatizando que diversos estudos apontam para essa realidade. Na segunda fase, a probabilidade não se alterou, e 67% das entrevistadas afirmaram que as mulheres não assumem cargos no topo das empresas por falta de oportunidade.

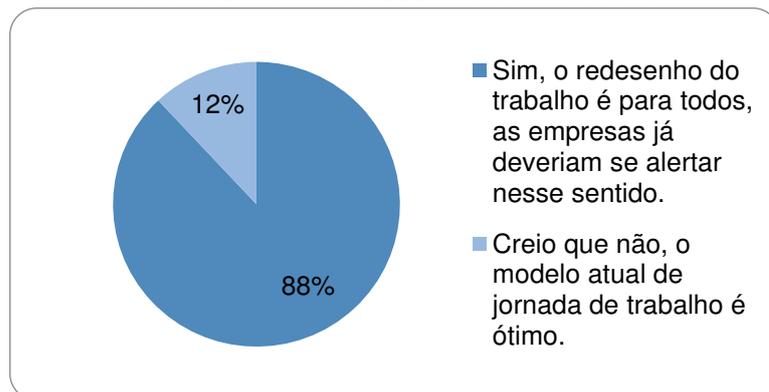
No ambiente corporativo os homens são quase sempre a maioria e a cultura machista ainda impera impedindo que elas possam crescer profissionalmente e disputem em condição de igualdade cargos de liderança. As organizações não conseguem utilizar os talentos das mulheres em benefício próprio somente pelo fato de serem mulheres. Em comparação com os homens em determinados setores, as mulheres ainda representam maior número entre os desempregados, além de receberem salários menores e ocuparem a maioria das vagas de tempo parcial. Elas ocupam posições de auxílio e predominam as áreas de saúde, como enfermeiras, educação, assistência social e trabalhos de secretaria e recepção. Já os homens ocupam posições de destaque e dominam as áreas de engenharia, medicina e administração, por exemplo. No Brasil muitas mulheres trabalham na informalidade e tendem a ocupar empregos que não exigem maiores qualificações como atividades agrícolas, prestação de serviços, empregada doméstica, operária não qualificada, balconista, babá, entre outras (MELLO, 2011, p. 91).

Para complementar e aprofundar, as entrevistadas foram questionadas se conheciam mulheres em cargos de topo na cidade de São Luís e, se caso conhecessem, deveriam dizer a quantidade. Todas as administradoras conheciam mais de duas, o que reforça o pensamento de Mello (2011, p. 95):

Aquela mulher que vivia para o marido e para os filhos ficou no passado e, hoje, busca sua independência financeira, emocional e social. As mulheres não aceitam mais viver à sombra dos homens, mas buscam seu lugar ao sol, estudando mais, capacitando-se e sem deixar nada a desejar. Elas são capazes de competir em condições de igualdade com qualquer homem e são tão preparadas quanto eles para assumir qualquer cargo ou posição de destaque dentro de uma organização. A presença da mulher está mais frequente no ambiente de trabalho o que pode significar experiências positivas para todos os envolvidos.

A pergunta sobre redesenho do trabalho também foi reformulada. Na primeira fase, a pergunta afirmava que as mulheres tinham uma rotina dupla, e a entrevistada M2 questionou se a jornada dupla é apenas papel da mulher. Nessa segunda etapa, resolveu-se perguntar: Sobre redesenho do trabalho e flexibilização, você pensa que quem tem uma jornada dupla (casa/trabalho) precisa desse benefício? Desta forma, não delimitou-se a quem cabe à dupla jornada. Resolveu-se, também, reformular as opções, garantindo a parcialidade das respostas.

Gráfico 18 – Redesenho do Trabalho



Fonte: Dados do próprio autor (2016).

Na primeira etapa, 70% das administradoras afirmaram que as mulheres precisam da política de redesenho do trabalho. Com a reformulação da pergunta, 88% das entrevistadas afirmaram que o redesenho do trabalho é para todos e as empresas deviam se alertar nesse sentido. 12% acreditou que o modelo atual de jornada trabalhista é ótimo.

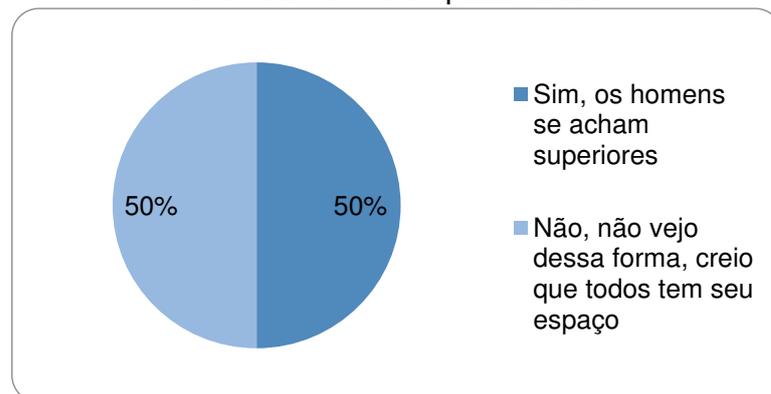
Na pesquisa de Cursino e Neto (2015), sobre o estilo de gestão da mulher executiva brasileira, foram analisados como os homens executivos veem as mulheres executivas:

Os homens entrevistados reforçam que o cuidado da casa é feminino pois o estereótipo de dona de casa não foi dissipado. A questão da conciliação entre carreira e vida privada na visão masculina se permite trabalhar sem preocupação com os afazeres do lar ou com filhos. Podem focar na carreira sem preocupação doméstica, podem sair para um happy hour logo após o expediente de trabalho e relaxar com os colegas. Porém, acham impossível que a mulher faça o mesmo, pois ele “precisa ir para casa cuidar dos filhos”. Nenhum dos participantes mencionou dividir as tarefas domésticas e o cuidado com os filhos e com a mulher (CURSINO; NETO, 2015, p. 146).

Comparando Cursino e Neto (2015), percebe-se que os homens não pensam em dividir as tarefas domésticas. Já as mulheres, além de possuírem, querem dividir a dupla jornada. Vale ressaltar que as relações de gênero não são estatísticas e podem se alterar como tempo. Num futuro próximo, a mentalidade pode se alterar e as relações sejam mais igualitárias.

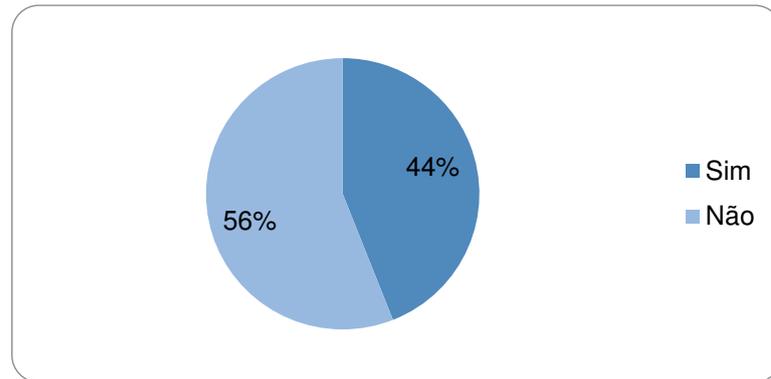
6.5.2 Perguntas repetidas

Gráfico 19 – Competitividade



Fonte: Dados do próprio autor (2016).

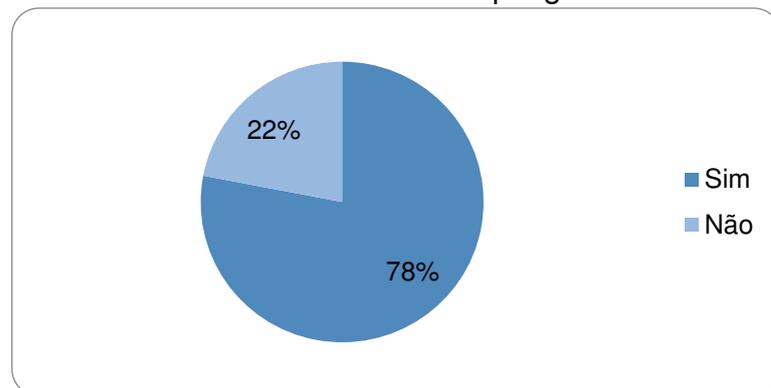
Nessa nova rodada, duas perguntas foram repetidas, pois tiveram resultados iguais na primeira etapa (50%). Nesta segunda fase, os resultados foram parecidos. O que mostra que as Administradoras se sentem desvalorizadas, inseguras e notam que há maiores desafios com relação aos homens.

Gráfico 20 – Insegurança e não valorização

Fonte: Dados do próprio autor (2016).

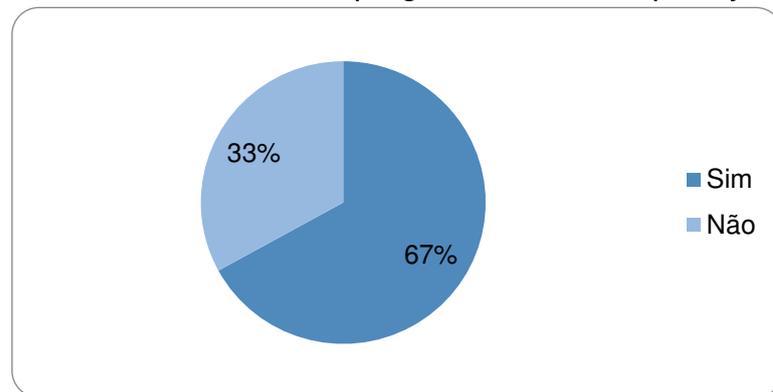
Para Cursino e Neto (2015), mesmo provando o fato de que mulheres e homens executivos precisam provar que são competentes, e ponderando que se doam mais que o necessário para o trabalho do que os demais trabalhadores, vigora um consenso entre elas de que o homem chega ao mesmo ponto da carreira com menos esforço. Para o homem é mais fácil, como se fosse natural, já que o modelo organizacional ainda predominante é masculino. Eles se esforçam, mas não precisam provar sua capacidade o tempo todo.

6.5.3 Carreira

Gráfico 21 – Fazer o que gosta

Fonte: Dados do próprio autor (2016).

Quando questionadas sobre gostar do que fazem, 78% das administradoras afirmaram que sim.

Gráfico 22 – O atual emprego se encaixa no planejado

Fonte: Dados do próprio autor (2016).

Quando questionadas sobre o ambiente de trabalho ser o planejado em sua carreira, 67% das graduadas foram positivas em seu posicionamento. O que mostra um alto índice de satisfação entre as administradoras, além de um planejamento de carreira bem elaborado.

Para Andrade e Barbosa (2015), o processo de planejamento de carreira é de responsabilidade dos indivíduos, da organização e sua gestão de recursos humanos. Por um lado, as pessoas devem compreender suas aspirações e competências e, por outro lado, a organização deve identificar suas necessidades e planejar oportunidades.

Com base nas respostas sobre pontos fortes, fracos e o impacto dos mesmos na vida profissional de cada administradora, destacam-se os seguintes relatos:

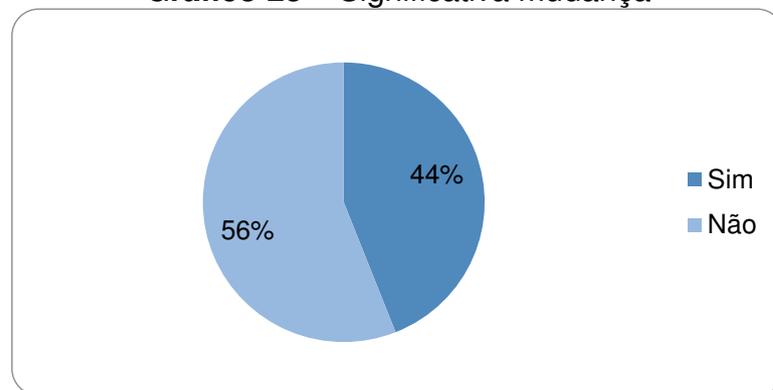
Meus pontos fortes são persistência e determinação. O fraco é o emocional. Meus pontos fortes foram determinantes para me ajudar na minha formação, já era mãe, por isso tive que ser bem determinada no que eu queria, corri atrás, como sempre faço na minha vida, persisto e não desisto (M4).

Pontos fortes: visão de futuro, planejamento estratégico, boa comunicação; Pontos fracos: centralizadora, prudência em excesso. Os pontos fortes são grandes aliados no desenvolvimento de ações na área da saúde pública, onde temos vários desafios para executá-las. Quanto aos pontos fracos, preciso equilibrá-los e me policiar para que sejam meus aliados, não obstáculos na realização de minhas ações profissionais (M9).

A entrevistada M4 falou da difícil conciliação da vida dupla, pois, quando estudava, ainda tinha que exercer seu papel de mãe. No relato de M9 pode-se perceber uma gestora segura e madura, certa de suas ações.

Os autores Andrade e Barbosa (2015) dizem que alguns estereótipos femininos são bem vistos no mundo do trabalho, pois auxiliam no bom desempenho e andamento das atividades, tais como: administração do tempo que a mulher facilita, tendo em vista a sua necessidade e capacidade de obter a conciliação entre carreira e vida privada; atenção aos detalhes; multifuncionalidade em função de múltiplos papéis desempenhados pelas mulheres no cuidado com a casa, os filhos e o marido; capacidade de trabalhar em grupo e mediar conflitos. Com isso, estudar mulheres sob a perspectiva de gênero, proporciona a melhor compreensão de como se dão as relações de gênero nas organizações.

Gráfico 23 – Significativa mudança



Fonte: Dados do próprio autor (2016).

Das nove entrevistadas, cinco foram responsáveis por uma significativa mudança no seu ambiente profissional, algumas em gerar a redefinição de processos de trabalho e elaboração de seus respectivos fluxos e produção, ou promovendo planejamento de ações. O uso de plano educacional e a boa comunicação com as equipes têm mostrado grande melhoria nos resultados.

Como administradoras, alguns relatos chamam atenção sobre conquistas, desafios e barreiras no ambiente profissional:

Eu aprendo a cada dia com os desafios e as conquistas. Elas servem para nos mostrar que nem sempre as dificuldades são ruins, às vezes elas aparecem para nos desafiar e correr atrás do objetivo esperado. Aprendi a não me abalar com as barreiras que são colocadas em nossas vidas, pois sempre haverá um resultado positivo, isso me ajuda a fortalecer e crescer profissionalmente e pessoalmente! No mercado profissional vence sempre quem consegue ter um controle emocional equilibrado e ponderar seus sentimentos. Com isso busco as vitórias! (M3).

A conquista mostra ao profissional o quanto ele é capaz. Os desafios e as barreiras servem de aprendizados. Aos poucos a classe feminina tem provado sua competência, profissionalismo, habilidade de trabalhar em equipe criatividade e liderança, conquistando mais espaço e rompendo barreiras do preconceito (M6).

Na área da saúde pública, onde atuo, são constantes os desafios e barreiras a serem transpostos. Busco lidar com boas estratégias, boas parcerias e muita força de vontade. As conquistas são transformadas em motivação para seguir em frente, com o objetivo de promover qualidade de vida aos nossos clientes. As conquistas acontecem quando conseguimos superar essas barreiras e desafios e a assistência aos nossos clientes é garantida (M9).

Aquela mulher que vivia para o marido e para os filhos ficou no passado e, hoje, busca sua independência financeira, emocional e social. As mulheres não aceitam mais viver à sombra dos homens, mas buscam seu lugar ao sol, estudando mais, capacitando-se e sem deixar nada a desejar.

Elas são capazes de competir em condições de igualdade com qualquer homem, e são tão preparadas quanto eles para assumir qualquer cargo ou posição de destaque dentro de uma organização. A presença da mulher está mais frequente no ambiente de trabalho, o que pode significar experiências positivas para todos os envolvidos (MELLO, 2011).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer da presente pesquisa, buscou-se entender como as mulheres profissionais, mais especificamente as administradoras residentes da cidade de São Luís-MA, atuam no mercado de trabalho, planejam suas carreiras, como conciliam jornada dupla (casa/trabalho), como lidam com o preconceito de gênero, se estão satisfeitas, se foram responsáveis por significativas mudanças no seu ambiente de trabalho dentre outras questões.

Diante do estudo, pode-se afirmar que os resultados almejados pela pesquisa foram satisfeitos. Ao analisar os saldos é possível ponderar que as administradoras, quanto à investigação das carreiras, estão bem cientes da importância de planejar suas carreiras e estão satisfeitas, mas não conformadas, pois pensam em crescer e galgar maiores patamares. Quanto à teoria de carreira, a principal âncora em destaque foi: autonomia e independência.

A partir dos resultados alcançados por essa pesquisa, é possível ponderar que as relações de gênero no ambiente profissional não incomodam tanto pelo aspecto da competitividade de gênero, mas sim, no sentido das mulheres se esforçarem bem mais para galgar determinado cargo, sendo que homens não precisam do menor esforço para tê-los.

Verificou-se que as mulheres possuem menos oportunidades de chegarem ao topo da empresa e se incomodam com o fato de não serem vistas com a mesma autoridade que um homem. Grande parte das entrevistadas afirmou que há preconceito de gênero, que sempre questionam e enfrentam tal situação.

Interessante destacar que as administradoras conheciam outras mulheres que preenchiam cargos de topo na cidade de São Luís, o que mostra que as mulheres estão quebrando o tabu dos maiores cargos serem apenas masculinos.

Quanto às conquistas, desafios e barreiras no ambiente profissional, as administradoras relataram aprender e se fortalecer com as dificuldades, além de fazer a diferença. Por exemplo, elas relataram serem responsáveis por significativas mudanças nos respectivos empregos.

Acredita-se que objetivo da pesquisa tenha sido alcançado. Foi possível garantir os objetivos, além de observar que estas administradoras promoveram uma maior conscientização da importância da mulher no ambiente profissional, em que todas as entrevistadas se mostraram firmes e certas do que planejam aonde querem

chegar. Nenhuma chegou a sua posição sem esforço ou sem enfrentar preconceitos e dificuldades.

Deste modo, espera-se que o resultado obtido, com a investigação de tal tema, possa auxiliar as administradoras que tanto evoluíram no mercado de trabalho, a direcionarem da melhor forma a sua atuação no ambiente profissional. É necessário desenvolver campanhas de sensibilização das empresas como um todo, no intuito de modificar o quadro de preconceito de gênero e desvalorização feminina no mercado de trabalho, historicamente enraizado. É preciso harmonizar as normas que direcionam os direitos das trabalhadoras e as relações de gênero. É sucinto divulgar entre os gestores das empresas a importância de um direcionamento das políticas de carreiras atreladas aos estudos de gênero, visando à construção de uma sociedade mais justa e uma vida mais gratificante para todos e todas.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Juliana Oliveira; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. Elementos do contexto do emprego e do mercado de trabalho que influenciam a carreira da mulher profissional. In: ANDRADE, J. O.; NETO, A. C. (Org.). **Mulheres Profissionais e suas Carreiras sem Censura**. São Paulo: Atlas, 2015.

ARISTÓTELES. **A Política**. Tradução Roberto Leal Ferreira. São Paulo. Martins Fontes. 1991. 1ª. Edição

BELLO, José Luiz de Paiva. **Metodologia científica**. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <https://amauroboliveira.files.wordpress.com/2013/03/metodologia-cientc3adfica_josc3a9-luiz-de-paiva-bello.pdf>. Acesso em: 08 de jun. 2016.

BENZE, Rachel Pereira; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. A mulher em cargos gerenciais: aspirações e realização profissional, remuneração e cargos ocupados. **Anais eletrônicos do Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, p. 1-8, 2003. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0707_0643.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2016.

BETIOL, Maria Irene Stocco; TONELLI, Maria José. A mulher executiva e suas relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 4, p. 17-33, 1991. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v31n4/v31n4a03.pdf>>. Acesso em: 13 de jul. 2016.

_____. Maria Irene Stocco. Ser administradora é o feminino de ser administrador. **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, v. 24, 2000.

BERTOLINI, Lucila Benatti De Almeida. **Relações entre o trabalho da mulher e a dinâmica**: familiar. Vetor Editora, 2002.

BROADBRIDGE, Adelina; KERFOOT, Deborah. Editorial: Women and Men in Management: Issues for the 21st Century. **Gender, Work & Organization**, v. 17, n. 5, p. 475-480, 2010.

CÂMARA, Cristina; CAPPELLIN, Paola. Gênero, trabalho e cidadania nos anos 90. Contribuições para atualizar o referencial teórico. In: ABRAMO, Laís; ABREU, Alice Rangel de Paiva (orgs.). **Gênero e trabalho na sociologia latino-americana**. São Paulo; Rio de Janeiro: ALAST, 1998.

CALÁS, Marta; SMIRCICH, Linda. Do ponto de vista da mulher: Abordagens femininas em estudos organizacionais. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R.; CALDAS, M. R.; FACHIN, R. C.; FISHER, T. (Ed). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2002. v. 2.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Elsevier Brasil, 2003. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt->

BR&lr=&id=p1v6UEVixy8C&oi=fnd&pg=PA1&dq=CHIAVENATO,+Idalberto.+Administra%C3%A7%C3%A3o:+teoria,+processo+e+pr%C3%A1tica.+&ots=RHJC8DAiar&sig=U00xr2lm3OyBQnF6z6BWd4XUNjA#v=onepage&q=CHIAVENATO%2C%20Idalberto.%20Administra%C3%A7%C3%A3o%3A%20teoria%2C%20processo%20e%20pr%C3%A1tica.&f=false>. Acesso em: 07 jun. 2016.

CUNHA, Jacqueline Generosa Alves da; MARTINS, Gilberto Andrade; CORNACHIONE JR., Edgar Bruno. Fatores que são influenciados pelo título de doutor: aplicações da técnica Delphi. In: **RIC - Revista de Informação Contábil** - ISSN 1982-3967 - Vol. 2, nº. 4, p. 38-61, Out-Dez/2008. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/ricontabeis/index.php/contabeis/article/viewFile/122/108>>. Acesso em: 09 jun. 2016.

CURSINO, Adélia Marina de Campos. NETO, Antonio Carvalho. O estilo de Gestão da Mulher executiva brasileira: o feminino no masculino ou o masculino no feminino? In: ANDRADE, J. O.; NETO, A. C. (Org). **Mulheres Profissionais e suas Carreiras sem Censura**. São Paulo: Atlas, 2015.

DA COSTA, Eliana Celia Ismael. **As novas formas de discriminação sexista: uma perspectiva da psicologia social**. 2005. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000374638&fd=y>>. Acesso em: 15 jun. 2016.

DE BEAUVOIR, Simone. **O segundo sexo**. Nova Fronteira, 2014. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=EezJAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=BEAUVOIR,+S.+O+segundo+sexo:+fatos+e+mito.&ots=RNwP9YDLAq&sig=0MAEeSUcfu2av1IjtaUfgFJLEuA#v=onepage&q=BEAUVOIR%2C%20S.%20O%20segundo%20sexo%3A%20fatos%20e%20mito.&f=false>>. Acesso em: 03 jul. 2016.

DE OLIVEIRA, André Ribeiro; GAIO, Luiz Eduardo; BONACIM, Carlos Alberto Grespan. Relações de Gênero e ascensão feminina no ambiente Organizacional: um ensaio teórico. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 1, p. 80-97, 2009. Disponível: <<http://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/1279/752>>. Acesso: 14 jun. 2016.

DOS SANTOS, Aguinaldo; VIDOTTO, Lisiane Soldateli; GIUBLIN, Carlos Roberto. A utilização do método Delphi em pesquisas na área da gestão da construção. **Ambiente Construído**, v. 5, n. 2, p. 51-59, 2005. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/ambienteconstruido/article/viewFile/3618/2000>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

ENGELS, Friedrich. **A origem da família, da propriedade privada e do Estado**. Clube de Autores, 2009. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=GgpFBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=ENGELS,+Friedrich.+A+origem+da+fam%C3%ADlia,+da+propriedade+privada+e+do+estado.+&ots=8f8IEgsVuM&si>>

g=Z7snjMnADLJeT5l3qaDsAzlURng#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 04 jun. 2016.

ESTES, Gerald; KUESPERT, Don. **Delphi in industrial forecasting**. Chemical and Engineering News, EUA, p. 40-47, ago. 1976.

FREYRE, Gilberto. **Sobrados e mucambos**: decadência do patriarcado e desenvolvimento do urbano. 15. Ed. Ver. São Paulo: Globo, 2004.

FERREIRA, Giselly Daniella de Albuquerque Cavalcanti. **Impasse na Aplicação da Lei da Modernização dos Portos**: O Caso do Porto de Itaquí. Universidade São Marcos. São Paulo. 2009.

GARDNER, William L.; PELUCHETTE, Joy Van Eck; CLINEBELL, Sharon K. Valuing women in management an impression management perspective of gender diversity. **Management Communication Quarterly**, v. 8, n. 2, p. 115-164, 1994. Disponível em:
<https://www.researchgate.net/publication/234757865_Valuing_Women_in_Management_An_Impression_Management_Perspective_of_Gender_Diversity>. Acesso em: 14 jun. 2016.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Mulher no mercado de trabalho**: perguntas e respostas. 8 de Março de 2010. Disponível em:
<<http://www.ipea.gov.br/odm/cap3.pdf>>. Acesso em: 04 mai. 2016.

LODEN, Marilyn. **Liderança feminina**: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma. São Bernardo do Campo, SP: Bandeirante, 1988.

LONGO, Heloisa Maria. **Administradoras**: suas trajetórias e os recortes do cotidiano. 1985. Disponível em:
<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5046/1198600177.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 13 de jul. 2016.

LOVISOLO, Hugo. BADINTER, Elisabeth. Rumo equivocado: o feminismo e alguns destinos. **Estudos Feministas**, v. 15, n. 3, p. 837, 2007. Disponível em:
<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/S0104-026X2007000300023/1490>>. Acesso em: 04 jul. 2016.

MARTINS, Sérgio Martins. **Direito do Trabalho**. São Paulo, Atlas, 2000. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/16913378/direito-do-trabalho---sergio-pinto-martins/11>>. Acesso em: 5 mai. 2015.

MELLO, Janire M. Igualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho ainda é utopia. **Revista Ártemis**, n. 12, 2011. Disponível em:
<<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/artemis/article/view/11982/7012>>. Acesso em: 12 jun. 2016.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. MEC - **Censo da Educação Superior 2012**. Disponível em: <http://www.andifes.org.br/wp-content/files_flutter/1379600228mercadante.pdf>. Acesso em: 3 jul. 2016.

MORGAN, Gareth. **Imagens of Organization**. London: Sage, 1989. Disponível em: <http://www.toorenborg.net/timbv/adviesgebieden/organisatiediagnose-en-ontwerp/preview-boek-beelden-van-organisatie-gareth-morgan/at_download/file>. Acesso em: 6 mai. 2016.

MUNHOZ, G. de S. Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras. **Encontro Nacional de Empreendedorismo**, v. 1, p. 164-176, 2000. Disponível em: <<http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/maringa/GPE2000-01.pdf>>. Acesso em: 03 jul. 2016.

NEDER, Gizlene. Ajustando o foco das lentes: um novo olhar sobre a organização das famílias no Brasil. In: KALOUSTIAN, Sílvio Manoug. **Família brasileira, a base de tudo**. 5. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNICEF, 2002.

PINTO, Céli Regina Jardim. Feminismo, História e Poder. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v. 18, n. 36, p. 15-23, jun. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rsocp/v18n36/03.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2016.

PINTO MARTINS, S. **Derecho del Trabajo**. São Paulo, Atlas, 2008.

PELEGRINI, Jordana; MARTINS, Silvana Neumann. A história da mulher no trabalho: da submissão às competências. **Revista destaques acadêmicos**, Lajeado – RS, ano 2, n. 2, 2010. Disponível em: <www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/download/219/161>. Acesso em: 10 fev. 2016.

PROBST, Elisiana Renata; RAMOS, Paulo. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. Santa Catarina: Instituto Catarinense de Pós-Graduação, 2003. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-05.pdf>>. Acesso em: 3 mai. 2016.

PUPPIN, Andréa Brandão. **Do lugar das mulheres e das mulheres fora de lugar: Um estudo das relações de gênero na empresa**. Niterói: EdUFF, 2001.

RAGO, Margareth. Trabalho feminino e sexualidade. In: DEL PRIORE, Mary (Org.). **História das mulheres no Brasil**. 5. Ed. São Paulo: Contexto, 2011.

RESENDE, Ênio. **O livro das competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, v. 23, 2000.

REVISTA ÉPOCA NEGÓCIOS ONLINE. **Igualdade de gênero no topo da hierarquia nas empresas vai demorar um século**. 10 de out. 2015. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Resultados/noticia/2015/10/igualdade-de-genero-no-topo-da-hierarquia-nas-empresas-vai-demorar-um-seculo.html>>. Acesso em: 15 jun. 2016.

ROCHA-COUTINHO, Maria Lúcia. **Tecendo por trás dos panos: a mulher brasileira nas relações familiares**. Rocco, 1994.

ROCHA, Cristina Tavares da Costa et al. **Gênero em ação: rompendo o teto de vidro?: novos contextos da tecnociência**. 2006. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/88843/235898.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 05 jul. 2016.

ROCHA, Nathália Oliveira. **Expectativas de mulheres da geração Y: um estudo de caso sobre carreira feminina em São Luís - MA**. Unidade de Ensino Superior Dom Bosco. São Luís. 2015.

SALVO, Marcelo. **Liderança masculina ou liderança feminina**. 2012. Disponível em: <<http://www.atitudedoprofissional.com/blog/?p=140>>. Acesso em: 15 abr. 2016

SANTANA, Mônica Cristina Silva. Muito Trabalho, Pouco Poder: Participação Feminina Mitigada Nos Assentamentos Rurais do Estado de Sergipe. In: GROSSI, Miriam Pilar; SCHWADE, Elisete. (Org.) **Política e Cotidiano: estudos antropológicos sobre gênero, família e sexualidade**. Blumenau: Nova Letra. p. 47 – 68, 2006. Disponível em: <<http://www.abant.org.br/conteudo/livros/politica.pdf>>. Acesso em: 07 mai. 2016.

SANTOS, Carolina Maria Mota. TUNARE, Betania. NETO, Antonio Carvalho. O percurso do trabalho feminino no Brasil: vestígios dos primórdios no presente. 2015. In: ANDRADE, J. O.; NETO, A. C. (Org.). **Mulheres Profissionais e suas Carreiras sem Censura**. São Paulo: Atlas, 2015.

SANTOS, Taysa Silva; MAIA, Suzana. A condição feminina: dupla jornada de trabalho. **Revista Partes**, 2012. Disponível em: <<http://www.cress-mg.org.br/arquivos/simposio/A%20CONDI%20C3%87%20C3%83O%20FEMININA%20UPLA%20JORNADA%20DE%20TRABALHO.pdf>>. Acesso em: 07 mai. 2016.

SCHEIN, E. Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. **Academy of Management Executive**, v. 0, n. 0, p. 80-88, 1996. Disponível em: <<http://amp.aom.org/content/10/4/80.short>>. Acesso em: 30 mai. 2016.

SOUZA, Elisangela Santos; SANTOS, S. P. **Mulheres no mercado de trabalho: um estudo com estudantes universitários do curso de Administração de uma faculdade particular de São Paulo**. 2014. Disponível em: <<http://faceq.edu.br/e-faceq/downloads/numero03/3-mulheres-no-mercado-de-trabalho-um-estudo-de-caso.pdf>>. Acesso em: 17 jul. 2016.

SORJ, Bila. Trabalho remunerado e trabalho não remunerado. In: VENTURI, Gustavo; RECAMÁN, Marisol; OLIVEIRA, Suely. **A mulher brasileira nos espaços públicos e privado**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2004. Disponível em: <<http://library.fes.de/pdf-files/bueros/brasilien/05629-introd.pdf>>. Acesso em: 06 mai. 2016.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J. O. **Sucesso e (in) felicidade do executivo**. São Paulo; Campus, 2007. p. 200.

GIOVINAZZO, Renata A.; WRIGHT, J. T. C. Delphi: uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. **Caderno de Pesquisas em Administração**, p. 54-65,

2000. Disponível em: <<http://regeusp.com.br/arquivos/C12-art05.pdf>>. Acesso em: 09 jun. 2016.

VASCONCELOS, Kátia C. et al. A Geração Y e suas âncoras de carreira. *GESTÃO. Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 8, n. 2, 2010. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/197/178>>. Acesso em: 31 mai. 2016

VAZ, Daniela Verzola. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. *Economia e Sociedade*, 2013. Disponível em: <<http://www.repositorio.unifesp.br/bitstream/handle/11600/8116/S0104-06182013000300007.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 05 jul. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Método de Pesquisa em Administração**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YANNOULAS, Silvia C. **Dossiê**: Políticas públicas e relações de gênero no mercado de trabalho. CFEMEA - Centro Feminista de Estudos e Assessoria, 2002. Disponível em: <<https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/2043.pdf>>. Acesso em: 17 ago. 2016.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário 1ª rodada

QUESTIONÁRIO MÉTODO DELPHI – 1ª RODADA

Houve um planejamento da sua carreira?

- Sim
- Não

Quanto ao planejamento, você conseguiu alcançar o patamar desejado?

- Suficiente, estou satisfeita.
- Não, sempre estou insatisfeita, quero algo maior.

Quando ao seu emprego, você está realizando atividades profissionais que trazem um sentimento de realização/crescimento profissional?

- Sim, me sinto realizada.
- Não, desejo crescer na empresa e alcançar um cargo melhor.

Como você vê as mulheres no ambiente de trabalho?

- Quase não há mulheres na empresa que trabalho.
- São muitas, elas dominam bem o serviço.
- São tratadas com igualdade.

Qual a sua Âncora de Carreira?

- Autonomia e Independência.
- Segurança e Estabilidade.
- Criatividade Empreendedora.
- Outras.

Quanto à competitividade, você nota que há desafios das mulheres em relação aos homens?

- Sim, os homens se acham superiores.
- Não, não vejo dessa forma, creio que todo tem seu espaço.

Você julga que é necessário provar constantemente sua capacidade dentro do mercado de trabalho?

- Sim, sempre procuro cursos para me capacitar.
- Não, creio que conhecem minha capacidade.

Quanto às mulheres no mercado de trabalho, por que você acha que as mesmas não alcançam cargos de topo nas empresas?

- Preconceito de gênero.
- Falta de qualificação.
- A família sempre está em primeiro lugar, isso atrapalha a vida profissional.
- As mulheres são muito emocionais para dirigir uma empresa.
- Falta de oportunidade.

Você nota insegurança e/ou não valorização por ser mulher?

- Sim.
- Não.

As mulheres são vistas com a mesma autoridade de um homem?

- Sim.
- Não.

O sobre redesenho do trabalho e flexibilização, você pensa que as mulheres, que possuem jornada dupla (casa/trabalho) precisam desse benefício?

- Sim, é importante, as empresas já deviam estar atualizadas.
- Creio não, o modelo atual de jornada de trabalho é ótimo.

A racionalidade é inerente à carreira executiva?

- Sim.
- Não, penso que as emoções também são importantes.

E a intuição feminina?

- Não, isso não existe.
- Existe e deve ser aplicada.

Sobre preconceito de gênero, pensa que ele existe?

- Sim.
- Não.

Já vivenciou alguma situação que se sentiu desconfortável por ser mulher?

- Sim.
- Não.

Como você lida com os preconceitos existentes na sociedade em relação à inserção da mulher no mercado de trabalho?

- Não existe discriminação.
- Sempre que ocorre, ignoro a situação para parecer que não me importo.
- Eu sempre mostro que me importo e questiono a situação.
- Prefiro ficar calada.

APÊNDICE B – Questionário 2ª rodada

QUESTIONÁRIO MÉTODO DELPHI – 2ª RODADA

Quanto às mulheres no mercado de trabalho, diversos estudos apontam que as mesmas não são a maioria ao alcançarem os cargos de topo nas empresas? Por quê?

- Preconceito de gênero.
- Falta de qualificação.
- A família sempre está em primeiro lugar.
- As mulheres são muito emocionais para dirigir uma empresa.
- Falta de oportunidade.

Você tem o conhecimento de mulheres em cargos de topo na cidade de São Luís? Se sim, diga quantas.

Sobre o redesenho do trabalho e flexibilização, você pensa que quem tem uma jornada dupla (casa/trabalho) precisam desse benefício?

- Sim, o redesenho do trabalho é para todos, as empresas deviam se alertar nesse sentido.
- Creio não, o modelo de jornada de trabalho é ótimo.
- Somente as mulheres precisam desse benefício.
- Homes e mulheres deveriam adquirir, o modelo atual é defasado.

Quanto à competitividade, você nota que há desafios das mulheres em relação aos homens?

- Sim, os homens se acham superiores.
- Não, não vejo dessa forma, creio que todos têm seu espaço.

Você nota insegurança e/ou não valorização por ser mulher?

- Sim.
- Não.

Você faz o que gosta?

- Sim.
- Não.

Quando você pensa em qual tipo de ambiente quer trabalhar, o atual emprego se encaixa?

- Sim.
- Não.

Quais seus pontos fortes e fracos e qual o impacto deles na sua vida profissional?

Você foi responsável por alguma forte mudança no seu ambiente de trabalho?

- Sim.
- Não.

Comente sua experiência:

Como Administradora, como você lida com conquistas, desafios e barreiras no ambiente profissional?
