



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas

Públicas

Departamento de Administração

ANA LUIZA BOMFIM MENDES

**O FENÔMENO GLASS CEILING: Explorando a barreira
invisível em organizações brasileiras**

Brasília – DF

2021

ANA LUIZA BOMFIM MENDES

**O FENÔMENO GLASS CEILING: Explorando a barreira
invisível em organizações brasileiras**

Monografia apresentada ao Departamento
de Administração como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Professora Orientadora: Dra. Siegrid
Guillaumon Dechandt

Brasília – DF

2021

ANA LUIZA BOMFIM MENDES

**O FENÔMENO GLASS CEILING: Explorando barreira invisível
em organizações brasileiras**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso
de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

Ana Luiza Bomfim Mendes

Dra. Siegrid Guillaumon Dechandt
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,
Professor-Examinador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Brasília, de de 2021

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Professora Dra. Siegrid Guillaumon Dechandt, pela paciência e pelas boas lembranças na minha vida universitária. À minha família, por sempre acreditarem em mim. À todas as mulheres que me inspiram até hoje.

"There is a wall of silence against women and violence, and every time a woman speaks out, it breaks a crack in that wall." Marai Larasi.

RESUMO

Apesar do número de mulheres no mercado de trabalho ter aumentado consideravelmente nas últimas décadas e da maioria das pessoas com ensino superior completo no Brasil serem do gênero feminino, ainda é extremamente baixa a quantidade de mulheres em cargos de alta gerência ou alta chefia em organizações. Uma explicação para isso é a existência de uma barreira invisível que impede a ascensão dessas mulheres em suas jornadas profissionais, esse fenômeno é conhecido por *glass ceiling* ou teto de vidro. Partindo deste pressuposto, o presente estudo tem o intuito de explorar o fenômeno *glass ceiling* em organizações brasileiras que têm como um dos seus valores a diversidade. A sustentação teórica apoia-se na discussão sobre os tipos de barreiras que as mulheres enfrentam sob a perspectiva da gestão de diversidade. Na pesquisa qualitativa foram entrevistadas seis mulheres em cargos de níveis hierárquicos altos. Os resultados indicam que as mulheres ainda são sub-representadas em relação aos homens e ainda enfrentam diferentes tipos de barreiras e estereótipos de gênero mesmo em organizações que apresentam a diversidade como valor organizacional. Algumas dessas barreiras são o *Tokenismo*; a submissão dos papéis femininos aos masculinos; a aluída falta de capacidade de liderança; a ampla discrepância nas oportunidades de carreira feminina comparada à masculina e o trabalho feminino como extensão das tarefas domésticas e dilemas como “família versus trabalho”. Conclui-se que, apesar das limitações da pesquisa, o *glass ceiling* é observado nas organizações da área de pesquisa e essa exploração abre um leque para novas reflexões sobre o tema em organizações brasileiras.

Palavras-chave: Glass ceiling teto de vidro gênero

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Análise dos documentos na base de dados por países.

9

Figura 2 – Análise dos documentos na base de dados por área de estudo.

9

Figura 3 - Relação de termos repetidos no *software VosViewer*.

10

Figura 4 - Relação de autores no *software VosViewer*.

11

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo analítico.
23

Quadro 2 - Informações institucionais retiradas dos websites das organizações das
participantes da pesquisa
26

Quadro 3 - Informações das participantes da pesquisa
27

Quadro 4 - Categorias analíticas e sua relação com o roteiro de entrevista
29

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 Contextualização	6
1.2 Formulação do problema	7
1.3 Objetivo Geral	7
1.4 Objetivos Específicos.....	7
1.5 Justificativa.....	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Identidade	13
2.2 Diversidade e Gestão de Diversidade	13
2.3 Gênero e papéis de Gênero	18
2.4 O fenômeno <i>Glass Ceiling</i>	18
2.5 Tipos de barreiras encontradas pelas mulheres.....	20
2.6 Modelo Analítico	22
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	23
3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	24
3.2 Caracterização da área de pesquisa.....	25
3.3 Participantes da pesquisa.....	27
3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa.....	28
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados	30
4. RESULTADO E DISCUSSÃO.....	31
4.1 Mulheres não podem ser elas mesmas no trabalho.....	31
4.2 O clima organizacional é uma barreira à ascensão feminina.....	33
4.3 Mulheres estão no contexto de culturas corporativas que falham em valorizar a diversidade na organização.....	35
4.4 Mulheres não recebem as oportunidades necessárias para a ascensão profissional.....	36
4.5 Mulheres não recebem apoio organizacional suficiente.....	37
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO.....	39

REFERÊNCIAS	42
APÊNDICES.....	46
Apêndice A - Roteiro de entrevista.....	46
Apêndice B - Transcrição da Entrevista 01.....	48
Apêndice C - Transcrição da Entrevista 02.....	54
Apêndice D - Transcrição da Entrevista 03.....	63
Apêndice E - Transcrição da Entrevista 04.....	68
Apêndice F - Transcrição da Entrevista 05.....	74
Apêndice G - Transcrição da Entrevista 06.....	80

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A participação feminina em cargos profissionais vem aumentando no decorrer dos anos junto ao maior acesso à informação e ao aumento da escolarização no país. Cada vez mais, mais mulheres estão inseridas no mercado de trabalho em consequência de décadas de lutas feministas e do progresso das questões de gênero e igualdade. Apesar de grandes transformações sociais, ainda se encontra uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômica e racial. (FLEURY, 2000, p.19).

Desde a época do Brasil Colônia (1500 -1822) carregasse valores de uma cultura enraizada no patriarcado e em conceitos hierárquicos que recriminam as minorias. Estes valores culturais da sociedade manifestam-se também no âmbito organizacional.

Segundo dados recentes do IBGE, mulheres hoje constituem a maior parte da população brasileira acima de 25 anos com ensino superior completo e mesmo assim recebem menos que seus colegas do gênero masculino. Dados recentes revelam que mulheres brasileiras receberam cerca de 77,7% do rendimento dos homens. (IBGE, 2018)

No caso das mulheres em cargos gerenciais nas organizações brasileiras, ainda há uma disparidade em comparação com homens no mesmo tipo de cargo. Menos de quarenta por cento desses cargos são ocupados por mulheres. (IBGE, 2018). Em outras palavras, as mulheres brasileiras são minoria em cargos de alta chefia ou alta gerência em organizações.

Sendo assim, torna-se relevante entender que mulheres encontram barreiras que dificultam a ascensão das mesmas em cargos de maior liderança acarretando na menor velocidade com que elas ascendem na carreira. Este fenômeno é denominado por *glass ceiling* ou por teto de vidro em tradução livre. O teto de vidro é uma manifestação da segregação de gênero no mercado de trabalho definindo um limite invisível na carreira destas mulheres. (BURKE, 1997.) O teto de vidro é uma metáfora para representar uma barreira invisível que impede as mulheres de ascenderem em suas carreiras profissionais.

1.2 Formulação do problema

Existe uma discrepância salarial de gênero assim como uma herança cultural de sub-representação feminina na sociedade. O cenário social de patriarcado é percebido pelas mulheres em escala social e conseqüentemente, são percebidas também no âmbito organizacional.

Evangelina Holvino (2010) em seu artigo no periódico acadêmico “*Gender, work and Organization*” afirma que o patriarcado universal é a estrutura primária a favor da opressão das mulheres e que tem o poder de limitar a capacidade de explicar as formas concretas em que sexualidade, raça e classe, diferenciam a experiência e a situação de diversas mulheres nas organizações. (p.255)

Em um país como o Brasil que vem de um berço colonial, aparecem os seguintes questionamentos. As mulheres percebem barreiras para ascender em suas carreiras profissionais mesmo em organizações que têm ações afirmativas à diversidade? Quais são essas barreiras? Pensando nisso, este estudo orienta-se pela seguinte questão: Mulheres em cargos gerenciais em organizações brasileiras que se dizem inclusivas percebem o fenômeno *glass ceiling* em suas jornadas profissionais?

1.3 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é explorar o fenômeno *glass ceiling* em organizações brasileiras que valorizam a diversidade, com base nas percepções de uma amostra de gestoras brasileiras em cargos de gerência ou diretoria.

1.4 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste estudo foram baseados na literatura sobre o fenômeno teto de vidro e no modelo de categorias analíticas elaborado por Bergman e Hallberg (1997). Este mesmo modelo de categorias analíticas foi utilizado no estudo de D. Jamali, A. Safieddine e M. Daouk que explora o fenômeno *glass ceiling* no setor bancário do Líbano. Este modelo identifica as barreiras do teto de vidro em duas categorias gerais: o impacto da cultura corporativa e das práticas corporativas no avanço da carreira das mulheres para cargos gerenciais. A análise busca apresentar fatores que desfavorecem a ascensão das mulheres na vida profissional.

Desta forma, os objetivos específicos são:

-Compreender melhor o teto de vidro no contexto brasileiro;

- Analisar os principais fatores de segregação de gênero nas organizações;
- Identificar as práticas corporativas e a cultura corporativa como implicadores do teto de vidro.

1.5 Justificativa

As relações de poder dentro das organizações, a disparidade de gênero e a discrepância de oportunidades entre diferentes grupos minoritários faz com que os estudos em gestão de diversidade sejam de grande relevância. No Brasil o primeiro artigo acadêmico sobre gestão de diversidade no Brasil foi apresentado por Maria Tereza Leme Fleury em 1999.

“Em um país como o Brasil, com uma sociedade heterogênea e com muitas desigualdades sociais, o tema da diversidade cultural assume relevância. Trabalhar e denunciar o imaginário popular de uma sociedade livre de preconceitos, cujo acesso às posições no sistema educacional e no mercado de trabalho é aberto a todos, é importante para fazer avançar essas questões num país que se quer democrático.”
(FLEURY, 2000)

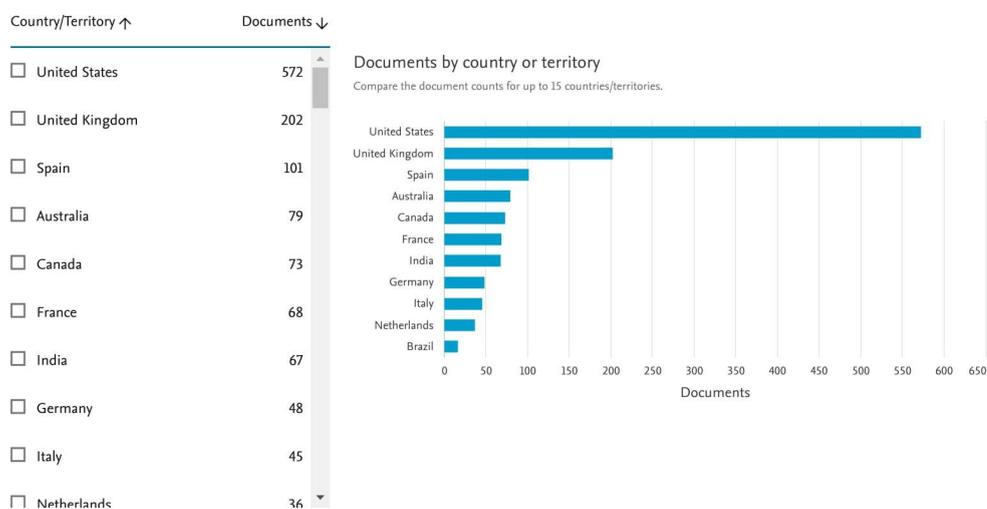
Torna-se relevante estudos sobre segregação de gênero no âmbito organizacional. Quando pesquisado o termo *glass ceiling* na base de dados *Scopus*, encontram-se 1720 resultados entre os anos de 1987 e 2021. Destes resultados, apenas dezesseis destes são de autores brasileiros. Entre estas publicações brasileiras encontram-se artigos sobre participação feminina na pesquisa em tecnologia da informação no país e diversidade de gênero nos conselhos de administração das empresas brasileiras. A maioria destas publicações são em língua inglesa confirmando a relevância do tema gestão de diversidade em países estrangeiros.

Conforme o gráfico da Figura 1, a sua grande maioria, mais de 33% dos documentos, é de origem estadunidense e outros 17,6% foram publicados na Inglaterra e na Espanha. Esta busca revela que há poucos estudos no Brasil sobre o tema e, em um país com um maior número de trabalhadores no mercado de trabalho e menores salários como o Brasil, o tema se torna especialmente relevante.

TITLE-ABS-KEY ("glass ceiling")

1,720 document results

Select year range to analyze: 1987 to 2021 Analyze

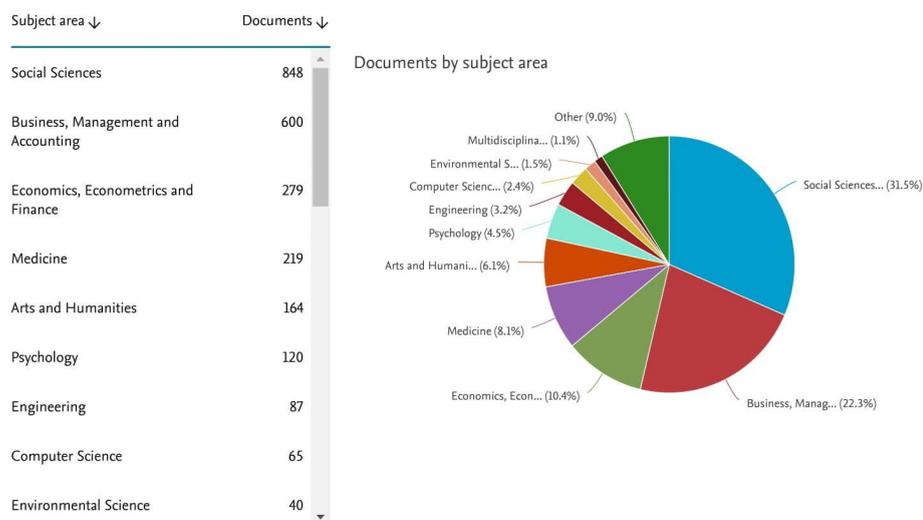
Figura 1 - Análise dos documentos na base de dados *Scopus* por países

Conforme observado no gráfico da figura 2, após feita a mesma pesquisa do termo *glass ceiling* na base de dados, 31,5% dos documentos encontram-se no âmbito das ciências sociais e 22,3% são da área de administração, gestão e contabilidade. A respeito desse contexto, infere-se a importância do estudo do fenômeno na área de gestão.

TITLE-ABS-KEY ("glass ceiling")

1,720 document results

Select year range to analyze: 1987 to 2021 Analyze

Figura 2 - Análise dos documentos na base de dados *Scopus* por área de estudo

Outra observação interessante no software *VosViewer* é a pesquisa por autores que revela a concentração de artigos publicados e citados pelos mesmos autores. Apenas quatro autores aparecem na visualização de redes bibliométricas: RJ Burke; S Pochic; MK Ryan; P Smith e R Lathabhavan, sem nenhuma relação entre eles. Infere-se que estes autores estão atomizados e não dialogam entre si.

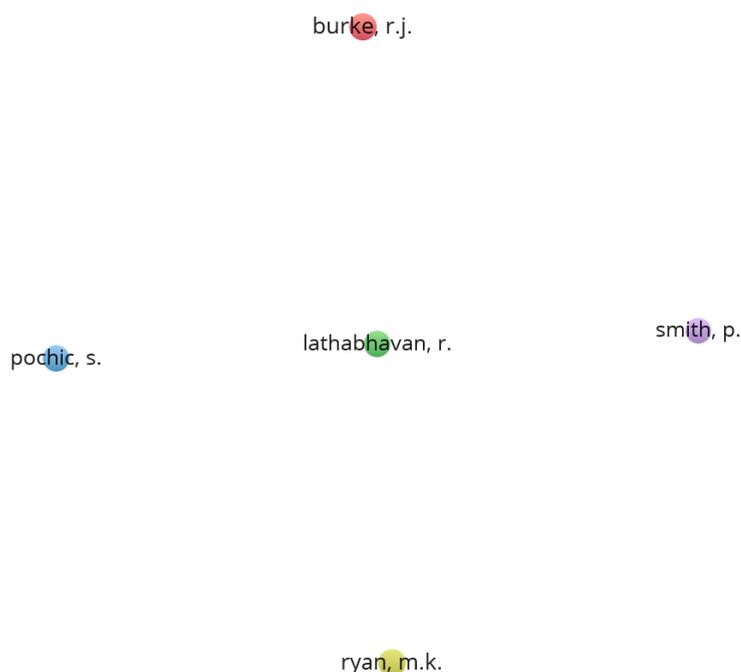


Figura 4 - Relação de autores no *software VosViewer*

As mulheres, apesar das conquistas alcançadas ao longo dos anos, ainda estão em desigualdade em relação aos homens. A pesquisa visa explorar o fenômeno *glass ceiling* colaborando com o preenchimento de uma lacuna de estudos sobre este fenômeno nas organizações atuais brasileiras, uma vez que são poucos os estudos em língua portuguesa e sua relação com a disparidade de gênero nas organizações. No trabalho pioneiro sobre gestão de diversidade no Brasil, Maria Fleury expõe a importância dos estudos desta natureza afirmando que eles podem contribuir para novos estudos sobre diversidade no país, onde os estudos ainda são incipientes e apesar do aumento de escolaridade e da maior representação na força de trabalho as mulheres ainda encontram barreiras para ascenderem profissionalmente, mesmo em cargos de alta gerência ou chefia.

Por fim, justifica-se a importância científica deste estudo pelo fato da diversidade dentro e fora das organizações representar valores de solidariedade e igualdade. (INSTITUTO ETHOS, 2002)

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O debate acerca da temática gênero e diversidade é de suma importância para promover a gestão de diversidade nas organizações. Para auxiliar a exploração do fenômeno *glass ceiling* em organizações brasileiras que valorizam a diversidade, este referencial teórico apresenta conceitos fundamentais para o entendimento do tema, como os conceitos de identidade, diversidade, gestão de diversidade gênero e papéis de gênero.

2.1 Identidade

As Ciências Sociais aplicadas à Administração dialogam e reformulam conceitos acerca do comportamento humano nas organizações. Identidade é um tema amplo e multidisciplinar que desperta questionamentos no âmbito da pesquisa acadêmica e suas teorias visam compreender respostas às perguntas existenciais: “Quem sou eu? Como devo agir?” e às perguntas que são construídas pela construção de outros indivíduos como “Quem não sou eu e como eu sou diferente do outro?” De quem eu sou diferente? De quem eu sou parecido e como?” (Alvesson, 2008). Ou seja, a identidade é discutida pela maneira como nós tratamos, percebemos e gerenciamos as diferenças das pessoas, como diferenças comportamentais de cada indivíduo ou entre grupos culturais bem como diferenças demográficas na força de trabalho. Segundo Carrieri (apud Zanelli, 2014, p.128) este tema “se revela axial no que e no como o indivíduo valoriza, pensa, sente e faz em todos os âmbitos sociais, o âmbito organizacional sendo um deles”.

Segundo Turner (1982) A organização é um importante local de socialização na qual modela as atitudes e comportamentos dos indivíduos ali inseridos, produzindo uma identidade pessoal, coletiva e organizacional. A identidade pessoal pode ser entendida como a maneira que o indivíduo conhece ele próprio, suas características em comparação a outros indivíduos. Já a identidade coletiva deriva da afiliação deste indivíduo a características de algum grupo. Já a identidade coletiva inclui as identidades por filiação étnica ou cultural, de gênero, de orientação sexual, de classes sociais, de idade ou profissionais. Para fins desta pesquisa as correntes teóricas adotadas foram a Teoria da identidade social de Tajfel que observa as relações identitárias como pertencentes a um grupo e não a outro e a Teoria do papel na qual a

identidade psicossocial é baseada nas expectativas que o indivíduo irá desempenhar como membro de um determinado grupo.

Segundo Dubar (2015), a construção da identidade profissional resulta do confronto de dois fenômenos: a construção da identidade para si e a construção da identidade para o outro. O processo de construção da identidade para si é assumido pelas instituições e agentes que interagem diretamente com os indivíduos. Já o processo de construção da identidade para o outro, por outro lado, se dá por meio dos atos de pertencimento, ou seja, a resposta individual para a pergunta “quem sou?” e “quem quero ser?” Em outras palavras, é a identidade única de uma pessoa, resultante de sua história de vida individual e sua autopercepção.

A questão da diversidade está sempre conectada à indivíduos que vivenciam sua própria identidade como “diferentes ou não” em um determinado contexto. Primeiramente, o indivíduo é quem ele é, depois ele se diferencia ou sente familiaridade dentro de um grupo de indivíduos que também tem sua identidade. Os temas de identidade e diversidade são enxergados por autores (Tatli; Özbilgin, 2012, Carrieri, 2018, Machado; Kopitteke, 2002) como socialmente construídos em contextos dinâmicos e específicos. Segundo Lotte Holck e Sara Louise Muhr, literaturas de diversidade e identidade estão profundamente interligadas de maneiras muitas vezes não reconhecidas explicitamente por estudiosos da diversidade. (apud, Chanlat, 2017 p. 2)

2.2 Diversidade e Gestão de Diversidade

O tema diversidade no mundo organizacional foi introduzido ao âmbito acadêmico brasileiro em meados de 1990, quando a força de trabalho se encontrava mais heterogênea. Segundo Cox (1994), a mudança das características da força de trabalho se deve a entrada cada vez maior de mulheres e negros no mundo das organizações após o período pós-guerra. No Brasil, em consequência aos processos de urbanização e industrialização, a força de trabalho mais heterogênea surgiu no cenário nacional, mas a desvalorização do trabalho manual permaneceu. (FLEURY, 2000 p 19). Logo, o campo de estudos de diversidade nas organizações, ainda que incipiente, é necessário para acompanhar essas modificações da força de trabalho brasileira. (ZANELLI, 2014, p. 527).

Para a melhor compreensão do tema gestão de diversidade, o conceito de diversidade deve ser explorado. Até hoje, existem diferentes definições do conceito de diversidade na literatura, mas seu sentido estrito pode ser entendido como a convivência de diferentes pontos de vista. (ZANELLI, 2014, p. 528). Esta dificuldade teórica de conceituar diversidade vem do

contexto cultural de cada país e pelo “estudo da diversidade ter extraído grande parte do seu significado atual a partir do trabalho de profissionais nas organizações” (NKOMO, COX Jr. 1999). Por conseguinte, a definição do conceito de diversidade consiste em um dos principais dilemas dos teóricos da área de estudo. Tanto Fleury quanto Jackson e Ruderman (1996) afirmam que o termo diversidade ainda não se estabeleceu definitivamente e que isso interfere em todos os aspectos envolvidos na investigação do tema.

A diversidade no âmbito organizacional deve ser entendida como “*as variadas perspectivas e abordagens de trabalho que membros de grupos com diferentes identidades podem trazer*”. Garner-Moyer, H. (2006). Segundo a autora, a diversidade também pode ser baseada em atributos observáveis, como sexo, idade, origem real ou presumida, ou atributos não observáveis, como orientação sexual, crenças religiosas ou origem social, sendo todos estes atributos ligados ao ser humano.

Para Cox (1994), diversidade é entendida como a representação de pessoas com diferentes identidade grupais em um sistema. De acordo com Fleury, diversidade é definida como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Já a Convenção da Diversidade das Expressões Culturais da UNESCO (2005), a diversidade pode ser caracterizada como a multiplicidade de maneiras pelas quais as culturas das sociedades e dos grupos encontram sua expressão. A diversidade também é conceituada como uma variedade de atributos de grupos e indivíduos. (ALVES E GALEÃO SILVA, 2004). Para Pacheco (2002, p.2), outro autor brasileiro importante no estudo de diversidade nas organizações, diversidade é conceituada como “a contratação e valorização de diferentes grupos da comunidade, o que torna o ambiente de trabalho mais parecido com a sociedade à sua volta.”. De acordo com Ferdman e Sagiv (2012) estes conceitos são complementares. A diversidade da força de trabalho também pode ser definida como:

“a divisão da força de trabalho em categorias de distinção que (a) têm uma semelhança percebida dentro de um determinado contexto cultural ou nacional e (b) impactam resultados de empregabilidade potencialmente prejudiciais ou benéficos, como oportunidades de emprego, tratamento no local de trabalho ,e perspectivas de promoção independentemente das habilidades e qualificações relacionadas ao trabalho ” (Mor Barak, 2014, p. 136)

Para fins deste estudo, utilizaremos o conceito de diversidade fundamentado por Maria Tereza Leme Fleury que além de conceituar diversidade, ressalta que no sistema social que as pessoas estão inseridas, coexistem grupos de maioria e de minoria.

Para Fleury (2000, p.20)

“Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros.”

É sobre o grupo de pessoas do gênero feminino, grupo que historicamente não recebeu vantagens comparando-se aos homens, que se debruça esta pesquisa.

Na França a chegada do conceito de diversidade foi impulsionada pelo lançamento em 2004 da Carta da Diversidade pelo Instituto Montaigne. A análise de práticas francesas de gestão de diversidade feita por Aurore Hass e Sakura Shimada visa auxiliar a implementação de políticas de diversidade, através da consideração separada de três paradigmas: 1) o combate à discriminação; 2) valorização das diferenças; 3) construir uma identidade comum. Na literatura francesa a gestão de diversidade pode ser entendida como todas as medidas tomadas pelos empregadores para recrutar, reter e desenvolver colaboradores das várias categorias sociais. É também entendido como aumentar a presença nas empresas de colaboradores de diferentes nacionalidades, sexos e etnias. (Garner-Moyer, 2006)

Se as categorias de diversidade forem vistas como fixas e unificadas, a gestão da diversidade se concentrará em gerenciar não os indivíduos, mas os grupos que os indivíduos identificam ou aos quais estão associados. Esta abordagem é indiscutivelmente a mais prevalente nas organizações de hoje como pode ser observado nos “estudos de caso”. (Tatli; Özbilgin, 2012). A ligação do estudo dos temas de identidade e diversidade propiciam uma lente reflexiva sobre o ser humano nas organizações, enquanto ator, sujeito e pessoa viva com identidade pessoal.

A gestão da diversidade pode ser vista como uma forma de respeitar a diferença e constituir um compromisso do empregador com os seus colaboradores. A integração das minorias, por exemplo, é chamada a ser um valor fundamental, uma fonte de coesão social.

Segundo Fleury, a gestão da diversidade surgiu da necessidade de acompanhar o aumento da diversidade da força de trabalho, no qual ocorre em dimensões como raça, gênero, nacionalidade, região cultural, religião, idade, entre outras. Seu objetivo principal é de administrar as relações de trabalho, as práticas corporativas e a composição interna da força de trabalho, além de defender uma transformação sistêmica na organização. Com uma força de trabalho mais heterogênea seria possível criar espaços que respeitam a diversidade das pessoas nas organizações garantindo que atitudes excludentes não se fortaleçam. Para Thomas (1990), gestão da diversidade caracteriza-se pela adoção de medidas administrativas que

garantem que os atributos dos indivíduos da organização sejam considerados recursos para melhorar o desempenho da organização. Já Cox (1994) conceitua a gestão de diversidade como “planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar as suas desvantagens” e enfatiza a importância de gerir a diversidade nas organizações, por ser este um processo irreversível e impreterível diante das mudanças demográficas da força de trabalho.

Em relação aos impactos da gestão da diversidade nas organizações, vários autores enfatizam os benefícios que a administração da diversidade traz às empresas. O gerenciamento da diversidade “implica o desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento e sucesso do negócio.” (FLEURY, 2000, p. 23). Desta forma, mulheres, negros, homossexuais e outros grupos trazem visões e conhecimentos diferentes e relevantes competitivamente, sobre maneiras inovadoras de formular processos, alcançar metas, novas maneiras de executar o trabalho, criar equipes de trabalho efetivas, comunicar ideias, liderar e estruturar tarefas. (TORRES & PÉREZ-NEBRA, 2004, p. 448). Além disso, um ambiente organizacional mais diverso inspira relações mais harmoniosas e conseqüentemente indivíduos mais satisfeitos com suas vidas profissionais. Para Jackson (1992), a gestão de diversidade traz a melhora na criatividade e na inovação e produz vantagens competitivas.

Já o autor Taylor Cox (1994) defende os benefícios da administração da diversidade sob o ponto de vista do desempenho econômico. Ele cita como vantagens competitivas da gestão de diversidade a atração de funcionários talentosos para a organização; a diminuição de custos com absenteísmo e *turnover*; aumento da flexibilidade do sistema administrativo; o aumento da criatividade e da inovação na empresa; a sensibilização para as novas culturas que formam o mercado; o aumento da capacidade de resolução de problemas e o impacto na lucratividade da empresa. Coutinho (2006) acrescenta que a gestão da diversidade está relacionada à busca por parte das organizações de usarem sua força de trabalho como diferencial competitivo.

Segundo Barbosa (2001, p 41),

“A diversidade aumenta a capacidade de inovar das organizações, agrega valor a produtos e serviços perante o consumidor, permite um melhor conhecimento mercadológico, pois traz para o interior das empresas as diferenças étnicas, regionais, raciais, religiosas e de capacidade física existentes entre os consumidores.”

Ou seja, a gestão de diversidade traria benefícios tanto para a força de trabalho, para o indivíduo quanto para a eficácia da empresa. As diversas formas de compreensão da realidade, devido a diversidade, influenciaram diretamente as experiências individuais vivenciadas assim como o contexto e as relações nas organizações. (ZANELLI, 2014 p 528). Para Fleury, a valorização da gestão da diversidade teria um impacto positivo por representar iniciativas e valores de inclusão social (FLEURY, 2000)

Portanto, uma boa gestão de diversidade nas organizações fomentaria vantagem competitiva e conseqüentemente, elevaria o desempenho da organização no mercado, levando em conta o ambiente organizacional multicultural, com membros de distintas percepções de vida e de experiência profissional. Empresas que não reconhecem a gestão de diversidade como algo inerente à empresa excluem da alta liderança das corporações, pessoas capazes e, conseqüentemente, não contratam pessoas que seriam de grande valor à empresa.

Apesar de boa parte da literatura sobre gestão de diversidade apontar impactos positivos à sua implementação em organizações, a efetividade dos seus benefícios ainda não é totalmente clara. Três paradigmas apresentados por Thomas e Ely (1996) e exemplificados por Torres e Pérez-Nebra (2004) ressaltam os motivos da importância das organizações administrarem a diversidade. Os três paradigmas são:

- **Paradigma da discriminação e justiça;** no qual foca no tratamento justo, na promoção de responsabilidade social da empresa, na igualdade de oportunidades de ascensão de carreira. Neste paradigma destacam-se os programas de *mentoring* e de desenvolvimento de carreira principalmente para mulheres e pessoas não brancas. Apesar dessas ações promoverem a multiplicidade cultural, não há o fomento da diversificação do tipo de trabalho.

- **Paradigma do acesso e legitimidade;** destaca-se pela aceitação das diferenças na força de trabalho como forma de buscar a expansão de segmentos específicos de mercado. Apesar de ser a abordagem mais comum na gestão de diversidade, sua limitação encontra-se na busca de nichos de mercado na qual tende a diversificar a força de trabalho sem de fato analisar suas diferenças e seus impactos no trabalho executado.

- **Paradigma da aprendizagem e efetividade;** no qual a diversidade é tratada como um fator do desempenho organizacional. Seu foco é na integração e na inclusão com o objetivo de aprender e crescer com as diferenças dos indivíduos da organização. É a abordagem mais moderna das três mas se faz necessária a revisão da visão de diversidade para evitar percepções efusivas dos seus benefícios.

Todos os três paradigmas propõem o melhor entendimento dos resultados almejados pela gestão da diversidade. O paradigma da aprendizagem e efetividade, mais moderno e emergente transcende os outros dois, pois este último promove a igualdade de oportunidades, reconhece as diferenças culturais e ainda internaliza essas diferenças e aprende com elas.

2.3 Gênero e papéis de Gênero

Similar a Carrieri (2013), para fins desta pesquisa entendemos que o conceito de gênero vai além do sistema reprodutivo de ambos os sexos e as diferenças entre mulheres e homens são fruto da construção social. Portanto, as desigualdades de gênero expressam-se mais fortemente no âmbito das escolhas profissionais e da inserção no mercado de trabalho, dando contornos muito específicos às identidades profissionais.

De acordo com a teoria do papel social (Eagly, 2000) as culturas transmitem expectativas compartilhadas para a conduta apropriada de homens e mulheres que fomentam diferenças de gênero no comportamento social. Como resultado dos processos de socialização do papel de gênero, os homens aspiram a ocupações dominadas por homens, vistas como qualidades pessoais "masculinas", enquanto as mulheres aspiram a entrar em ocupações femininas vistas como qualidades pessoais "femininas". (Wigfield, 2000).

Estudos realizados por Carrieri (2013), Capelle e Melo (2010) demonstram que, ao ingressar em espaços organizacionais tradicionalmente ocupados por homens, as mulheres acabam reproduzindo padrões de comportamento masculino, devido às regras implícitas do meio social em que foram inseridas.

2.4 O fenômeno *Glass Ceiling*

O termo *glass ceiling* foi introduzido nos Estados Unidos na década de 1990 mas foi primeiro citado em um relatório estadunidense em 1986. (COOPER, Jackson, J. 2001). Este é o termo utilizado para designar a menor velocidade com que um grupo minoritário, em geral as mulheres, ascendem em suas carreiras profissionais. Ou seja, é uma barreira sutil e transparente na qual as mulheres enxergam os cargos de maior posição hierárquica mas não os alcançam na mesma velocidade que seus colegas do gênero masculino. (MORRISON, 1995)

A metáfora do teto de vidro é utilizada para representar uma barreira invisível mas que ainda assim, pode ser sentida pelo grupo minoritário que tenta atravessá-la, impedindo-os de subir na hierarquia corporativa. (CARLI AND EAGLY, 2001) Ou seja, é como se no decorrer

da jornada profissional da mulher ela sentisse essa barreira de vidro, que é invisível mas ainda sim real e tivesse mais dificuldade em desenvolver profissionalmente do que pessoas do gênero masculino.

Segundo Hull and Umansky, (1997) *Glass Ceiling* ou teto de vidro na tradução livre refere-se ao conjunto de pressões sociais e organizacionais que formam um tipo de barreira que exclui mulheres da ascensão a posições de alta gerência em organizações. Quando pessoas dentro da organização discriminam as mulheres, esse preconceito se manifesta em forma de barreiras que as impedem de se desenvolverem profissionalmente. Para Auster (1993), o teto de vidro não é apenas uma barreira mas sim um conjunto variado de formas generalizadas de preconceito de gênero que ocorrem com frequência de maneira aberta ou encoberta (apud, Oakley, 2000, p.321) Vários autores (POWELL AND BUTTERFIELD, 2003; YIM AND BOND, 2002) acreditam na existência destas barreiras e confirmam que elas operam substancialmente para excluir minorias e mulheres dos cargos de níveis gerenciais mais altos como cargos de presidentes ou diretores executivos.

As políticas e práticas organizacionais que afetam negativamente as mulheres podem estar criando um sistema oculto de discriminação. A respeito deste contexto, Townsend afirma que os obstáculos encontrados pelas mulheres na ascensão profissional não são intencionais. Segundo Townsend, existem três categorias que explicam o surgimento de comportamentos relacionados ao gênero nas organizações e, portanto, o surgimento do teto de vidro. Essas categorias são as **explicações biológicas, as explicações sociais e as explicações estruturais e culturais** (TOWNSEND, 1997, p. 6). **As explicações biológicas** correspondem às diferenças entre homens e mulheres e, portanto, não são mais utilizadas com frequência, pois os diferentes papéis psicológicos dos sexos evoluíram ao longo do tempo. (WOOD AND EAGLY, 2002). Já as **explicações sociais** referem-se a características adquiridas por meio de vários processos de desenvolvimento associados às fases da vida, como escolaridade e vida profissional. **As explicações estruturais e culturais** dizem respeito às estruturas sociais e sistemas que canalizam e definem as diferenças de gênero devido a discrepâncias de status e poder (BARTOL, 2003, p. 9).

As explicações estruturais e culturais, estarão em foco nesta pesquisa pelo fato de relacionarem diretamente com as duas teorias que fundamentam a maior parte da pesquisa de gestão da diversidade sobre as barreiras enfrentadas por mulheres nas suas jornadas profissionais. As seguintes teorias são:

- *Social role theory* ou teoria do papel social; foi fundamentada por Eagly em 1987 e é representada pela existência de papéis sociais construídos pela sociedade. Segundo Eagly, “esses papéis são desenvolvidos a partir de crenças consensuais dentro da sociedade sobre os atributos de mulheres e homens e são baseados exclusivamente no gênero.” Estes preconceitos alimentam estereótipos e perfis de liderança predeterminados.

- *Expectation states theory* ou teoria da expectativa do estado; similar a teoria do papel social mas expande a ideia que o grande causador da sub representação feminina é simplesmente a condição estrutural que as mulheres se encontram, "é o elemento de status dos estereótipos de gênero que faz com que tais estereótipos atuem como barreiras distintamente poderosas para a conquista de posições de autoridade, liderança e poder pelas mulheres" (RIDGEWAY 2001 p. 638). Ou seja, esta teoria argumenta que as diferenças no comportamento de liderança estão relacionadas às expectativas de desempenho do líder em relação a si mesmo e aos outros, pois são criadas por meio de uma diferença de status e poder entre líderes masculinos e femininos (RIDGEWAY, 2001).

Em relação à liderança feminina, a teoria do papel social argumenta que líderes mulheres e líderes homens se comportam de maneira um pouco diferente porque os papéis de gênero exercem alguma influência sobre os papéis de liderança em termos das expectativas que eles e outros mantêm sobre estes papéis. (EAGLY, 1987). Heilman (2012) atribuiu como fatores que afetam negativamente o desenvolvimento profissional das mulheres na gestão as normas sociais habituais sobre papéis de gênero e características estereotipadas de liderança.

No cerne de ambas as teorias está o conceito de que homens e mulheres têm papéis diferentes na sociedade devido às suas percepções de gênero perante à sociedade. Neste contexto de segregação de gênero nas organizações, as barreiras enfrentadas pelas mulheres geralmente são resultado do preconceito inconsciente; de crenças intuitivas e fundamentais sobre a categoria sexual que representam uma alegoria para a obstrução imperceptível que as impedem de ascender a cargos de gestão altos. (EAGLY AND CARLI, 2001)

O estudo da gestão da diversidade com foco na segregação de gênero nas organizações pode ser enriquecido pelas contribuições únicas das pesquisas acerca do fenômeno *glass ceiling*, especialmente no que diz respeito às questões gerenciais que cercam a sub-representação das mulheres na alta administração.

2.5 Tipos de barreiras encontradas pelas mulheres

A literatura sugere que o contexto organizacional; as estruturas sociais; as atitudes e as crenças dos membros da empresa contribuem para o impedimento ou retardo do avanço profissional das mulheres. Pelo histórico sociológico patriarcal e colonial brasileiro estes obstáculos são frequentemente enraizados na sociedade, na cultura e em fatores psicológicos internalizados, visto que a maioria das empresas são dominadas pelo gênero masculino. (BOLAT, 2011).

Outras explicações para o porquê das mulheres não conseguirem quebrar esta barreira são citadas por Judith Oakley em seu estudo sobre barreiras de gênero. A autora cita práticas de remuneração, treinamento e desenvolvimento de carreira, políticas de promoção, conservação de status quo, estilos de comunicação, tokenismo, explicações comportamentais e poder na cultura corporativa como possíveis explicações para o fenômeno. De acordo com Oakley (2000), duas categorias explicam as barreiras que resultam no fenômeno teto de vidro: a primeira categoria seria as práticas corporativas (como recrutamento e promoções); e a segunda categoria a cultura corporativa na qual engloba as causas comportamentais e culturais, como estereótipos e diferentes estilos de lideranças.

-Práticas corporativas como barreiras para o topo

As práticas corporativas incluem treinamento, qualificação e desenvolvimento de funcionários, mentoria, horas flexíveis, apoio organizacional e outros tipos de iniciativas por parte da organização para o colaborador. (KNUSTON AND SCHMIDGALL, 1999). Por corresponderem a barreiras que derivam de causas objetivas, as práticas corporativas tendem a favorecer a promoção, o recrutamento e o apoio organizacional favorável aos homens em relação às mulheres e, portanto, são mais fáceis de mudar por se tratarem de práticas implementadas nas organizações. (OAKLEY, 2000, p. 322)

Apesar de terem maior potencial de transformação rumo à equidade de gênero nas organizações, as práticas corporativas necessitam de uma gestão de diversidade eficaz para a manifestação de resultados positivos. Morrison (1995) afirma que a conscientização da diversidade e o treinamento de liderança para mulheres no ambiente corporativo não acontecerá ao menos que toda a força de trabalho compreenda totalmente a razão por trás da promoção da diversidade, incluindo a promoção de mais mulheres para os cargos de alta gerência nas organizações.

Em resumo, Oakley (2000) afirma que “as práticas corporativas nas áreas de treinamento, desenvolvimento de carreira, promoção e remuneração ainda não resultam na promoção de um grande número de mulheres para cargos de alta gerência.” (p.324)

-Cultura Corporativa como barreira para o topo

A cultura corporativa refere-se às crenças, normas e valores compartilhados pela empresa e seus membros. (JAKSON, 2001). Para Zanelli, (2014, p. 496) cultura corporativa refere-se a um conjunto complexo de manifestações culturais, valores, crenças e ações, além dos seus bens e serviços característicos que definem a forma como uma organização atua e tem como objetivo “ promover adaptação, tanto no âmbito interno quanto no ambiente externo da organização e conferir regularidade e previsibilidade às relações entre os diversos participantes.”

As explicações sociais, estruturais e culturais apresentadas por Townsend estão enraizadas em barreiras que giram em torno da questão de estereótipos de gênero, estilos de liderança e tokenismo e são examinadas dentro da categoria de cultura corporativa. Dado que a subrepresentação das mulheres em cargos de alta hierarquia organizacional vão além das práticas e políticas corporativas e abrangem o impacto da dinâmica comportamental baseada em gênero, essas explicações se expressam mais subjetivamente por tratarem de causas culturais, sociais ou estruturais.

Segundo Oakley,

“Mulheres executivas costumam citar explicações comportamentais, como estereótipos, enquanto os homens tendem a citar as práticas de promoção corporativa e de desenvolvimento de carreira como a principal barreira para as mulheres que buscam cargos de gerência sênior.” (p. 322)

Quando uma corporação tem uma quantidade maior significativa de homens em cargos de influência do que mulheres (ou vice-versa), a cultura organizacional tende a adotar atributos que favorecem o gênero dominante (KLENKE, 1996). Essa priorização masculina é observada nos estilos de liderança mais aceitos ao clima organizacional das empresas e nos estereótipos de gênero observados em cargos de alta gerência. Estes estereótipos são criticamente importantes tanto para a propagação do problema quanto para sua legitimação. Ao contrário das barreiras mais tangíveis, a sutileza das barreiras relacionadas à cultura corporativa podem estar embutidas na cultura; sociedade e fatores psicológicos que atuam coletivamente para impedir o avanço das mulheres para cargos de alta gerência (JAIN E MUKHERJI, 2010).

Esta classificação em dois grupos de barreira engloba barreiras sociais citadas por outros autores na questão de gênero. Entre estas barreiras destacam-se: os preconceitos e a discriminação; a aluída falta de capacidade de liderança; a submissão dos papéis femininos

aos masculinos; o conflito entre trabalho e família e; a questão da maternidade (BETIOL e TONELLI, 1991)

2.6 Modelo analítico

Esta pesquisa se concentra na análise dos impedimentos que as mulheres enfrentam em seus locais de trabalho no que diz respeito às práticas corporativas e à cultura corporativa como ferramenta de exploração do fenômeno *glass ceiling*. Conforme visto na literatura de Judith G. Oakley, as explicações para a causa do fenômeno podem ser divididas em duas categorias: a categoria de cultura corporativa e a categoria de práticas corporativas em que as explicações e teorias sobre a falta de mulheres em cargos de alta gestão se enquadram.

Barreiras que constituem o glass ceiling nas organizações		
	Cultura Corporativa	Práticas corporativas
Categorias analíticas	1. Mulheres não podem ser elas mesmas no trabalho	4. Mulheres não recebem as oportunidades necessárias para a ascensão profissional.
	2. O clima organizacional é uma barreira à ascensão feminina.	5. Mulheres não recebem apoio organizacional suficiente
	3. Mulheres estão no contexto de culturas corporativas que falham em valorizar a diversidade na organização.	

Quadro 1 - Modelo analítico

O quadro do modelo analítico ainda traz cinco categorias que englobam as duas categorias gerais de Oakley. Cada categoria analítica será usada para exploração do fenômeno *glass ceiling* nos resultados adquiridos na pesquisa empírica deste estudo. Nota-se que as três categorias da cultura corporativa englobam conceitos mais subjetivos, como a percepção das mulheres sobre a valorização da diversidade, suas percepções sobre elas mesmas no trabalho e suas percepções aos aspectos internos da organização, à atmosfera psicológica e às características da empresa. Contudo, as outras duas categorias relacionadas às práticas corporativas são sobre oportunidades e apoio organizacional, conceitos que englobam *mentoring*, políticas de recrutamento, de treinamento e de qualificação.

As mesmas cinco categorias analíticas foram utilizadas para interpretação dos resultados quantitativos na pesquisa de Jamali e Daouk que explorou as tendências do setor bancário libanês acerca do fenômeno teto de vidro.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo é destinado à explanação das características da pesquisa, sendo descrito o tipo de pesquisa, a caracterização da área de pesquisa, os instrumentos da pesquisa e definição da coleta e análise dos dados obtidos.

Segundo Richardson (1999, p. 22) o método é a maneira para se chegar a determinado fim ou objetivo e a metodologia é conceituada como os procedimentos utilizados por determinado método. Esta pesquisa tem como objetivo explorar o fenômeno *glass ceiling* em organizações brasileiras que valorizam a diversidade e analisar quais tipos de barreiras essas mulheres sentem com base nas percepções de uma amostra de gestoras brasileiras em cargos de gerência ou diretoria.

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

Esta pesquisa, quanto a sua natureza é aplicada pois consiste na utilização do conhecimento da pesquisa básica e da tecnologia para se obter aplicações acerca do tema definido anteriormente e gerar conhecimento futuro para outras pesquisas no mesmo âmbito de pesquisa. Segundo Gil (2019), pesquisas desta natureza abrangem estudos com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem. Neste caso, o problema é o fenômeno teto de vidro e a natureza aplicada da pesquisa pode contribuir para a ampliação do conhecimento científico e sugerir novas questões a serem investigadas.

De acordo com Sylvia Vergara (2007), as pesquisas podem ser classificadas por dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Os fins estão relacionados ao objetivo da pesquisa e os meios relacionados aos procedimentos e técnicas escolhidos para fundamentar a pesquisa. Quanto aos objetivos, o método escolhido foi o de pesquisa exploratória por meio de coleta de dados por entrevistas de natureza qualitativa. Segundo Gil (2019), as pesquisas exploratórias têm como objetivo trazer uma maior familiaridade ao tema e são realizadas em áreas de pesquisa nas quais há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. A meta da exploração é clarificar ideias, conceitos e relações entre variáveis, com a finalidade principal de especificar hipóteses e fundamentar novos estudos.

Desta forma, justifica o caráter exploratório desta pesquisa pelo fato do estudo sobre o fenômeno *glass ceiling* no Brasil ainda ser incipiente. Segundo Zanella (2006), uma pesquisa é classificada quando se leva em conta os objetivos de pesquisa, a natureza das variáveis e o relacionamento entre elas. Como o objetivo da pesquisa é explorar o fenômeno *glass ceiling*

e melhor compreender as barreiras enfrentadas por mulheres em organizações brasileiras, foi escolhido o método exploratório para melhor compreensão do tema no qual sua origem é sociológica.

3.2 Caracterização da área de pesquisa

A área de pesquisa abrangeu seis empresas brasileiras da rede privada nas quais apresentam em seus valores organizacionais o princípio da diversidade. Tal escolha foi feita devido ao problema inicial de pesquisa sobre a sub-representação feminina em cargos altos de gerência em organizações que vivenciam um novo cenário de diversidade na força de trabalho. A reflexão se baseia no fato de mesmo em organizações mais modernas, com um maior número de mulheres com ensino superior completo fazerem parte da força de trabalho, a homogeneidade masculina ainda persistir. Esta delimitação de organizações a serem pesquisadas possibilitou a exploração de como o teto de vidro acontece nestes ambientes organizacionais que afirmam valorizar a gestão de diversidade nas suas respectivas dimensões organizacionais.

O recorte da área de pesquisa ocorreu delimitando apenas empresas que afirmam serem diversas para o seu público segundo trechos retirados dos websites institucionais e relatos das entrevistadas. No caso das seis organizações em questão, cinco delas apresentaram informações sobre diversidade e estas foram retiradas dos seus respectivos endereços eletrônicos entre os meses de setembro de 2020 e agosto de 2021. A entrevistada 06, empresária de uma organização de pequeno porte, confirmou a valorização da diversidade em sua empresa por relato oral. Os nomes reais das empresas foram ocultados para garantir a discrição acerca dos cargos das entrevistadas.

Participante	Organização	Porte da Empresa	Trechos retirados dos websites institucionais
Entrevistada 01	Empresa de roupas - setor de moda	Grande porte	"EQUIDADE DE GÊNERO: A gente tem orgulho de dizer que somos uma marca majoritariamente feminina e buscamos garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades em todos os níveis de tomada de decisão. "
Entrevistada 02	Empresa de comunicação	Médio porte	"SOMOS DIVERSOS: Se existe uma coisa que a gente valoriza é o respeito. Afinal, uma agência de comunicação é a mistura de várias formas de enxergar o mundo. É essa pluralidade que nos faz únicos. A Moringa respeita as diferenças acima de tudo. Aqui, pensar diferente não é só aceito, mas também estimulado. Ser diferente é mais que tolerado."

Entrevistada 03	Rede de escolas de inglês	Grande porte	"VALORES: Autenticidade; Inspiração; Proximidade; Diversidade; Sustentabilidade."
Entrevistada 04	Banco	Grande Porte	"Diversidade é o valor que se obtém com a soma das diferenças culturais, de origem, de habilidades físicas e mentais, de ideias, de cor, etnia, religião, orientação sexual, classe econômica, gênero, formação. É acreditar que esta diferença transforma o nosso Banco em uma Instituição melhor, mais acessível e mais experiente. É dar oportunidade de forma meritocrática para todos, é assegurar que cada um desenvolva os seus melhores talentos dentro de suas características pessoais. É perceber que, agindo assim de dentro para fora, seremos mais justos e teremos mais condições de atender melhor à diversidade do mercado em que atuamos."
Entrevistada 05	Empresa de sapatos/bolsas - setor de moda	Grande Porte	"Desenvolvimento sustentável é o equilíbrio entre crescimento econômico com proteção ambiental, valorização da cultura local e inclusão social, somando um conjunto de práticas positivas pra chegar lá. É crescer sem esquecer de olhar pro lado, pras pessoas e pro planeta." "A Política de Desenvolvimento Sustentável da (nome da marca) organiza uma série de ações que a gente já fez e projeta com carinho novas ações. Ela segue os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, um esforço global para construir um futuro melhor. A (nome da empresa) abraça todas essas iniciativas dos ODS: boa saúde e bem-estar; educação de qualidade; igualdade de gênero; água limpa e saneamento; energia acessível e limpa; emprego digno e crescimento econômico; indústria, inovação e infraestrutura; consumo e produção responsáveis."
Entrevistada 06	Escritório de arquitetura	Pequeno porte	Sem trechos discorrendo explicitamente sobre a diversidade na organização.

Quadro 2 - Informações institucionais retiradas dos *websites* das organizações das participantes da pesquisa

Como observado no quadro 2, todas as empresas da área de pesquisa enfatizam seu compromisso com a gestão de diversidade. Cada entrevistada trabalha em um empresa diferente a fim de salientar as diferentes percepções sobre o tema em ambientes organizacionais diferentes.

3.3 Participantes da pesquisa

As características da escolha dos indivíduos deste estudo se deu pelos seguintes fatores que deveriam ser corroborados: O indivíduo ser mulher; estar trabalhando atualmente em alguma organização privada brasileira que encaixe na área de pesquisa; ter um cargo atual de alta gerência ou diretoria nesta empresa.

As entrevistadas tiveram seus nomes não revelados para garantir o sigilo das informações apresentadas nas entrevistas, desta forma suas entrevistas foram numeradas em ordem de realização das mesmas. A seguir, um quadro resumo com as características de cada entrevistada.

Informações demográficas	Entrevistada 01	Entrevistada 02	Entrevistada 03	Entrevistada 04	Entrevistada 05	Entrevistada 06
Idade	38	36	58	42	27	33
Estado civil	casada	solteira	divorciada	casada	solteira	solteira
Filhos? quantos?	2	1	4	1	não	não
Nível de escolaridade	pós-graduação completa	pós-graduação incompleta	mestrado completo	pós graduação completa	graduação completa	superior completo com uma pós graduação incompleta
Formação (se houver)	engenheira florestal com pós graduação	comunicação social com habilitação em marketing e propaganda	Graduação: Psicologia; Mestrado: Linguística Aplicada	Economia com pós em gestão com ênfase em finanças	Comunicação social: Publicidade	Arquitetura
Cargo atual	supervisora regional	diretora de operações	Diretora de rede de escola de inglês	Gerente Geral	Gerente administrativa	Sócia-direta das duas empresas que ela possui
Nível gerencial	abaixo da diretoria comercial dona da empresa, abaixo duas diretoras e logo depois ela	CEO, e diretora geral abaixo dela. Vários diretores equipes abaixo	Diretora	Gerente Geral	Gerente administrativa	Sócia-direta das duas empresas que ela possui
Quanto tempo na empresa atual?	15 anos	10 anos no total. Saiu durante 2 anos e meio e voltou	12 anos	6 anos	4 anos e 8 meses	no escritório de arquitetura 6 anos e na marcenaria 1 ano
Quanto tempo de experiência no mercado de trabalho?	15 anos mas pouco tempo em estágio e alguns <i>freelancers</i> ,	10 anos	37 anos	18 anos	mais ou menos 6 anos	8 anos

	mas o primeiro emprego de carteira assinada foi o atual					
--	---	--	--	--	--	--

Quadro 3 - Informações das participantes da pesquisa

3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

O roteiro de entrevista utilizado é retirado do questionário *Women Workplace Culture Questionnaire (WWC)* elaborado por Boldin Bergman e baseado em um modelo de teoria fundamentada. (BERGMAN & HALLBERG, 1997). O questionário foi utilizado em um artigo que explora o fenômeno *glass ceiling* no setor bancário do Líbano. Os autores detalham categorias analíticas que serão usadas na discussão de resultados desta pesquisa. O questionário utilizado engloba as seguintes categorias analíticas como componentes do fenômeno *glass ceiling*: mulheres não podem ser elas mesmas no trabalho; o clima organizacional é uma barreira à ascensão feminina; mulheres estão no contexto de culturas corporativas que falham em valorizar a diversidade na organização; mulheres não recebem as oportunidades necessárias para a ascensão profissional e por fim, mulheres não recebem apoio organizacional suficiente. Essas categorias são baseadas em dois temas gerais: a cultura organizacional como barreira de segregação de gênero e as práticas organizacionais como uma outra barreira do mesmo fenômeno. (JAMALI, 2006)

Cada pergunta do roteiro de entrevista é referente à uma categoria analítica. As perguntas de número 1 ao 13 são baseadas no tema de cultura corporativa sendo as questões 1 e 2 relacionadas à primeira categoria analítica (mulheres não podem ser elas mesmas no trabalho); as questões 3 à 12 referentes ao clima organizacional como barreira à ascensão feminina, e a questão 13 referente à mulheres estarem no contexto de culturas corporativas que falham em valorizar a diversidade na organização. O restante das perguntas do roteiro de entrevista é relacionado às práticas corporativas. Especificamente, as perguntas 14 e 15 referentes à quarta categoria analítica (mulheres não recebem as oportunidades necessárias para a ascensão profissional.); e as perguntas 16,17,18,19 e 20 referentes à mulheres não receberem apoio organizacional suficiente.

Categorias analíticas	Perguntas do roteiro de entrevista
1. Mulheres não podem ser elas mesmas no trabalho	1. Você acha que é mais difícil para uma mulher ser ela mesma no trabalho do que para um homem?
	2. Você acha que você é você no trabalho?

2. O clima organizacional é uma barreira à ascensão feminina.	3. Você acha que as mulheres recebem um julgamento mais injusto pelo seu desempenho do que os homens?	
	4. Você acha que você já foi julgada injustiçadamente por algo no trabalho?	
	5. Você acha que falsas percepções e estereótipos sobre a capacidade das mulheres em suas carreiras constituem barreiras à suas ascensões profissionais?	
	6. Você acha que falsas percepções e estereótipos sobre o comprometimento de mulheres em suas carreiras constituem barreiras à suas ascensões profissionais?	
	7. Você acha que a sua vida profissional é caracterizada por atitudes negativas em relação à mulheres?	
	8. Você acha que o tratamento que você recebe no trabalho pela equipe e pelo seus superiores é influenciado negativamente pelo fato de você ser mulher?	
	9. Homens, em geral, não prestam a devida atenção quando mulheres estão falando em reunião?	
	10. Você sente que você precisa estar melhor preparada (mais preparada) para conversar profissionalmente com homens para que prestem atenção ao que você diz?	
	11. Você acha que mulheres precisam estar mais preparadas no seu trabalho para serem promovidas? (comparando-as à homens)	
	12. Você acha que, como mulher, você precisa ser mais “firme” para ser promovida?	
	3. Mulheres estão no contexto de culturas corporativas que falham em valorizar a diversidade na organização.	13. A sua organização valoriza a diversidade?
	4. Mulheres não recebem as oportunidades necessárias para a ascensão profissional.	14. Você acha que mulheres têm menos oportunidades para o desenvolvimento profissional no trabalho? (comparando-as à homens)
15. Você acha que recebeu menos oportunidades profissionais do que você gostaria?		
5. Mulheres não recebem apoio organizacional suficiente	16. Se você tem alguma dificuldade no trabalho, você tem alguém ou algum lugar a quem recorrer?	
	17. Você acha que homens recebem maior apoio organizacional e confiança do que mulheres?	
	18. Você gostaria de ter recebido mais apoio e confiança no trabalho?	
	19. Você acha que mulheres recebem apoio organizacional suficiente para conciliar a sua vida profissional e suas responsabilidades domésticas?	
	20. Você acha que você precisa de mais apoio do que você já recebe para administrar o seu “papel duplo”? (trabalho/casa)	

Quadro 4 - Categorias analíticas e sua relação com o roteiro de entrevista

O roteiro de entrevista seguiu a mesma ordem de questões em todas as entrevistas. Além do questionário foi perguntado para as entrevistadas algumas informações demográficas para melhor conhecer o grupo de estudo.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas individuais com cada uma das participantes da pesquisa. No total, foram entrevistadas seis mulheres com experiências pessoais e profissionais diversas. As entrevistas foram realizadas e gravadas por instrumento digital de gravação de áudio, com autorização das participantes para posterior transcrição e análise do conteúdo. (RICHARDSON, 1999). No início de cada entrevista, foram explicados às entrevistadas os objetivos da pesquisa e sua importância nos estudos de gestão de diversidade.

Para auxiliar na coleta de dados, foi utilizado um roteiro de entrevista que contribuiu para o melhor entendimento das categorias analíticas do fenômeno *glass ceiling* e sua relação com a realidade das mulheres entrevistadas.

A fase de coleta de dados ocorreu durante os meses de março e julho de 2021 e foram gravadas em áudio e transcritas de forma parcial posteriormente. Estas não tinham tempo de duração pré-estabelecido e variaram conforme o andamento da entrevista.

A entrevistada 1 teve sua entrevista realizada por telefone e teve a duração de 19 minutos e 55 segundos;

A entrevistada 2 teve sua entrevista realizada presencialmente e teve a duração de 54 minutos e 9 segundos;

A entrevistada 3 teve sua entrevista realizada por telefone e teve a duração de 17 minutos e 23 segundos;

A entrevistada 4 teve sua entrevista realizada via plataforma digital de vídeo chamada e teve a duração de 41 minutos e 32 segundos;

A entrevistada 5 teve sua entrevista realizada via plataforma digital de vídeo chamada e teve a duração de 36 minutos e 44 segundos;

A entrevistada 6 teve sua entrevista realizada via plataforma digital de vídeo chamada e teve a duração de 53 minutos e 10 segundos;

Após a exploração das respostas transcritas foi feita uma análise dos dados. Esta análise originou-se das categorias analíticas do fenômeno teto de vidro visando enquadrar as percepções das mulheres entrevistadas em categorias específicas baseadas nos aspectos teóricos. O modelo de categorias analíticas de Jamali (2006) foi utilizado como embasamento teórico. Outros autores mencionados no referencial teórico desta pesquisa também foram citados para a identificação dos principais fatores de segregação de gênero nas organizações e a relação das percepções das entrevistadas com a gestão de diversidade. A análise de dados seguiu o modelo analítico para a melhor compreensão do discurso produzido pelas participantes.

4. RESULTADO E DISCUSSÃO

Segundo Jackson Cooper (2001), deve-se analisar as categorias analíticas em dois temas gerais: analisar as práticas corporativas e a cultura corporativa como implicadores do teto de vidro. Os seguintes resultados foram analisados de acordo com as categorias analíticas apresentadas no modelo analítico do referencial teórico desta pesquisa.

4.1 Mulheres não podem ser elas mesmas no trabalho

A presente categoria teve como principal objetivo compreender como as entrevistadas percebem o posicionamento das mulheres no ambiente organizacional. Quais são suas percepções acerca das suas identidades pessoais, profissionais e a identidade coletiva da empresa e se elas se sentem confortáveis sendo elas mesmas no trabalho. A interpretação da maioria das entrevistadas refletiu que os julgamentos sobre a gestão eficaz continuam a se basear em um estereótipo de gênero puramente masculino. As entrevistadas acreditam que suas identidades pessoais muitas vezes devem ser escondidas ou moldadas para se adequarem ao mercado.

“eu acho que existe uma descaracterização da mulher... eu acho que a mulher tem que descaracterizar a identidade dela muitas vezes para ela ser mais vista como profissional e menos como humana” (Entrevistada 06)

“[...] Então eu acho que existe esse local de sempre estar pisando em ovos de acordo com quem você é...” (Entrevistada 02)

“Você vende a marca, você é a marca. Não você.” (Entrevistada 05)

Quando a entrevistada 3 afirma que a mulher “precisa dominar várias características de sua personalidade para que os colegas masculinos a respeitem e vejam seu trabalho acima do fato de ser mulher” ela confirma a ideia de que características estereotipadas prejudicam a gestão feminina no ambiente de trabalho. Este estereótipo de que o homem tem o perfil de gestor ideal cria um caráter de discrepância entre o papel de gestora e o papel de gênero das mulheres que buscam uma carreira administrativa. (POWELL, 2003, p. 94).

Todas as participantes responderam que acham mais difícil para as mulheres serem elas mesmas no trabalho mesmo algumas afirmando que não vivem isso na realidade atual de suas respectivas organizações. As entrevistadas enfatizam a ideia de que são julgadas de forma diferente em comparação aos homens. Isso é observado nas respostas das entrevistadas 2,4 e 6 quando dizem que “tem muito julgamento”. Por exemplo, a mulher faz qualquer coisa, as críticas sempre são pejorativas muito mais do que os homens.” (entrevistada 2) e “para a mulher isso tudo fica mais complicado porque acredito que lidamos com pequenas coisinhas que os homens não lidam.”(entrevistada 4).

Observa-se um comportamento de estereótipos e preconceitos que são de cunho social e vão além do âmbito organizacional. Segundo Carli & Eagly (2001), essas crenças fomentam padrões hierárquicos de interação social por meio dos quais os homens exercem mais influência e mais liderança. Nas falas da entrevistada 6 fica evidente o quanto estereótipos são fortes nas relações entre pessoas dentro da estrutura organizacional. A entrevistada relata uma situação de preconceito dentro de um processo seletivo que estava participando e usa o termo "masculinizar" se referindo a ação de um supervisor. Ela conta “eu era umas pessoas que estava demonstrando estar alinhada com eles, ele me masculinizou para ele conseguir me validar sabe?

Vale ressaltar a contradição nos resultados analisados nas respostas da primeira categoria analítica. Apesar de perceberem estes estereótipos de gênero com clareza, quando questionadas sobre a suas percepções de serem elas mesmas no trabalho, todas as entrevistadas afirmaram que sentem que são elas mesmas dentro das respectivas organizações.

4.2 O clima organizacional é uma barreira à ascensão feminina.

Para Cooper Jackson (2001), o clima organizacional refere-se às percepções organizacionais da capacidade profissional das mulheres e do comprometimento das suas carreiras, incluindo atitudes que desencorajam e não apoiam mulheres no ambiente organizacional. A sensação das entrevistadas de sempre precisarem estarem mais bem

preparadas, alcancarem mais metas do que os homens, terem que se preparar melhor psicologicamente e fisicamente para apresentações traz um ambiente de trabalho com atitudes negativas às mulheres.

“você ganha mais, você tem essa expertise, você é perfeita. Você não pode ser um ser humano que erra, que está em aprendizado. E quanto maior o seu cargo, mais expectativa, mais julgamento e... mulheres julgam muito mulheres o tempo inteiro. Eu sei porque eu julgo e eu sei porque me julgam.” (entrevista 02)

[...]de modo geral as mulheres precisam fazer tudo em dobro para alcançar o mesmo resultado dos homens. (entrevistada 03)

“Eu acho que a gente tem que provar nossas qualidades, dá nem duas vezes mais, acho que dez vezes mais... eu acho que a gente está sempre no espectro de insatisfatória, sabe? Trabalho insatisfatório, produção insatisfatória, qualidade insatisfatória.” (Entrevistada 06)

Como já fora exposto anteriormente, a falsa ideia de que falta capacidade de liderança para as profissionais mulheres exercerem suas funções nas organizações cria um ambiente que não abraça suas totais competências e cria um sentimento de impotência a essas mulheres comparando-as aos homens em mesmo cargos.

Nesta categoria analítica observa-se a repetição dos termos julgamento e estereótipos por todas as entrevistadas. Na literatura, estes estereótipos colocam as mulheres em carreiras gerenciais em clara desvantagem, uma vez que existem preconceitos sobre suas capacidades como líder.

De acordo com Offermann e Beil (1992) não seria surpreendente, se uma explicação-chave para a sub-representação feminina em cargos altos pudesse estar no efeito desses estereótipos, muitas vezes agindo no nível do inconsciente, que associam feminilidade à incompetência. Também não é surpreendente que líderes empresariais bem-sucedidos, independentemente de seu gênero, quase sempre optem por se conformar aos traços associados ao estereótipo masculino.

“é um ambiente predominantemente masculino. Sendo mulher a gente já carrega vários estereótipos só pelo fato de sermos mulheres. “Ela não sabe mandar”, “Ela não sabe contar”...[...] Acho que nossa capacidade é sempre colocada em jogo, e mais do que os homens. Estamos sempre em teste.” (Entrevistadora 04)

Neste recorte da entrevista da participante que está inserida no setor bancário ela confirma a percepção comum de que os homens são vistos como líderes nas organizações, enquanto as mulheres são vistas como seguidoras que dão apoio. Cooper Jackson afirma que, frequentemente, as próprias mulheres, trabalhando em organizações dominadas por homens,

são menos inclinadas a se verem como líderes ou buscarem cargos de liderança. Confirmando esta ideia a entrevistada 5 acha “que líderes mulheres lidam com problemas que líderes homens não precisam se preocupar.”. Além disso, esta mesma entrevistada traz um fator importante ao diálogo de segregação de gênero nas organizações. Ela cita que por ser mais incisiva ela é mais respeitada no ambiente de trabalho. Outra entrevistada também cita a sua firmeza como tática de sobrevivência no mercado quando questionada se ela sente que precisa estar melhor preparada para conversar profissionalmente com homens.

“Eu já crio essas estratégias de comunicação, de comportamento, de relacionamento interpessoal, até de comportamento físico. Eu sempre aperto a mão muito firme, eu evito qualquer outro tipo de toque [...] (Entrevistada 06)

Esta afirmação confirma a ideia de que mulheres em cargos altos às vezes escondem a sua feminilidade para alcançarem o poder nas organizações. De acordo com Cooper (2001) mulheres em cargos altos são frequentemente criticadas por serem agressivas e autoritárias demais, características essas que são comuns em chefes do gênero masculino.

Na literatura estrangeira existe o termo “*good old boy network*” ou em tradução livre “boa e velha turminha do trabalho”. Este termo é denominado para um grupo de homens que formam uma rede de apoio entre si. A respeito deste contexto, enfatiza-se os seguintes relatos das entrevistadas.

“Sabe aquele clichê da firma de vários homens de terno saindo para beber depois do expediente? Imagina eles indicando uma mulher para algum cargo acima deles?... Eu, não.” (Entrevistada 05)

“Ele falava que queria que as mulheres fossem homens, porque se fossemos homens ele não teria tanto conflito. A gente resolveria isso numa partida de fut, batendo peito com peito.” (Entrevistada 06)

Estudos mostram que na maioria das empresas lideradas por homens esta rede organizacional masculina ainda existe e que as mulheres são amplamente excluídas da mesma. (KLENKE 1996, p. 182). Assim como os estereótipos de liderança, a rede de apoio organizacional também é vista como predominantemente masculina.

Interessante ressaltar as respostas à questão sobre se os homens, em geral, não prestam atenção quando mulheres estão falando em reunião. Com exceção da entrevistada 01, todas as participantes relatam experiências de não serem devidamente ouvidas, ou de até serem humilhadas por colegas do sexo masculino.

“Quando homem não deixa você falar, sabe? ou estão prestando atenção em outra coisa, sabe? Muito comum!” (Entrevistada 04)

“Você está apresentando ele não ouve, você fala a mesma coisa que um homem e ele só escuta o homem, só dá o crédito para homem.” (Entrevistada 02)

Já vi homens mexendo no celular enquanto falava, cochichando com outro homem... Isso sempre com colaboradores externos, mas é bem comum sim.” (Entrevistada 05)

Estes relatos reforçam a ideia de que mulheres são vistas na posição de coadjuvantes, ou seja, elas são sub-representadas e julgadas inferiores aos homens, mesmo que inconscientemente, não permitindo que elas se posicionem quando confrontadas. (LIMA, 2014, p. 73)

De modo geral, as percepções das participantes acerca do clima organizacional das suas empresas, apesar de estarem incluídas em ambientes que prezam pela diversidade, trazem em geral resultados da confirmação do fenômeno teto de vidro mesmo dentro destas organizações como relatos de discriminação e preconceito, a problemática da liderança feminina e a estereotipação dos papéis de gênero feminino e masculino.

4.3 Mulheres estão no contexto de culturas corporativas que falham em valorizar a diversidade na organização.

A literatura sugere que poucas organizações abraçam a diversidade de forma eficaz e adotam uma abordagem holística para eliminar a injustiça e a discriminação (JACKSON, 2001) No caso das participantes desta pesquisa, em geral, responderam que suas organizações valorizam a diversidade, tentam contratar mais mulheres em seus processos seletivos e algumas mostram orgulhosas de estarem em uma organização que tem a maioria dos seus cargos de chefia pessoas do gênero feminino.

“Tenho uma equipe bem diversa, não tenho o quê reclamar. Acho que isso está mudando cada vez mais.” (Entrevistada 04)

"Na nossa empresa abraçamos todas as iniciativas dos ODS da ONU. A igualdade de gênero é uma delas...” (Entrevista 05)

“a gente tá falando de uma pessoa que 95% da empresa é de mulheres... então 90% das líderes são mulheres...” (Entrevistadora 01)

Apesar de sentirem que estão em um ambiente organizacional diverso, elas enfatizam que já viveram outras experiências, em outros contextos corporativistas que não alinhavam às ideias de igualdade de gênero. A entrevistada 03, que possui 37 anos de experiência no mercado de trabalho, afirma que já presenciou mudanças positivas na questão de gênero.

Porém, quando questionada sobre diversidade na empresa ela diz que na prática isso não existe e que “no passado também, quando trabalhava em outras escolas, pode perceber que não existia também.” Considerando que todas as empresas as quais as participantes estão inseridas a priori valorizam a diversidade, quando questionadas sobre esta questão observou-se que, com exceção da entrevistada 3, todas as entrevistadas acreditam genuinamente na eficácia da gestão de diversidade das suas organizações. Em consonância com a fala de outras entrevistadas, algumas relatam um certo otimismo quanto às mudanças e a novas percepções de diversidade nas organizações. Uma comprovação deste otimismo são as respostas sobre o tratamento que é recebido por elas pela equipe e supervisores. A maioria das respostas foi positiva para bom tratamento e relacionamento com suas equipes.

4.4 Mulheres não recebem as oportunidades necessárias para a ascensão profissional.

Esta categoria analítica está relacionada às práticas corporativas que incluem o treinamento e desenvolvimento que tem como objetivo melhorar a competência dos funcionários e melhorar o desempenho organizacional. (MONDY, 2002) As mulheres entrevistadas acreditam que o apoio organizacional aos grupos minoritários está crescendo. O avanço das mulheres para a alta gerência está diretamente relacionado ao seu maior conhecimento e habilidades e oportunidades de desenvolvimento profissional disponibilizadas para elas ao longo de suas carreiras (JAMALI, 2001; WENTLING, 2003). Quando questionadas sobre as oportunidades para o desenvolvimento profissional, a entrevistadora 03 comentou que “ esta realidade está se modificando” e a entrevistadora 05 afirmou que mulheres têm menos oportunidades do que homens “mais por questões sociais do que por falta de ações por parte das empresas.” Enfatiza-se a resposta da entrevista 02 que citou sobre uma cultura enraizada de sub-representação feminina.

“Não é igual antigamente que a gente ouvia que lugar de mulher era dentro de casa igual 40 anos atrás, eu acho que as oportunidade estão mais diversas [...] o grande problema é o inconsciente coletivo que ainda é enraizado. é como se na prática tudo começou a andar mas existe essa névoa que ainda anda com a gente que ainda não se transformou. É como se a gente tivesse um patamar a frente e nossa mentalidade do nosso inconsciente, e das nossas percepções e das nossas atitudes estivessem um passo para trás, então não acompanha.” (Entrevistada 02)

Quando a entrevistada relata sobre uma névoa, um inconsciente coletivo ela demonstra a existência da barreira invisível na organização. Esta ideia de que o preconceito ocorre de forma velada e sutil fundamenta a metáfora do *glass ceiling*. No caso do Brasil, essa barreira

nas organizações tem uma origem social, uma vez que a sociedade brasileira tem um histórico patriarcal e machista.

Das entrevistadas que acreditam terem recebido a quantidade de oportunidades que elas gostariam, com exceção da entrevista 06 todas mencionam o quanto são felizes ou sortudas de estarem em uma empresa que possibilitou este avanço. A interpretação desta questão do roteiro de entrevista condiz com a literatura sobre falta de *mentoring* como um tipo de barreira à ascensão profissional feminina. A entrevistada 04 agradece explicitamente seu mentor como facilitador da sua ascensão profissional: "Tive um mentor ótimo em toda a minha jornada profissional, sem ele não estaria onde eu cheguei" (Entrevistada 04). Já a entrevistada 06 relata ter sentido falta de mais oportunidades e questiona se ela fosse uma pessoa do gênero masculino se o resultado e sua caminhada profissional seria diferente.

“ Se eu fosse um homem eu estaria em outro posicionamento, em outra posição na minha vida! Na minha vida financeira, de reconhecimento, no mercado, eu teria tido muito mais oportunidades.” (entrevistada 06)

Metz (2003) identifica que poucas organizações fazem o esforço sistemático para apoiar e mulheres, mantendo-as informadas sobre treinamento e programas de desenvolvimento de carreira.

4.5 Mulheres não recebem apoio organizacional suficiente

Para Jackson (2001) *networking* é um relacionamento interno de natureza predominantemente informal, que resulta em vários benefícios, incluindo troca de informações valiosas, suporte profissional e planejamento e estratégia de carreira. Algumas entrevistadas citaram como é difícil ser indicada a algum cargo, ou promoção por colegas homens. Uma razão interessante pela qual as mulheres no topo são frequentemente vistas como ameaças por seus colegas homens é que elas frequentemente defendem a mudança do status quo. (OAKLEY, 2000, p.328)

“Homens têm a tendência de apoiar outros homens. Não vejo muitos homens apoiando mulheres profissionalmente. Não é impossível mas é raro. Mulheres apoiando outras mulheres também não é muito comum... Então acho que ficamos em um ciclo vicioso onde existem mais homens no poder nas organizações e que conseqüentemente indicam mais homens.” (Entrevistada 04)

Nesta fala da entrevistada 04 enfatiza-se a importância da diversidade ser tratada como um fator de desempenho organizacional e na importância da inclusão e da heterogeneidade da força de trabalho.

Quando questionadas sobre a conciliação da vida profissional com as responsabilidades domésticas, as entrevistadas que são mães enfatizaram um estereótipo de que é papel da mulher a administração do lar e dos filhos. A entrevistada 03 comentou que “espera-se da mulher um combo perfeito: boa profissional, boa esposa, boa mãe.” e quando questionada se ela recebe apoio da organização, como por exemplo práticas corporativas de horas flexíveis ela comentou “aquelas que buscam este apoio são muito discriminadas. Já perdi recitais, apresentações de escola porque estava em reuniões. Depois de quatro filhos, a gente até se acostuma. Acha normal.”

Estes papéis do feminino e do masculino são desenvolvidos a partir de crenças consensuais dentro da sociedade sobre os atributos de mulheres e homens e são baseados exclusivamente no gênero. Baseada em uma sociedade patriarcal e de cunho machista, o papel feminino na sociedade é limitado à boa mãe, à boa companheira, à desempenharem um papel satisfatório no lar, mas não para exercerem cargos de alta hierarquia nas organizações.

"Acho que existe ainda uma questão, um pouco e tabu, das próprias mulheres, da própria sociedade de entender que é um trabalho como qualquer outro você cuidar de uma casa, você administrar uma família. Se você quer ter uma carreira, se você quer ser uma profissional é óbvio que você vai ter que se dedicar."
(Entrevistada 01)

O preconceito de papéis de gênero pode ser observado na fala da entrevistada 01, na qual acredita ter um julgamento entre mulheres de quais são os papéis de gênero que essas mulheres que são diretoras, mães devem exercer.

Os resultados, no geral, sugerem que as características comuns do fenômeno *glass ceiling* são suportadas no contexto das organizações brasileiras “modernas” com percepções negativas relatadas por gerentes mulheres brasileiras em relação às suas experiências de trabalho e experiências de vida. É importante frisar que nem todas as categorias analíticas foram confirmadas por todas as participantes dos estudos, uma vez que a área de pesquisa é formada por organizações que têm o valor de diversidade explícito para o resto da comunidade externa, portanto esperava-se algum produto positivo vindo destas organizações específicas. Essas descobertas podem ser explicadas pela evolução progressiva

da gestão de diversidade no Brasil nas últimas décadas, mas não extinguem o problema de sub-representação de gênero em todo o contexto organizacional brasileiro.

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO

O intuito desta pesquisa foi auxiliar a compreensão do fenômeno *glass ceiling* no Brasil e abrir caminhos para estudos futuros sobre o tema, uma vez que ainda é um tema pouco estudado no país. A pesquisa teve como objetivo geral explorar o teto de vidro em organizações brasileiras que valorizam a diversidade, com base nas percepções de uma amostra de gestoras brasileiras em cargos de gerência ou diretoria.

Os métodos e técnicas de pesquisa foram sustentados pelo modelo de teoria fundamentada por Boldin Bergman e Hallberg. (BERGMAN & HALLBERG, 1997) As entrevistas foram desempenhadas a partir de um roteiro de entrevista no qual suas respostas trouxeram elucidações sobre a segregação de gênero nas organizações, dentro das limitações encontradas, e sobre as práticas e cultura corporativas como implicadores da sub-representação feminina em cargos de hierarquia alta nas empresas.

Vale salientar também que, o presente trabalho é relevante em termos acadêmicos, pois a investigação explorou cinco categorias analíticas como implicadores do *glass ceiling* proposto por Jamali (2006) em organizações brasileiras que prezam pela diversidade das quais foram exploradas e trouxeram resultados que mostram a existência deste fenômeno nessas organizações.

A cinco seções dos resultados tiveram como intuito atingir o primeiro objetivo específico desta pesquisa que é compreender melhor o fenômeno teto de vidro no contexto brasileiro. Seguindo com as cinco categorias analíticas que nortearam as entrevistas pode-se perceber os tipos de barreiras enfrentados por mulheres em cargos altos mesmo em organizações que prezam a diversidade. O segundo objetivo específico foi atingido pela análise de diferentes fatores da segregação de gênero no âmbito organizacional como as principais barreiras analisadas nos relatos das entrevistadas: a extensão das tarefas domésticas e dilemas como “família versus trabalho”; a submissão dos papéis femininos aos masculinos; os preconceitos e a discriminação; a aluída falta de capacidade de liderança; a questão da maternidade e a ampla discrepância nas oportunidades de carreira feminina comparada à masculina. A identificação das práticas corporativas e a cultura corporativa como implicadores do teto de vidro se deu pela análise das categorias analíticas nas respostas das entrevistadas.

O *glass ceiling* pôde ser observado nas falas de todas as participantes da pesquisa, em maior ou menor grau. Os resultados mostram que a sub-representação das mulheres em cargos de alta hierarquia organizacional se dá a fatores relacionados às práticas corporativas e à cultura corporativa. Observa-se a evolução da gestão de diversidade em relação às práticas como processos seletivos mais inclusivos, redes de apoio organizacional e boa mentoria. Já no âmbito da cultura organizacional, os impedimentos enfrentados pelas mulheres se tornam mais subjetivos, uma vez que elas já estão inseridas em organizações que prezam pela gestão da diversidade mas ainda sentem estereótipos de gênero e preconceitos por serem mulheres.

Ao analisar as entrevistas como um todo e relacioná-las ao contexto social do Brasil, percebe-se como ainda o ambiente organizacional é machista e se espelha nos papéis de gênero de uma sociedade patriarcal. Percebe-se também que, o fato das empresas valorizarem a diversidade e terem em suas estruturas organizacionais mulheres em cargos altos não as abdicam de sofrerem problemas de discriminação de gênero e estereótipos dentro das empresas. Observa-se também que o conflito maternidade x trabalho é percebido até por mulheres que não são mães e constitui grande parte da problemática de identidade pessoal e coletiva nas empresas.

Considera-se que todos os objetivos, geral e específicos, foram atingidos em consequência do desenvolvimento das cinco categorias analíticas de análise. Das limitações de pesquisa, a quantidade pequena de entrevistadas poderia ter sido maior a fim de produzir mais percepções acerca do assunto.

Em suma, conclui-se que, apesar das limitações da pesquisa, o *glass ceiling* é observado nas organizações da área de pesquisa e essa exploração abre um leque para novas reflexões sobre o tema em organizações brasileiras.

De forma a trazer resultados ainda mais contributivos, para pesquisas futuras em relação a este tema, sugere-se que pesquisas sejam realizadas com um grupo de mulheres maior e de diferentes organizações. Sugere-se também, a exploração do fenômeno *glass ceiling* no setor público e no âmbito acadêmico. Literaturas estrangeiras recentes salientam que o fenômeno *glass ceiling* é observado em todos os âmbitos organizacionais que possuem uma hierarquia. Como observado nos relatos das participantes das pesquisas, sugere-se uma exploração sobre o julgamento entre mulheres dentro das organizações. Por fim, é interessante ressaltar a importância de um estudo futuro sobre o fenômeno *sticky floors* no Brasil.

Sticky floors é uma expressão utilizada como metáfora que representa um padrão de emprego discriminatório que mantém os trabalhadores, principalmente mulheres, nos escalões mais baixos da escala de empregos, com baixa mobilidade e barreiras invisíveis para ascensão

na carreira. Este fenômeno é mais comum em países mais pobres com maiores níveis de desigualdade salarial.(CARRILLO, 2014.) Por fim, recomenda-se pesquisas futuras sobre este fenômeno no Brasil.

REFERÊNCIAS

- FLEURY, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas Brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 18–25. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902000000300003>
- IBGE (2018), “Estatísticas de Gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil”, Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística, disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/multidominio/genero/20163>> Acessado em: 20 mar 2021
- BURKE, R. J. (1997). Women in corporate management. *Journal of Business Ethics*, 16(9), 873–875. <https://doi.org/10.1023/>
- HOLVINO, E. (2010). Intersections: The simultaneity of race, gender and class in Organization Studies. *Gender, Work and Organization*, 17(3), 248–277. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00400.x>
- INSTITUTO ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social. Matriz brasileira de evidências de sustentabilidade. 2004. Disponível em: . Acesso em: 20 de setembro de 2020
- ALVESSON, M. and BILLING, Y. (1997), *Understanding Gender and Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- ZANELLI, J. C. ;, Borges Andrade, J. E., & Bittencourt Bastos, A. V. (214 C.E.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*.
- TURNER, J.C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. In: H. Tajfel (Ed.). *Social identity and intergroup relations* Cambridge: Cambridge University Press
- DUBAR, C. (2015). *La socialisation: construction des identités sociales et professionnelles* (5ème ed.). Paris: Armand Colin.
- CHANLAT, J.-F., & Özbilgin, M. F. (2017). *Introduction*. 1–7. <https://doi.org/10.1108/s2051-233320160000003001>
- NKOMO, S. M.; COX JR., T. *Diversidade e identidade nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1999.
- COOPER, Jackson, J. (2001). Women middle managers’ perception of the glass ceiling. *Women in Management Review*, 16(1), 30–41. <https://doi.org/10.1108/09649420110380265>
- GARNER-MOYER, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management & Avenir*, 7(1), 23. <https://doi.org/10.3917/mav.007.0023>
- ALVES, M.; GALEÃO-SILVA, L. A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 21, p. 18-25, 2004.

PACHECO, Helen de P. Comunicação Organizacional: sua funcionalidade dentro da gestão da diversidade nas empresas. Disponível na Internet em: <<http://www.eca.usp.br/alaic/>>. 2002. Acessado em 05 dez 2020.

FERDMAN, B. M., & SAGIV, L. (2012). Diversity in organizations and cross-cultural work psychology: What if they were more connected? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 5(3), 323–345.

COHEN, J. R., Dalton, D. W., Holder-Webb, L. L., & McMillan, J. J. (2020). An Analysis of Glass Ceiling Perceptions in the Accounting Profession. *Journal of Business Ethics*, 164(1), 17–38.

TATLI, A. and ÖZBILGIN, M. (2012), “An emic approach to intersectional study of diversity at work: a Bourdieuan framing”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 14 No. 2, pp. 180-200.

THOMAS, D. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 5, p.79-90, 1996.

COX Jr., T. H. (1994). *Cultural diversity in organizations: theory, research and practice*. San Francisco, CA: Berrett Koehler.

TORRES, C. V.; PÉREZ-NEBRA, A. R. Diversidade cultural no contexto organizacional. In: ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E., BASTOS, A. V.B. (Org.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

COUTINHO, L. R. S. Diversidade nas Organizações Brasileiras - Um exercício de crítica do conceito e da prática através da desconstrução. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração e Economia, IBMEC, Rio de Janeiro, 2006

BARBOSA, M.A.C., Matos, F.R.N., Santos, A.P.F. and Almeida, A.M.B. (2011), “Mulheres e Patriarcado: Dependência e Submissão nas Casas de Farinha do Agreste Alagoano”, Encontro Nacional Da Associação Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração, Vol.

THOMAS, D. A. & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74 (5), 79-90.

VIEIRA, A., CARRIERI, A. de P., Monteiro, P. R. R., & Roquete, F. F. (2017). Gender differences and professional identities in health and engineering. *BAR - Brazilian Administration Review*, 14(1), 1–21. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2017160082>

MORRISON, A.M., Schreiber, C.T. and Price, K.F. (1995), *A Glass Ceiling Survey: Benchmarking Barriers and Practices*, Center for Creative Leadership, Greensboro.

CARLI, L.L. and EAGLY, A.H. (2001), “Sex, hierarchy, and leadership: an introduction”, *Journal of Social Issues*, Vol. 57 No. 4

HULL, R. P., & UMANSKY, P. H. (1997). An examination of gender stereotyping as an explanation for vertical job segregation in public accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 22, 507–528.

OAKLEY, J.G. Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics* 27, 321–334 (2000). <https://doi.org/10.1023/A:1006226129868>

POWELL, G. N., & Butterfield, D. A. (2003). Gender, gender identity, and aspirations to top management. *Women in Management Review*, 18, 88–96. <https://doi.org/10.1108/09649420310462361>

CHING-YIN- YIM, P., & Harris Bond, M. (2002). Gender stereotyping of managers and the self-concept of business students across their undergraduate education. *Women in Management Review*, 17(8), 364–372. <https://doi.org/10.1108/09649420210451805>

TOWNSEND, B. (1997), “Breaking through: the glass ceiling revisited”, *Equal Opportunities International*, Vol. 16 No. 5, pp. 4-14.

EAGLY, A.H., Wood, W. and Diekmann, A.B. (2000), “Social role theory of sex differences and similarities: a current appraisal”, in Eckes, T. and Trautner, H.M. (Eds), *The Developmental Social Psychology of Gender*, Laurence Earlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp. 123-74

BARTOL, K.M., Martin, D.C. and Kromkowski, J.A. (2003), “Leadership and the glass ceiling: gender and ethnic group influences on leader behaviors at middle and executive managerial levels”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 9 No. 3, pp. 8-20.

RIDGEWAY, C.L. (2001), “Gender, status and leadership”, *Journal of Social Issues*, Vol. 57 No. 4, pp. 637-655.

CARLI, L.L. and EAGLY, A.H. (2001), “Sex, hierarchy, and leadership: an introduction”, *Journal of Social Issues*, Vol. 57 No. 4

BOLAT, T., Bolat, O.I. and Kilic, T. (2011), “Career self-efficacy and glass ceiling: moderating effect of work-related masculinity values”, *Interdisciplinary Journal Contemporary Research in Business*, Vol. 2 No. 10, pp. 56-68.

KNUSTON, B. and Schmidgall, R. (1999), “Dimensions of the glass ceiling in the hospitality industry”,

MORRISON, A.M., Schreiber, C.T. and Price, K.F. (1995), *A Glass Ceiling Survey: Benchmarking Barriers and Practices*, Center for Creative Leadership, Greensboro.

KLENKE, K. (1996), *Women and Leadership: A Contextual Perspective*, Springer, New York, NY.

JAIN N., MUKHERJI, S. (2010), “The perception of glass ceiling in Indian organizations: an exploratory study”, *South Asian Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, p. 23.

BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. A mulher executiva e suas relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 31, n.4, p.17 - 33, out/dez. 1991.

CARRILLO, P., Gandelman, N., & Robano, V. (2014). Sticky floors and glass ceilings in Latin America. *Journal of Economic Inequality*, 12(3), 339–361.

- RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa, 2019.
- VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração.
- ZANELLA, L. C. H. Metodologia da Pesquisa. Brasília: ADM/EAD, 2009
- VIEIRA, F. G. D. Memória e imaginário feminino na compra de perfume. Campinas: Anais do XXV ENAMPAD, 2001
- BERGMAN, B., HALLBERG, L.R.M. Women in a Male-Dominated Industry: Factor Analysis of a Women Workplace Culture Questionnaire Based on a Grounded Theory Model. *Sex Roles* 46, 311–322 (2002). <https://doi.org/10.1023/A:1020276529726>
- BERGMAN, B. (2003). The validation of the women workplace culture questionnaire: Gender-related stress and health for Swedish working women. *Sex Roles*, 49(5–6), 287–297. <https://doi.org/10.1023/A:1024608525133>
- JAMALI, D., Safieddine, A., & Daouk, M. (2006). The glass ceiling: Some positive trends from the Lebanese banking sector. *Women in Management Review*, 21(8), 625–642. <https://doi.org/10.1108/09649420610712027>
- RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- POWELL, G. N., & Butterfield, D. A. (2003). Gender, gender identity, and aspirations to top management. *Women in Management Review*, 18, 88–96. <https://doi.org/10.1108/09649420310462361>
- OFFERMANN, L. R. and C. Beil.: 1992, ‘Achievement Styles of Women Leaders and Their Peers: Toward an Understanding of Women and Leadership’, *Psychology of Women Quarterly* 16, 37–56.
- LIMA, G. S., Neto, A. C., Lima, M. S., Tanure, B., & Versiani, F. (2014). O Teto de Vidro das Executivas Brasileiras. *Revista PRETEXTO*, 14(4), 65–80. [http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/1922%5Cnhttp://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/download/1922/Artigo 4](http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/1922%5Cnhttp://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/download/1922/Artigo%204)
- MONDY, R., Noe, R. and Premeaux, S. (2002), *Human Resource Management*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- MARY WENTLING, R. (2003). The career development and aspirations of women in middle management – revisited. *Women in Management Review*, 18(6), 311–324. <https://doi.org/10.1108/09649420310491486>

APÊNDICES

Apêndice A - Roteiro de entrevista

Informações demográficas das participantes

1. Idade.
2. Estado civil.
3. Filhos.
4. Nível de escolaridade.
5. Formação (se houver).
6. Cargo atual.
7. Nível gerencial.
8. Quanto tempo na empresa atual.
9. Quanto tempo de experiência no mercado de trabalho.

Roteiro de Entrevista

1. Você acha que é mais difícil para uma mulher ser ela mesma no trabalho do que para um homem?
2. Você acha que você é você no trabalho?
3. Você acha que as mulheres recebem um julgamento mais injusto pelo seu desempenho do que os homens?
4. Você acha que você já foi julgada injustamente por algo no trabalho?
5. Você acha que falsas percepções e estereótipos sobre a capacidade das mulheres em suas carreiras constituem barreiras à suas ascensões profissionais?
6. Você acha que falsas percepções e estereótipos sobre o comprometimento de mulheres em suas carreiras constituem barreiras à suas ascensões profissionais?
7. Você acha que a sua vida profissional é caracterizada por atitudes negativas em relação à mulheres?
8. Você acha que o tratamento que você recebe no trabalho pela equipe e pelo seus superiores é influenciado negativamente pelo fato de você ser mulher?
9. Homens, em geral, não prestam a devida atenção quando mulheres estão falando em reunião?
10. Você sente que você precisa estar melhor preparada (mais preparada) para conversar profissionalmente com homens para que prestem atenção ao que você diz?

11. Você acha que mulheres precisam estar mais preparadas no seu trabalho para serem promovidas, comparando-as à homens?
12. Você acha que, como mulher, você precisa ser mais “firme” para ser promovida?
13. A sua organização valoriza a diversidade?
14. Você acha que mulheres têm menos oportunidades para o desenvolvimento profissional no trabalho? (comparando-as aos homens)
15. Você acha que recebeu menos oportunidades profissionais do que você gostaria?
16. Se você tem alguma dificuldade no trabalho, você tem alguém ou algum lugar a quem recorrer?
17. Você acha que homens recebem maior apoio organizacional e confiança do que mulheres?
18. Você gostaria de ter recebido mais apoio e confiança no trabalho?
19. Você acha que mulheres recebem apoio organizacional suficiente para conciliar a sua vida profissional e suas responsabilidades domésticas?
20. Você acha que você precisa de mais apoio do que você já recebe para administrar o seu “papel duplo” (trabalho/casa)?

Apêndice B - Transcrição da Entrevista 01

Entrevistada 01

Empresa de roupas - setor de moda

Informações demográficas da entrevistada

1. **Idade.** 38.
2. **Estado civil.** Casada.
3. **Filhos.** 2.
4. **Nível de escolaridade.** Pós-graduação completa.
5. **Formação (se houver).** Engenheira florestal com pós graduação.
6. **Cargo atual.** Supervisora regional.
7. **Nível gerencial.** Abaixo apenas da diretoria comercial e da dona da empresa.
8. **Quanto tempo na empresa atual.** 15 anos
9. **Quanto tempo de experiência no mercado de trabalho.** 15 anos mais pouco tempo em estágio e alguns *freelancers* mas o primeiro emprego de carteira assinada foi o atual.

ENTREVISTADORA: Você acha que é mais difícil para uma mulher ser ela mesma no trabalho do que para um homem?

ENTREVISTADA 01: No meu trabalho não, mas acho que de maneira geral sim. Na empresa que eu trabalho não

ENTREVISTADORA: Você acha que você é você no trabalho?

ENTREVISTADA 01: Sim, sou.

ENTREVISTADORA: Você acha que as mulheres recebem um julgamento mais injusto pelo seu desempenho do que os homens?

ENTREVISTADA 01: Acho que de maneira geral sim, sem dúvida.

ENTREVISTADORA: Você acha que você já foi julgada injustiçadamente por algo no trabalho?

ENTREVISTADA 01: Não, eu não.

ENTREVISTADORA: Você acha que falsas percepções e estereótipos sobre a capacidade das mulheres em suas carreiras constituem barreiras à suas ascensões profissionais?

ENTREVISTADA 01: De maneira geral sim.

ENTREVISTADORA: Você acha que falsas percepções e estereótipos sobre o comprometimento de mulheres em suas carreiras constituem barreiras à suas ascensões profissionais?

ENTREVISTADA 01: De maneira geral sim.

ENTREVISTADORA: Você acha que a sua vida profissional é caracterizada por atitudes negativas em relação à mulheres?

ENTREVISTADA 01: Não, isso não.

ENTREVISTADORA: Você acha que o tratamento que você recebe no trabalho pela equipe e pelo seus superiores é influenciado negativamente pelo fato de você ser mulher?

ENTREVISTADA 01: Não, isso não.

ENTREVISTADORA: Homens, em geral, não prestam a devida atenção quando mulheres estão falando em reunião?

ENTREVISTADA 01: Não tenho essa experiência, mas no meu trabalho não. Até porque a gente tá falando de uma pessoa que 95% da empresa é de mulheres... então 90% das líderes são mulheres... então eu vivo um recorte muito diferenciado. Então não é a minha vivência mas do que a gente escuta, a gente sabe que essa é uma verdade.

ENTREVISTADORA: Você sente que você precisa estar melhor preparada (mais preparada) para conversar profissionalmente com homens para que prestem atenção ao que você diz?

ENTREVISTADA 01: Eu especificamente não.

ENTREVISTADORA: Você acha que mulheres precisam estar mais preparadas no seu trabalho para serem promovidas, comparando-as à homens?

ENTREVISTADA 01: No meu trabalho não, mas acho que de maneira geral as mulheres precisam provar que estão preparadas... entendeu? Aí às vezes um homem só de falar que tem isso, que tem essa formação, talvez ele seja levado mais em conta. Eu acho que para a mulher ela precisa provar mais... é além de uma questão de dizer que fez, que estudou, que teve experiência. Eu acho que de alguma maneira ela precisa provar isso. Não acho que seja o meu caso mas o que eu vejo nas outras organizações, nas relações de trabalho é que as mulheres precisam provar mais aquilo que são para conseguirem às vezes uma promoção, para conseguirem subir na carreira.

ENTREVISTADORA: Você acha que, como mulher, você precisa ser mais “firme” para ser promovida?

ENTREVISTADA 01: Não, eu acho que no meu caso não

ENTREVISTADORA: Você acha que recebeu menos oportunidades profissionais do que você gostaria?

ENTREVISTADA 01: Não, não acho. Eu no meu caso específico não.

ENTREVISTADORA: Se você tem alguma dificuldade no trabalho, você tem alguém ou algum lugar a quem recorrer?

ENTREVISTADA 01: Sim, tenho. Eu tenho um acesso muito livre à minha chefia, às minhas colegas de trabalho. É uma empresa que escuta muito e que essa parte humana é um cerne importante para a organização.

ENTREVISTADORA: Você acha que homens recebem maior apoio organizacional e confiança do que mulheres?

ENTREVISTADA 01: Não, acho que não. Eu acho que essas oportunidades de incentivo, principalmente em empresas sérias hoje, eu acho que a coisa é mais democrática.

ENTREVISTADORA: Você gostaria de ter recebido mais apoio e confiança no trabalho?

ENTREVISTADA 01: Talvez lá no início sim, mas hoje não. Talvez no início, quando eu assumi, há muitos anos atrás. Acho que era mais pela minha pouca vivência no mercado de trabalho e não por causa de gênero.

ENTREVISTADORA: Você acha que mulheres recebem apoio organizacional suficiente para conciliar a sua vida profissional e suas responsabilidades domésticas?

ENTREVISTADA 01: Difícil né... Eu sinto que eu recebo sim ... eu não tenho nenhum problema, no dia que eu preciso mudar o meu horário, deixar uma criança no médico, algum problema com babá. Mas assim, eu sou um recorte muito privilegiado, quando a gente fala de relações de gênero até por uma questão econômica e financeira também, eu tenho um apoio grande. E eu também acho que eu sempre coloquei o meu trabalho como prioridade. Então assim eu invisto um dinheiro mensal, para ter uma babá, pra ter um suporte, para ter uma equipe em casa que me ajude. O que não é barato, mas eu acredito ser um investimento para a minha vida profissional. Mas eu abro mão às vezes, de certas coisas, para poder pagar um suporte. Então isso é um recorte muito privilegiado que eu tenho, eu sei que uma parcela muito pequena tem essa oportunidade, eu acho que eu tenho um apoio em casa muito importante também, do meu marido entender o quanto isso é importante pra mim. Eu conseguir administrar a minha carreira, o meu trabalho. Porque é um investimento do casal né? Cuidar de criança é um trabalho do cão, e é um trabalho que às vezes não é valorizado. Um trabalho que é exaustivo, e eu tendo um suporte de amigos, do meu marido, de pessoas que não julgam essa escolha, essa escolha minha. Tem muita gente que julga você ter uma babá... “aí como assim você não quer cuidar do seu filho?” Não, eu quero. Mas eu chego em casa depois de uma jornada de trabalho, eu também quero ter um tempo pra mim. Então, eu acho que existe ainda uma questão, um pouco e tabu, das próprias mulheres, da própria sociedade de entender que é um trabalho como qualquer outro você cuidar de uma casa, você administrar uma família. Se você quer ter uma carreira, se você quer ser uma profissional é óbvio que você vai ter que se dedicar que você vai precisar de uma rede de apoio, você vai precisar de gente, você vai precisar pagar gente para te ajudar. E eu acredito que exista, por parte das próprias mulheres, um julgamento em relação a isso. É o que eu vejo muito sabe? Se você não fosse uma mãe preocupada com as crianças porque você querendo ou não, delega um pouco dessas tarefas diárias. Bota roupa na criança, botar a criança pra tomar banho... e vai fazer a comida. Então eu acho que um próximo passo aí vai ser discutir um pouco esse tabu de que a mulher deve dar conta sozinha, que se ela é mulher ela tem esse instinto maternal. E não é isso. Eu tenho muito apoio das pessoas que entendem a minha forma de

pensar, e que veem como uma forma válida de vida também. Mas eu acho que existe aí um problema. Mãe gosta de fazer isso. Não, mãe não gosta de ficar limpando sujeira o dia inteiro [...] O trabalho que as mulheres acabam tendo a mais, ele não é remunerado, ele não é uma coisa - ah, se você produzir 8 horas de trabalho: você é uma mega profissional. Vai fazer faxina 8 horas na sua casa para ver se alguém vai te dar esse reconhecimento né? E eu acho que em muitos lugares as pessoas veem isso como se fizesse parte do papel fundamental da mulher. E não é. Quando você tem uma família, você tem divisão de tarefas... [...] Lá atrás... eu morei junto com o meu namorado, antes da gente se casar. A gente percebeu que tínhamos diferenças em relação ao que ele achava que era meu papel, o que eu achava que era o papel dele. A gente não continuou morando junto. Quando a gente decidiu casar, a gente teve uma conversa muito séria. Minha mãe era uma mulher super independente, ela não sabia fazer comida, ela não queria fazer isso. Ela era diretora de uma multinacional. Então querendo ou não, ela não me ensinou que esse era o meu papel. De cuidar da casa e cuidar da janta. Tanto é que eu aprendi a cozinhar, eu já era adolescente porque eu queria me virar. Não que ela tenha dito pra mim que essa era uma função minha. Quando eu fui casar, eu sentei com o meu namorado e falei: -Olha só, eu não vou cuidar de janta, eu não vou cuidar de roupa passada. Eu gosto do meu trabalho, eu quero viver a minha carreira. E eu vou fazer as coisas que eu gosto com prazer. As vezes eu abro mão de ter alguma coisa minha pessoal, comprar algo porque eu tenho que pagar uma ajudante, uma funcionária doméstica, uma pessoa pra passar roupa... porque eu prefiro dedicar o meu dia para outras coisas. Eu não vejo isso como um papel meu. Então, quando eu fiquei grávida de gêmeos eu já sabia que eu ia precisar de ajuda também. Porque, querendo ou não, eu não quis assumir a maternidade, agarrar isso tudo pra mim sozinha. Porque eu sabia que eu não ia conseguir. E eu gosto de ter um equilíbrio na minha vida, os meus filhos são minha prioridade, amo minhas crianças, mas eu gosto de ler um livro, gosto de ir ao cinema, gosto de almoçar com uma amiga. Gosto de estar no trabalho. Às vezes as crianças perguntam - Mamãe vai trabalhar? - Sim vai trabalhar - Pra que você vai trabalhar? - pra ganhar dinheiro e porque a mamãe gosta de trabalhar. Eles também veem que eu não to indo sacrificando a minha vida. O trabalho é uma parte muito importante da minha vida também, e eu acho que a gente tem que criar mulheres assim. Se minha filha lá na frente resolver cuidar da família, que isso seja uma opção dela, e não uma coisa imposta. Se ela quiser fazer um almoço, que seja porque ela quer. Assim como o meu filho, eu to ensinando - Vamos ajudar a mamãe a limpar a cozinha? vem os dois ajudar, sabe? Os dois têm que aprender a cozinhar, os dois têm que saber coisas básicas. Mas assim, a gente tá falando de um recorte muito privilegiado, de um lugar muito privilegiado, eu sei que não é a realidade da

maioria das pessoas. Meu marido também foi criado por uma mulher muito forte, ele a viu trabalhando fora. Então o meu contexto de família é muito diferente também. Eu acho que isso foi fundamental para a minha formação, hoje na forma como eu vivo.

ENTREVISTADORA: Você acha que você precisa de mais apoio do que você já recebe para administrar o seu “papel duplo” (trabalho/casa)?

ENTREVISTADA 01: Não, na verdade, graças a Deus eu tenho um trabalho que 95% são mulheres... então a gente sabe que as mulheres têm uma outra jornada... Então isso eu tenho muito apoio do meu trabalho. Tenho uma rede de apoio boa em casa também. Eu sempre soube equilibrar muito bem a minha vida profissional com a minha vida familiar. Até porque a minha vida profissional é muito importante pra mim. Então eu gosto de ter esse equilíbrio.

Apêndice C - Transcrição da Entrevista 02

Entrevistada 02

Empresa de comunicação

Informações demográficas da entrevistada

1. **Idade.** 36.
2. **Estado civil.** Solteira.
3. **Filhos.** 1.
4. **Nível de escolaridade.** Pós-graduação incompleta
5. **Formação (se houver).** Comunicação social com habilitação em marketing e propaganda.
6. **Cargo atual.** diretora de operações.
7. **Nível gerencial.** CEO, e diretora geral abaixo dela. Vários diretores e equipes abaixo.
8. **Quanto tempo na empresa atual.** 10 anos no total. Saiu durante 2 anos e meio e voltou.
9. **Quanto tempo de experiência no mercado de trabalho.** 10 anos.

ENTREVISTADORA: Você acha que é mais difícil para uma mulher ser ela mesma no trabalho do que para um homem?

ENTREVISTADA 02: Acho, porque tem muito julgamento. Por exemplo, a mulher faz qualquer coisa, as críticas sempre são pejorativas muito mais do que os homens. Vou dar um exemplo, não necessariamente da minha organização mas de forma geral de vivência. Se a mulher está nervosa no dia, ou percebe alguma coisa “Ah, tá de TPM. “Ah, não sei quê.” O homem nervoso é uma coisa normal, ele pode ser porque ele é o machão, o autoritário. Então eu acho que existe esse local de sempre estar pisando em ovos de acordo com quem você é, por mais que eu trabalhe na comunicação e exista essa lado de você ter essa flexibilidade de você ser você, que tem a parte da criatividade. Mas mesmo assim tem sempre aquele lugar que você tem que se ponderar. E experiência minha que eu acho que vale a pena comentar, quando eu era estagiária, depois peguei um cargo de analista, e estava beirando a ser

coordenadora... e minha chefe veio conversar comigo e ela falou assim: “Pra você ter um cargo de gestão, você tem que aprender a dar bom dia para as pessoas, você não fala com ninguém... Como que você que esse cargo de gestão? Como você pode ser o que você é num cargo de gestão?” E eu era foda-se o mundo e óbvio que era por um lado de imaturidade, não por eu ser mulher. Mas eu não sei se fosse um homem preparado se ele teria que ser simpático, se ele teria de se importar, se vestir bem, ir maquiado pro trabalho, ficar sorrindo para as pessoas... [...] é aquele lugar que a gente sempre tem que estar nos trinques na vida.

ENTREVISTADORA: Você acha que você é você no trabalho?

ENTREVISTADA 02: Hoje em dia eu sou. Eu acho que eu conquistei um espaço, eu acho que eu tenho uma questão diferenciada porque eu tenho uma relação com o meu chefe que é fora do trabalho. E eu tive esse espaço. Mas é até uma questão de eu agradecer a empresa porque eu tenho o espaço de ser quem eu sou. Eu tenho espaço para errar no que eu preciso errar para me transformar, mas isso não significa que é fácil. Existe um julgamento interno meu, não necessariamente dos outros. Por mais que eu tenha esse espaço, até onde esse espaço eu me sinto preparada pra ter esse espaço e ser eu mesma. [...] Não é só eu ser eu mesma, porque não é só você sustentar sua identidade, é você sustentar sua identidade, sustentar o cargo, sustentar a pressão interna, a pressão externa. Eu acho que a gente pode ser a gente mesma... acho que em algumas áreas a gente consegue ser, mas eu não acho que isso seja suficiente eu acho que existem muitas questões internas que a gente não consegue usufruir desse benefício. [...]

ENTREVISTADORA: Você acha que as mulheres recebem um julgamento mais injusto pelo seu desempenho do que os homens?

ENTREVISTADA 02: Sim.

ENTREVISTADORA: Você acha que você já foi julgada injustamente por algo no trabalho?

ENTREVISTADA 02: Já, com certeza. A gente é julgada o tempo inteiro, é um julgamento eterno. Eu acho que meu maior aprendizado foi não me importar com julgamento externo. Porque a gente é julgada o tempo inteiro principalmente em cargos mais altos. Quando a gente vai subindo de cargo a expectativa que você seja alguém, é como se você não fosse mais humano, como se você não pudesse errar. Tipo assim, você ganha mais, você tem essa

expertise, você é perfeita. Você não pode ser um ser humano que erra, que está em aprendizado. E quanto maior o seu cargo, mais expectativa, mais julgamento e... mulheres julgam muito mulheres o tempo inteiro. Eu sei porque eu julgo e eu sei porque me julgam. Eu sei que é um ciclo vicioso de julgamento [...] Eu não julgo os homens da mesma forma em que eu julgo as mulheres. Infelizmente, é muito competitivo. [...] E não é uma competição velada que você vê, que eu estou competindo com você... e de uma forma tão subjetiva. Não existe apoio... Não tô chamando a mulherada de “escrota”... por mais que exista... com certeza. [...] Acho que existe muita manipulação. A mulherada é muito manipuladora para algumas questões. Eu acho que o homem demora um pouco mais a ter o nível de ambição que a mulher pode ter... Infelizmente, existe isso, eu acho que as mulheres são mais criticadas mesmo. Até porque quando o homem não tá fazendo aquela coisa sempre vem “ah, homem é assim mesmo. “Ah, homem é mais desligado. “Ah, homem não presta atenção nos detalhes. Então... por exemplo... na área de comunicação, na área de atendimento, a mulherada tem que estar impecável. Aí você pega uma menina mais desleixada para uma entrevista de atendimento... é julgada. Independente da habilidade. O homem vai ser julgado da mesma forma porque ele é feio? Jamais. [...] Vamos supor, eu estou dentro de um time... eu subi de cargo, não importa porque... Muda a relação completa com as mulheres que estão no meu time. Elas não conseguem lidar, infelizmente acontece isso. Diferente de homem né? (Da minha relação com o homem do time)

ENTREVISTADORA: Você acha que falsas percepções e estereótipos sobre a capacidade das mulheres em suas carreiras constituem barreiras à suas ascensões profissionais?

ENTREVISTADA 02: Sim. Constituem. Continuando as questões que eu estava falando... eu acho que tem muitos limitadores para a mulher crescer. Eu acho que a mulher é julgada pelo emocional e não só pela técnica, pela entrega. “Ah é mulher”... É como se tivesse uma redoma de preconceitos do tipo “Ah, essa aí saí demais, essa é mãe solteira... Ah, essa aí tá noiva há 10 anos e não casa.” É como se outros julgamentos viessem... Eu já vi casos de pessoas (mulheres) não subindo de cargo porque tinham o sonho de casar, mulheres que tinham filhos e aí não tinha essas possibilidades. Mas também já vi o contrário. Na minha empresa a gente bate no peito que 59% são mulheres e que a gente tem 75% de gestão feminina, porque a gente acredita que a gestão feminina é mais acolhedora, é mais compreensiva. É menos impositiva porque da mesma forma que a mulherada julga, a gente também acolhe, mais do que homens. Então para resolver problemas humanos, mesmo que elas tenham alguma agonia ali entre elas, elas resolvem melhor. Então neste caso eu dou

graças à Deus pela minha empresa. E os homens baixam a cabeça pra gente na empresa, mas a gente está em maior número. A gente tem que estar em bando se não não funciona. A gente bate muito nessa tecla. Até nas contratações a gente escolhe mais mulheres.

ENTREVISTADORA: Você acha que falsas percepções e estereótipos sobre o comprometimento de mulheres em suas carreiras constituem barreiras à suas ascensões profissionais?

ENTREVISTADA 02: A minha percepção, eu posso estar errada. Da minha vivência e do que eu acredito. Eu escolho mulheres que têm filhos porque elas têm um comprometimento maior. Porque elas têm boleto pra pagar, porque elas têm um senso de responsabilidade, porque elas sabem o que é não ter um emprego. Geralmente as mães, principalmente as mães solteiras, não que eu tenha que escolher a mãe solteira. mas mães, de forma geral elas têm um comprometimento de forma madura do que é um trabalho, não entram em mimimi do tipo “ai fulano brigou comigo, aí estou de mal da empresa” Então elas entram em um patamar mais maduro de comprometimento quando a mulher tem uma vivência, ou está num casamento há muito tempo, sabe... Não é nem de idade mas assim.. Você pega uma pessoa que acabou de ter um filho, que não tem um parceiro. Cara... essa pessoa dispara em tentar resolver. E ela se cobra muito. E eu enxergo como uma coisa muito positiva. E graças a Deus eu tive isso e eu tive muito apoio. Hoje eu vejo a minha empresa como um lugar que tem um apoio necessário para essas mães. Não existe essa de “Ah meu filho está doente.” Você vai pra casa cuidar do filho, e a gente se vira. Mas sim, eu vejo o comprometimento quando as mulheres são mais maduras, que amadurecem por alguma coisa na vida delas. [...]Quando eu faço entrevista e vejo que a mulher quando se apresenta fala que é mãe, mãe de não sei quem... (que eu peço pra pessoa se apresentar) ela mostra o poder que ela tem, porque ela está colocando isso não como barreira mas como uma verdade na vida dela. então eu acho que isso a torna comprometida porque ela vai querer lutar pela vida.

ENTREVISTADORA: Você acha que a sua vida profissional é caracterizada por atitudes negativas em relação às mulheres?

ENTREVISTADA 02: Acho que não, Eu não sei se é pelo fato de ser mulher, mas acredito que acontece uma cobrança, de ter que dar conta das contas.

ENTREVISTADORA: Mas você acha que isso tem relação com o fato de você ser mulher?

ENTREVISTADA 02: Eu não sei, eu não vejo pai solteiro com filho, entendeu? (risos) Então, eu não sei se é por gênero ou pelo fato de eu ser mãe. Sabe? Quantas empresas têm pais solteiros com filhos e quantas empresas têm mães solteiras com filhos?

ENTREVISTADORA: Você acha que o tratamento que você recebe no trabalho pela equipe e pelo seus superiores é influenciado negativamente pelo fato de você ser mulher?

ENTREVISTADA 02: De uma pessoa sim, do resto não. De uma mulher. Por competição, de poder. Bater muito crista com crista. Eu tenho 10 anos de casa, eu tenho uma relação com empresa e eu tenho uma relação com os donos de uma forma. Independente do que ela seja, independente do que ela faça, ela não vai ter a mesma relação que ela tem comigo. E ela pode construir várias outras relações com eles, como ela constrói. Mas sempre tem um lugar de não aceitação que eu vim primeiro. Ela ganha o dobro do que eu, ela tem uma vida melhor que a minha, ela não trabalha tanto quanto eu. Ela faz de mim até um pouco de empregada para certas coisas. Mas mesmo assim é como se ela não aceitasse o meu lugar dentro do sistema. É do tipo assim, “eu mando aqui e aceitei você.” Eu tenho a sensação que ela pensa assim “Ah, você é o cachorrinho do CEO.” [...] tem um pouco de briga de poder por conta disso. Não estou falando que é culpa dela só, também tem meu lado. Mas é algo muito territorialista, mulher de poder com mulher de poder. Com o restante não, eu sou super acolhida.

ENTREVISTADORA: Homens, em geral, não prestam a devida atenção quando mulheres estão falando em reunião?

ENTREVISTADA 02: Com certeza! Com certeza! Acontece muito mansplaining! Sem contar o tanto que eles falam por cima. Você está apresentando ele não ouve, você fala a mesma coisa que um homem e ele só escuta o homem, só dá o crédito para homem. Coisas sem tato, criam confusões por qualquer coisa. Os homens são péssimos nisso. E as mulheres também. Tem mulheres que só escutam homens. Que são machistas o suficiente que querem a opinião do macho. Você está falando a mesma coisa ai ela olha pro homem e fala “O que que você acha?” Existe muito! E isso é tão inconsciente, tão louco que as pessoas não percebem. Eu acredito de fato que as pessoas não percebem. [...] São pessoas que tem uma índole muito boa, homens que são bacanas e eles se pegam fazendo merda. Eles nos parafraseiam. Só pra você ter uma ideia, há uns 2 anos, eu tinha um criador de criação... (sempre tem essa questão do ego dentro da publicidade) A gente tinha tipo um TedTalk na empresa, e umas meninas levaram sobre o machismo dentro da área da criação. Que é como se a mulher não fosse capaz

de criar (logo a mulher, o feminino que cria, o feminino que gera) em qualquer estudo que você faça dentro da psicologia, da astrologia é o feminino que gera, que cria a ideia o homem só faz, executa. E a gente trouxe sobre esse assunto na conversa e os meninos ficaram tão chocados. Porque a gente trouxe exemplos que tinham acontecido dentro da empresa. Eles ficaram tão chocados. Isso acontece com mulheres também, você vê mulheres que tem um discurso muito feminista, muito de acolhimento. De repente, estão passando por cima de outra mulher, tendo ações machistas, dando crédito pra homem, sabe? É algo inconsciente coletivo. [...] Eu acho que é inconsciente. Eu acho que isso é pior.

ENTREVISTADORA: Você sente que você precisa estar melhor preparada (mais preparada) para conversar profissionalmente com homens para que prestem atenção ao que você diz?

ENTREVISTADA 02: Eu acho que sim, eu acho que quando existe uma apresentação com um grupo predominantemente masculino existe todo um cuidado. Quando existia reunião presencial, existia um cuidado de roupa, não só roupa para estar arrumada para uma reunião, não é uma questão só executiva da reunião, mas não estar com cores fortes, não estar com maquiagem forte, não estar de batom vermelho. Eu já ouvi em uma reunião que a menina estava com batom vermelho. O cara do lado falou assim “Como que ouve alguma coisa se eu só quero meter na boca dela” Ele falou pro cara do lado. Então existe um cuidado, que ele vem muito antes de uma questão técnica de apresentação. Você vê um cara bonito apresentando no máximo o que você pode falar “é que cara bonito”, o comentário é muito mais inocente [...] os homens falam de calcinha marcada, calça apertada, decote... Então você tem que se arrumar de uma forma que você seja invisível e seu conhecimento saia de uma forma predominante. [...] São pequenos detalhes mesmo... é péssimo... No digital, isso melhora um pouco, ele tem que ouvir mais. Então não tem muito essa questão do home passar por cima da minha fala, então acho que o digital ajudou um pouco nisso. [...] Por exemplo, se eu vou a uma reunião que só tem homem, a gente sempre leva outra mulher. Existe um preparo que vem muito antes de uma questão do que você vai apresentar, do que você vai falar. Ela começa na roupa que você usa, de quem vai na reunião, se é uma equipe só de mulheres, sempre tem que ir um homem junto também. Se não, não validam. Isso aqui não é uma questão tipo... “Ah então tá, já que tem essa reunião que só tem homem a gente vai ter que levar outra menina, pra ela não se sentir constrangida.” Não. É uma questão tão sutil, que ninguém para e pensa o quão ridículo é.

ENTREVISTADORA: Você acha que mulheres precisam estar mais preparadas no seu trabalho para serem promovidas, comparando-as à homens?

ENTREVISTADA 02: Ah, com certeza em tudo. Porque a cobrança vem de todos os lados. Ninguém vai julgar o homem assim... “Ah, o homem sai para beber e pega todas.” Ninguém julga por isso. Agora se a mulher faz isso, será que a mulher é séria o suficiente para trabalhar com isso? Será que ela é comprometida o suficiente? “Ela não consegue se comprometer com um cara.” [...] Esse tipo de coisa, eu não vivencio na minha empresa. Mas quando eu trabalhei no governo... Eu vi muitas mulheres sendo promovidas porque transavam com os caras. [...] Existe isso (machismo) que acontece. Fato. E isso não acontece só por causa dos caras. Mulheres são machistas também. É cultural. [...]

ENTREVISTADORA: Você acha que, como mulher, você precisa ser mais “firme” para ser promovida?

ENTREVISTADA 02: Sim. Tem que ter atitude. Se você não tem essa atitude. Aí que entra muito essa questão do princípio feminino e masculino. Porque se você for pensar, independente de gênero, o feminino é o que gera, cria, gesta a ideia e o masculino fecunda e traz pra ação. É necessário ter esse equilíbrio e mais atitude. Se você não tem atitude você não sobe de cargo. Eu acho que isso acontece também com homem, mas as mulheres têm que estar mais preparadas ali no fazer né. Precisa sim.

ENTREVISTADORA: A sua organização valoriza a diversidade?

ENTREVISTADA 02: Valoriza, mas isso não quer dizer que seja suficiente. Se a gente vê numa empresa que 59% são mulheres e 75% de gestoras, não é suficiente.

ENTREVISTADORA: Você acha que mulheres têm menos oportunidades para o desenvolvimento profissional no trabalho? (comparando-as aos homens)

ENTREVISTADA 02: É difícil né, porque eu estou num lugar com tanta mulher. Mas eu acho que não existe esse tipo de preconceito como já existiu antes de “Ah é mulher eu não contrato” Eu acho que na sociedade atual, tudo isso que acontece é muito sutil, é muito pelas beiradas... é muito difícil a gente ver essas coisas assim... Não é igual antigamente que a gente ouvia que lugar de mulher era dentro de casa igual 40 anos atrás, eu acho que as oportunidades estão mais diversas [...] o grande problema é o inconsciente coletivo que ainda é enraizado. é como se na prática tudo começou a andar mas existe essa névoa que ainda anda

com a gente que ainda não se transformou. É como se a gente tivesse um patamar a frente e nossa mentalidade do nosso inconsciente, e das nossas percepções e das nossas atitudes estivessem um passo para trás, então não acompanha. Então não adianta a gente pagar de uma empresa diversa, que faz as coisas e realmente é [...] mas existe esse passo que foi abandonado e que não consegue evoluir junto. [...]

ENTREVISTADORA: Você acha que recebeu menos oportunidades profissionais do que você gostaria?

ENTREVISTADA 02: Acho, acho que é mais difícil para a mulher ter mais oportunidades, acho que é mais difícil do que para um homem. Acho que a mulher tem que lutar mais que o homem para ter as mesmas oportunidades. É um trabalho muito mais cansativo para a mulher do que para um homem.

ENTREVISTADORA: Se você tem alguma dificuldade no trabalho, você tem alguém ou algum lugar a quem recorrer?

ENTREVISTADA 02: Tenho, no trabalho.

ENTREVISTADORA: Você acha que homens recebem maior apoio organizacional e confiança do que mulheres?

ENTREVISTADA 02: Depende da organização. Eu acho que se as gestoras são mulheres os homens não recebem mais apoio. Existe essa competiçãozinha mas as mulheres apoiam as mulheres. Eu só tive chefes mulheres na minha vida e meu chefe atual. [...] Quando existem mais mulheres, o homem não tem vez elas se juntam. [...] Não importa o quanto homem é evoluído se tiver mais homem... mulher não tem vez. [...] Homem não tem a mesma resiliência do que mulher. [...]

ENTREVISTADORA: Você gostaria de ter recebido mais apoio e confiança no trabalho?

ENTREVISTADA 02: De mim mesma só. Meu problema foi eu. Não foi por falta de apoio dos outros.

ENTREVISTADORA: Você acha que mulheres recebem apoio organizacional suficiente para conciliar a sua vida profissional e suas responsabilidades domésticas?

ENTREVISTADA 02: Na minha empresa sim, no dia-a-dia não. Na minha empresa, qualquer questão de vida, a gente tem flexibilidade.

ENTREVISTADORA: Você acha que você precisa de mais apoio do que você já recebe para administrar o seu “papel duplo” (trabalho/casa)?

ENTREVISTADA 02: Eu preciso aceitar o apoio, mais do que receber o apoio. Na minha empresa eu tenho o apoio. Vou dar um exemplo, eu tenho uma pessoa que trabalha comigo e tem um filho de 1 ano, por mais que eu fale que ela pode sair para amamentar ela se cobra e não aceita o apoio. Eu lembro que antes da pandemia meu filho, ele estava muito ruim na escola... foi uma fase muito difícil... eu não sabia o que fazer... O trabalho estava muito corrido e eu não conseguia lidar com a situação. Eu resolvi ligar para o meu chefe e falei "Eu não vou trabalhar de manhã para levá-lo à escola e acompanhar os estudos dele, pelo menos nesse último mês e vou tentar resolver isso. O que ele me respondeu foi “Eu não acredito que você está perguntando isso, porque você sabe que você tem total liberdade para isso.” Mas eu me sentia mal. Por mais que as empresas deem apoio, as mulheres não aceitam muito. Eu sinto isso, acho que é a sensação que a gente tem de ficar para trás. Isso tudo num nível muito inconsciente, eu acho que esse é meu maior problema. Eu acho que elas não se sentem confortáveis para receber esse apoio externo.

Apêndice D - Transcrição Da Entrevista 03

Entrevistada 03

Rede de escolas de inglês

Informações demográficas da entrevistada

1. **Idade.** 58
2. **Estado civil.** Divorciada
3. **Filhos.** 4.
4. **Nível de escolaridade.** Mestrado completo
5. **Formação (se houver).** Graduação: Psicologia; Mestrado: Linguística Aplicada
6. **Cargo atual.** Diretora de rede de escola de inglês.
7. **Nível gerencial.** Diretora
8. **Quanto tempo na empresa atual.** 12 anos.
9. **Quanto tempo de experiência no mercado de trabalho.** 37 anos.

ENTREVISTADORA: Você acha que é mais difícil para uma mulher ser ela mesma no trabalho do que para um homem?

ENTREVISTADA 03: Sem dúvida. A mulher sempre está se adequando ao ambiente de trabalho e para tal, precisa dominar várias características de sua personalidade para que os colegas masculinos a respeitem e vejam seu trabalho acima do fato de ser mulher.

ENTREVISTADORA: Você acha que você é você no trabalho?

ENTREVISTADA 03: Hoje em dia, sim, pois já estou mais velha na empresa e aprendi a ser eu mesma por lá. Quando era mais nova não conseguia, fazia o que os outros queriam, me vestia como os superiores queriam... Hoje em dia, não sei dizer se foi o trabalho que me moldou ou eu que me moldei ao trabalho. Mas confesso que hoje em dia me sinto 100% confortável com quem sou dentro e fora da empresa.

ENTREVISTADORA: Você acha que as mulheres recebem um julgamento mais injusto pelo seu desempenho do que os homens?

ENTREVISTADA 03: Certamente. Quando uma mulher é julgada em sua gestão, um dos fatores que mais pesam em seu julgamento é sua condição de mulher, sua vida pessoal (se é socialmente bem-sucedida ou não, se os filhos estão bem encaixados dentro de seu grupo social e etc) e como ela lida com a relação entre o pessoal e o profissional.

ENTREVISTADORA: Você acha que você já foi julgada injustiçadamente por algo no trabalho?

ENTREVISTADA 03: Algumas tomadas de decisão foram questionadas por coincidirem com momentos pessoais difíceis.

ENTREVISTADORA: Pode me dar um exemplo?

ENTREVISTADA 03: Deixe-me pensar... Tive um imprevisto familiar à alguns anos, um parente muito próximo faleceu em outra cidade e tive que modificar minha agenda, desmarcar reuniões. Fui encorajada a voltar ao trabalho antes do que queria, apesar do apoio que recebi da equipe.

ENTREVISTADORA: Você acha que falsas percepções e estereótipos sobre a capacidade das mulheres em suas carreiras constituem barreiras à suas ascensões profissionais?

ENTREVISTADA 03: Certamente. Por isso ainda enfrentamos tantas desigualdades salariais comparadas ao salário dos homens, tantas indicações para promoções e outros benefícios dentro das empresas.

ENTREVISTADORA: Você acha que falsas percepções e estereótipos sobre o comprometimento de mulheres em suas carreiras constituem barreiras à suas ascensões profissionais?

ENTREVISTADA 03: Existem empresas que já ‘acordaram’ para o combate a estes estereótipos e percepções equivocadas, mas, a grosso modo, o mundo profissional ainda tem muito que avançar.

ENTREVISTADORA: Você acha que a sua vida profissional é caracterizada por atitudes negativas em relação às mulheres?

ENTREVISTADA 03: Na minha área as atitudes negativas em relação às mulheres professoras são bem menores devido ao fato de sermos vistas como adequadas para o cargo

por características “femininas”. Na área de coordenação e direção já é possível observar uma atitude mais negativa pelo fato de sermos mulheres.

ENTREVISTADORA: Você acha que o tratamento que você recebe no trabalho pela equipe e pelo seus superiores é influenciado negativamente pelo fato de você ser mulher?

ENTREVISTADA 03: Hoje em dia não sinto tanto, já estou com a aposentadoria, trabalho porque gosto, logo mais devo parar de exercer mas nos cargos de chefia que ocupei, senti isso claramente em várias situações.

ENTREVISTADORA: Homens, em geral, não prestam a devida atenção quando mulheres estão falando em reunião?

ENTREVISTADA 03: Sim, pautados na premissa de que mulheres usam palavras demais para qualquer fala.

ENTREVISTADORA: Você sente que você precisa estar melhor preparada (mais preparada) para conversar profissionalmente com homens para que prestem atenção ao que você diz?

ENTREVISTADA 03: Não percebo isso por ter consciência de minha capacitação.

ENTREVISTADORA: Você acha que mulheres precisam estar mais preparadas no seu trabalho para serem promovidas, comparando-as à homens?

ENTREVISTADA 03: Sim, de modo geral as mulheres precisam fazer tudo em dobro para alcançar o mesmo resultado dos homens.

ENTREVISTADORA: Você acha que, como mulher, você precisa ser mais “firme” para ser promovida?

ENTREVISTADA 03: Não hoje em dia. Se não consigo uma promoção, acho que não fui avaliada corretamente, independentemente do fato de ser mulher. No passado houve situações que percebi isso.

ENTREVISTADORA: A sua organização valoriza a diversidade?

ENTREVISTADA 03: Está nos valores da empresa mas devo confessar que intrinsecamente acredito que não, ainda mais na área gerencial. No passado também, quando trabalhava em outras escolas, pude perceber que não também.

ENTREVISTADORA: Você acha que mulheres têm menos oportunidades para o desenvolvimento profissional no trabalho? (comparando-as aos homens)

ENTREVISTADA 03: Creio que esta realidade está se modificando. Os processos seletivos, as oportunidades e a escolaridade das mulheres são bem diferentes do que há 30 anos. Quando comecei no mercado de trabalho era tudo muito diferente. Acredito que as pessoas, principalmente mulheres, eram contratadas por qualidades que não condiziam com as vagas. Por exemplo, a mulher era amiga da pessoa que estava contratando, ou essa pessoa estava fazendo um favor para um outro amigo... E outro fator que eu acredito ser relevante é que a competitividade era outra. Éramos poucas pessoas no ramo comparando com o número de gestores e professores de inglês atualmente. As escolas queriam professores duradouros, contratos longos... hoje sinto que a rotatividade é bem maior, sem dúvidas.

ENTREVISTADORA: Você acha que recebeu menos oportunidades profissionais do que você gostaria?

ENTREVISTADA 03: Não, acredito que recebi o suficiente e agarrei todas as oportunidade que pude.

ENTREVISTADORA: Se você tem alguma dificuldade no trabalho, você tem alguém ou algum lugar a quem recorrer?

ENTREVISTADA 03: Não.

ENTREVISTADORA: Você acha que homens recebem maior apoio organizacional e confiança do que mulheres?

ENTREVISTADA 03: No geral sim.

ENTREVISTADORA: Você gostaria de ter recebido mais apoio e confiança no trabalho?

ENTREVISTADA 03: Recebi o tanto que mereci.

ENTREVISTADORA: Você acha que mulheres recebem apoio organizacional suficiente para conciliar a sua vida profissional e suas responsabilidades domésticas?

ENTREVISTADA 03: Não, e aquelas que buscam este apoio são muito discriminadas. Já perdi recitais, apresentações de escola porque estava em reuniões. Depois de quatro filhos, a gente até se acostuma. Acha normal. Hoje em dia vejo meus filhos com muita mais frequência e entendo que esse tempo eu nunca mais terei de volta.

ENTREVISTADORA: Você acha que você precisa de mais apoio do que você já recebe para administrar o seu “papel duplo” (trabalho/casa)?

ENTREVISTADA 03: Não mais, mas durante minha jornada profissional sempre fui julgada pelo esposo, pela família e por amigos, às vezes por me dedicar mais à carreira em detrimento da família e às vezes pelo oposto. Espera-se da mulher um combo perfeito: boa profissional, boa esposa, boa mãe.

Apêndice E - Transcrição da Entrevista 04

Entrevistada 04

Banco

Informações demográficas da entrevistada

1. **Idade.** 42
2. **Estado civil.** Casada.
3. **Filhos.** 1.
4. **Nível de escolaridade.** Pós-graduação completa.
5. **Formação (se houver).** Economia com pós em gestão com ênfase em finanças.
6. **Cargo atual.** Gerente Geral.
7. **Nível gerencial.** Gerente Geral
8. **Quanto tempo na empresa atual.** 6 anos.
9. **Quanto tempo de experiência no mercado de trabalho.** 18 anos.

ENTREVISTADORA: Você acha que é mais difícil para uma mulher ser ela mesma no trabalho do que para um homem?

ENTREVISTADA 04: Com certeza, eu tenho que usar roupas na agência que se eu tivesse em casa, ou em um bar eu jamais usaria. Tenho que mediar situações que às vezes eu não queria ser imparcial. Entende? A área bancária é um lugar de muitas impressões e que temos sempre de mostrar metas, mostrar serviço. Para a mulher isso tudo fica mais complicado porque acredito que lidamos com pequenas coisinhas que os homens não lidam.

ENTREVISTADORA: Você acha que você é você no trabalho?

ENTREVISTADA 04: De certa forma sim. Sempre brinco com o meu marido que sou duas Nathalias, a Nathalia gerente: calma, bem disposta, maquiada, eloquente. E a Nathalia caseira: às vezes preguiçosa, a Nathalia que ama esportes, ama roupas confortáveis que é mãe, esposa que é até um pouco calada. Sou duas personas e lido bem com essa divisão. Acho que sou eu mesma mas eu sou a Nathalia do trabalho e a Nathalia fora dele.

ENTREVISTADORA: Você acha que as mulheres recebem um julgamento mais injusto pelo seu desempenho do que os homens?

ENTREVISTADA 04: Sim... sim... sim... O mundo bancário é muito cruel com as mulheres. Onde trabalho atualmente, a maioria da diretoria é feminina e acredito que da gerência também. Mesmo assim é um ambiente extremamente masculino. Acho que pelo histórico dos bancos no Brasil e no mundo... quem cuida de dinheiro é homem né? Essa mentalidade está mais viva do que a gente imagina. Quando trabalhava em agência como gerente de agência já aconteceu de cliente pedir para ser atendido por outra pessoa. Um homem. Acredito que as políticas do banco que trabalho são até inclusivas, mas como trabalhamos muito com o público externo ficamos a mercê de coisas deste tipo... ideias que não condizem com as diretrizes da empresa.

ENTREVISTADORA: Você acha que você já foi julgada injustiçadamente por algo no trabalho? Pelo fato de ser mulher?

ENTREVISTADA 04: Acho que não. Acho que injustas acontecem e já deve ter acontecido algo do tipo comigo. Algum dia que a gente chega chateada do trabalho sabe? Mas por algo que aconteceu por eu ser mulher não.

ENTREVISTADORA: Você acha que falsas percepções e estereótipos sobre a capacidade das mulheres em suas carreiras constituem barreiras à suas ascensões profissionais?

ENTREVISTADA 04: Sim, como eu te falei o mundo bancário é um universo predominantemente masculino. Sendo mulher a gente já carrega vários estereótipos só pelo fato de sermos mulheres. “Ela não sabe mandar”, “Ela não sabe contar”...[...] Acho que nossa capacidade é sempre colocada em jogo, e mais do que os homens. Estamos sempre em teste.

ENTREVISTADORA: Você acha que falsas percepções e estereótipos sobre o comprometimento de mulheres em suas carreiras constituem barreiras à suas ascensões profissionais?

ENTREVISTADA 04: Sim, como eu falei acho que mulheres carregam estereótipos só por serem mulheres. [...] sobre comprometimento na minha experiência nunca tive problemas, sempre fui vista como uma profissional comprometida, acho que por ter filho e ser mais incisiva as pessoas dão mais credibilidade.

ENTREVISTADORA: Você acha que a sua vida profissional é caracterizada por atitudes negativas em relação à mulheres?

ENTREVISTADA 04: Não, acho que minha vida profissional é caracterizada por tudo que eu já realizei profissionalmente até aqui.

ENTREVISTADORA: Você acha que o tratamento que você recebe no trabalho pela equipe e pelo seus superiores é influenciado negativamente pelo fato de você ser mulher?

ENTREVISTADA 04: Negativamente eu não sei, mas diferente de homens no mesmo posto hierárquico do que eu com certeza. Já mudei de agências algumas vezes na minha vida e sempre é uma surpresa. Você nunca sabe como a equipe irá reagir, como era a relação deles com o antigo supervisor, como eles vão te acolher. Com o passar do tempo aprendi várias coisas, hoje me sinto confiante o suficiente para liderar qualquer equipe, mas se no começo tivessem algumas impressões negativas sobre mim eu não estranharia. Na verdade eu acho que já senti isso, mesmo que não falado abertamente, sabe? Sou firme e algumas pessoas podem ficar com um leve medo... não receio de mim.

ENTREVISTADORA: Homens, em geral, não prestam a devida atenção quando mulheres estão falando em reunião?

ENTREVISTADA 04: Já vi muitos casos que sim. Quando homem não deixa você falar, sabe? ou estão prestando atenção em outra coisa, sabe? Muito comum! Acho que uma das minhas melhores qualidades profissionais é apresentar, engajar a pessoa no que eu estou falando... [...] mas já vi reuniões que se transformaram num verdadeiro caos.

ENTREVISTADORA: Você sente que você precisa estar melhor preparada (mais preparada) para conversar profissionalmente com homens para que prestem atenção ao que você diz?

ENTREVISTADA 04: Sim, conheço homens que têm o mesmo cargo do que eu. Em outros bancos e em outras agências que não têm a mesma capacidade profissional do que eu. Acho que é mais fácil encontrar um homem encostado nesse ramo do que uma mulher. Nós de cargo de chefia estamos sempre no nosso melhor, se não estivermos também a notícia ruim chega rápido sabe? [...] Pro homem não, acho que a descida é mais devagar.

ENTREVISTADORA: Você acha que mulheres precisam estar mais preparadas no seu trabalho para serem promovidas, comparando-as à homens?

ENTREVISTADA 04: Então... acho que promoção é algo muito delicado. Acho que existem muito mais fatores ligados à promoção do que simplesmente ser homem ou ser mulher, sabe? No meu caso, são contatos nas empresas, tive um mentor ótimo em toda a minha jornada profissional, sem ele não estaria onde eu cheguei. [...] Ambição.. mas pessoalmente acho as mulheres mais ambiciosas... não que sejam mais ambiciosas, mas quando somos, ninguém segura! (risos)

ENTREVISTADORA: Você acha que, como mulher, você precisa ser mais “firme” para ser promovida?

ENTREVISTADA 04: Sim. Eu sou mais firme, mais durona e eu acho que aprendi isso no trabalho. Se não fosse dessa maneira as pessoas não me levariam a sério. Tenho pulso firme e essa é uma das qualidades que acho que me trouxeram até onde estou hoje.

ENTREVISTADORA: A sua organização valoriza a diversidade?

ENTREVISTADA 04: Sim, temos projetos de inclusão nos processos seletivos. Tenho uma equipe bem diversa, não tenho que reclamar. Acho que isso está mudando cada vez mais. Quando entrei no ramo, como estagiária ainda, notava um espaço muito mais homogêneo do que é hoje em dia. Acho que a caminhada ainda é longa... mais pela sociedade como um todo do que pela empresa em si... mas acho que chegamos lá... não sei se estarei trabalhando para ver isso. (risos)

ENTREVISTADORA: Você acha que mulheres têm menos oportunidades para o desenvolvimento profissional no trabalho? (comparando-as aos homens)

ENTREVISTADA 04: Acho que para promoção interna sim, acaba que no banco nos atrelamos muito à metas e relatórios de supervisores. Se você tem alguma rivalidade com seu supervisor esse desenvolvimento será muito mais difícil, às vezes até impossível. Quando comecei como estagiária (era em outro banco) aconteceu algo terrível. Tinha uma menina muito bonita e dizem às más línguas que ela saiu do programa de estágio porque ela não quis dormir com um dos supervisores. Nada foi comprovado mas como mulher e conhecendo os homens que trabalham na agência na época não duvido de nada. Imagino que essa menina poderia ter um futuro profissional diferente se ela não tivesse vivenciado uma coisa desse tipo.

ENTREVISTADORA: Você acha que recebeu menos oportunidades profissionais do que você gostaria?

ENTREVISTADA 04: Não, tenho que agradecer muito ao meu mentor e ao universo ou até a sorte não sei porque tudo aconteceu do jeito que tinha que ser. Agarrei todas as oportunidades que me foram ofertadas e hoje em dia com uma carreira mais consolidada eu não sinto que fui lesada de nenhuma forma por alguma oportunidade que não recebi ou deixei de agarrar.

ENTREVISTADORA: Se você tem alguma dificuldade no trabalho, você tem alguém ou algum lugar a quem recorrer?

ENTREVISTADA 04: Acho que se for um problema mais sério, eu tenho meu marido, meus amigos, minha família. Eles são a quem eu recorreria.

ENTREVISTADORA: Você acha que homens recebem maior apoio organizacional e confiança do que mulheres?

ENTREVISTADA 04: Sim e não. Acho que é algo mais velado. Homens têm a tendência de apoiar outros homens. Não vejo muitos homens apoiando mulheres profissionalmente. Não é impossível mas é raro. Mulheres apoiando outras mulheres também não é muito comum... Então acho que ficamos em um ciclo vicioso onde existem mais homens no poder nas organizações e que conseqüentemente indicam mais homens. Entende?

ENTREVISTADORA: Você gostaria de ter recebido mais apoio e confiança no trabalho?

ENTREVISTADA 04: Confiança sim, acho que de alguns clientes e alguns colegas de trabalho. No decorrer do tempo eu ganhei essa confiança, mas não foi fácil. Nada é fácil. Agora o apoio eu sempre tive muito apoio externo, do meu marido, da minha família, dos meus amigos... sem eles talvez eu não estaria aqui neste cargo que tenho hoje. Voltar para casa e saber que tudo está bem faz diferença para a vida profissional.

ENTREVISTADORA: Você acha que mulheres recebem apoio organizacional suficiente para conciliar a sua vida profissional e suas responsabilidades domésticas?

ENTREVISTADA 04: Não. Acho que nunca será suficiente. A sociedade vê este papel duplo da mulher como algo normal... “Ela é mãe e diretora”.. “Ela é mãe, diretora e não tem empregada”... “Como ela consegue?” Acho que por algumas mulheres conseguem fazer esse

malabarismo tão bem, esse papel duplo, triplo as vezes até quádruplo é visto como um troféu. Ficamos sobrecarregadas e quando nos comparam com o homens eles avaliam as mesmas tarefas, querem as mesmas metas... Acho que não é questão de apoio ou não apoio por parte da empresa e sim o fato que isso não deveria ser algo que deveria ser conciliado com tanta naturalidade.

ENTREVISTADORA: Você acha que você precisa de mais apoio do que você já recebe para administrar o seu “papel duplo” (trabalho/casa)?

ENTREVISTADA 04: Por parte da empresa não. Apesar de acreditar que a licença paternidade de todas as empresas deveria ser bem maior. Somos pais da mesma criança, porque o homem pode sair e deixar o bebê que não consegue nem ficar deitado sozinho dias depois do parto, sabe? [...] Na época que minha filha nasceu eu achei tudo muito difícil. A volta ao trabalho, a maternidade em si já é algo gigantesco, sabe? Tive muita ajuda da minha família, contratei uma babá... Hoje em dia não sinto tanto esse fardo, minha filha já está uma mocinha consegue se virar... a maior parte que eu tinha que fazer já foi feita sabe? (risos) Mas conciliar minha vida profissional com a minha vida pessoal nessa etapa da vida foi um desafio.

Apêndice F - Transcrição da Entrevista 05

Entrevistada 05

Empresa de sapatos/bolsas - setor de moda

Informações demográficas da entrevistada

1. **Idade.** 27.
2. **Estado civil.** Solteira.
3. **Filhos.** não.
4. **Nível de escolaridade.** Graduação completa.
5. **Formação (se houver).** Comunicação social: Publicidade.
6. **Cargo atual.** Gerente administrativa
7. **Nível gerencial.** Gerente administrativa
8. **Quanto tempo na empresa atual.** 4 anos e 8 meses.
9. **Quanto tempo de experiência no mercado de trabalho.** Mais ou menos 6 anos.

ENTREVISTADORA: Você acha que é mais difícil para uma mulher ser ela mesma no trabalho do que para um homem?

ENTREVISTADA 05: No meu caso não, porque a maioria da nossa equipe é LGBTQ, então acho que a individualidade de cada um ali é bem respeitada. Agora... eu já trabalhei em shopping, como vendedora e não tem como ser você mesma no trabalho, dependendo da loja então. Você vende a marca, você é a marca. Não você.

ENTREVISTADORA: Você acha que você é você no trabalho?

ENTREVISTADA 05: Sim, amo a empresa que trabalho justamente por isso. As individualidades são respeitadas e valorizadas. O nosso ambiente de trabalho é descontraído mas ao mesmo tempo muito profissional.

ENTREVISTADORA: Você acha que as mulheres recebem um julgamento mais injusto pelo seu desempenho do que os homens?

ENTREVISTADA 05: Sim, acho que somos julgadas desde a hora que nascemos... que nos dizem que temos que usar rosa, furar as orelhas... Essa ideia machista do que é ser mulher

vem de berço... infelizmente. Se te dissesse que não existe sexismo na nossa empresa eu estaria mentindo porque ela está inserida em um contexto muito machista. Nosso mundo é machista, nosso país então... A gente tenta aqui na (nome da empresa)... e acho que conseguimos. Temos uma grande parte da equipe LGBTQ, muitas mulheres na gerência como eu... mas isso não significa que temos um escudo para o julgamento ou que temos a solução perfeita para o fim do machismo. Não mesmo.

ENTREVISTADORA: Você acha que você já foi julgada injustiçadamente por algo no trabalho?

ENTREVISTADA 05: Já. Trabalhar com gente, seres humanos... independente do gênero, traz variáveis subjetivas né? Opiniões de pessoas diferentes de mim, pessoas que tem um outro background... isso às vezes causa conflitos e pessoas acabam se sentindo mal avaliadas, injustiçadas. Acho que isso já aconteceu comigo

ENTREVISTADORA: Você acha que falsas percepções e estereótipos sobre a capacidade das mulheres em suas carreiras constituem barreiras à suas ascensões profissionais?

ENTREVISTADA 05: Sim, estereótipos são o nosso maior problema em questões de gênero. Acho que líderes mulheres lidam com problemas que líderes homens não precisam se preocupar. No meu caso, não na minha empresa... por eu ser mulher e jovem, as vezes que tenho uma reunião com algum colaborador externo... sinto um preconceito por parte das pessoas. Tipo: “Jovem assim, como conseguiu esse emprego?” Esse estereótipo que já está na cabeça das pessoas de quem é uma boa líder feminina está acima da minha capacidade. Esteticamente também eu não me “encaixo” se eu posso dizer assim, no perfil de mulher executiva. Não uso roupas de executivas, que pra mim são decotadas e coladas o suficiente para atender às expectativas masculinas e para ficar apresentável a empresa. Aquelas saias-lápis coladas, um escarpin... não é pra mim. Tenho que agradecer que a (nome da empresa) é um espaço muito respeitoso e nunca fui cobrada a me vestir de tal forma ou tal jeito.

ENTREVISTADORA: Você acha que falsas percepções e estereótipos sobre o comprometimento de mulheres em suas carreiras constituem barreiras à suas ascensões profissionais?

ENTREVISTADA 05: Sim, especialmente para as mães. Não sou mãe mas quando trabalhei em shopping novamente via tanta coisa... mãe que ia com o filho doente em casa, com ninguém pra deixar porque não podia de jeito nenhum faltar.

ENTREVISTADORA: E no seu cargo atual?

ENTREVISTADA 05: Acho que não, mas também acho que se eu tivesse tido um filho mais nova quando estava no começo da minha carreira na empresa, não sei se as coisas seriam diferentes. Eu comecei na (nome da empresa) como uma vendedora e fui subindo porque tinha muito interesse, muita vontade de aprender e muito tempo da minha vida focado nisso. Se eu fosse mãe hoje em dia talvez eu não tivesse esse tempo e essa energia toda para... investir na empresa.

ENTREVISTADORA: Você acha que a sua vida profissional é caracterizada por atitudes negativas em relação à mulheres?

ENTREVISTADA 05: Não, tive sorte de ter pessoas no meu caminho profissional que me acolheram, que me ensinaram muito e que principalmente aceitaram quem sou.

ENTREVISTADORA: Você acha que o tratamento que você recebe no trabalho pela equipe e pelo seus superiores é influenciado negativamente pelo fato de você ser mulher?

ENTREVISTADA 05: Não, na nossa empresa grande parte da equipe é feminina e LGBTQ, nos respeitamos muito e nunca senti um tratamento diferente por ser mulher. Agora... falando de clientes externos, já senti um tratamento diferente, talvez por eu ser um tipo de mulher que eles não esperam conduzir uma reunião por exemplo.

ENTREVISTADORA: Homens, em geral, não prestam a devida atenção quando mulheres estão falando em reunião?

ENTREVISTADA 05: Sim! Já vi isso acontecer demais! *Mansplaining, gaslighting*... todos esses fenômenos que nós vemos em discursos feministas são reais... dentro de uma reunião então. Já vi homens mexendo no celular enquanto falava, cochichando com outro homem... Isso sempre com colaboradores externos, mas é bem comum sim.

ENTREVISTADORA: Você sente que você precisa estar melhor preparada (mais preparada) para conversar profissionalmente com homens para que prestem atenção ao que você diz?

ENTREVISTADA 05: Sim, acho que como mulher e líder eu tenho sempre que estar pronta. Sou jovem, também tenho cara de jovem. Acho que as pessoas ficam um pouco receosas. Quando eu começo a apresentar uma proposta, ou algo do tipo, tenho que estar muito muito mais preparada. Se não, sou engolida.

ENTREVISTADORA: Você acha que mulheres precisam estar mais preparadas no seu trabalho para serem promovidas, comparando-as à homens?

ENTREVISTADA 05: Acho que como mulher... se olharmos o mundo dos negócios de um tempo para cá, mudou muito... e muito rapidamente também. Na época da minha mãe, a maioria das mulheres eram dona de casa, não tinham trabalhos fora de casa... na época da minha avó então... nem se fala. Acho que a jornada das mulheres no mercado de trabalho foi um jump muito grande e cada vez mais vejo mais mulheres em cargos altos, em reuniões... [... Sobre precisarmos estar mais preparadas eu acho que pelo fato de sermos mais criticadas, menos indicadas por colegas de trabalho que são homens. Sabe aquele clichê da firma de vários homens de terno saindo para beber depois do expediente? Imagina eles indicando uma mulher para algum cargo acima deles?... Eu, não. Então eu realmente acredito que o cenário organizacional está mudando para melhor para as mulheres assim como nos lares, na sociedade como um todo. Passos lentos mas ainda assim vejo progresso.

ENTREVISTADORA: Você acha que, como mulher, você precisa ser mais “firme” para ser promovida?

ENTREVISTADA 05: Sim! Acho que líderes têm que ter uma essência de firmeza, de saber o que estão fazendo, de não voltarem para trás com suas ideias, se voltarem, fazer tudo com transparência e consciência do que está acontecendo. Na sociedade em geral a mulher é chamada de louca, dissimulada, emocionada... são tantos estereótipos que nos fazem parecer inferiores à nossa capacidade de coordenar, liderar... [...]

ENTREVISTADORA: A sua organização valoriza a diversidade?

ENTREVISTADA 05: Sim, na nossa empresa abraçamos todas as iniciativas dos ODS da ONU. A igualdade de gênero é uma delas, sem contar que temos um grande engajamento com

a sustentabilidade do nosso trabalho e dos nossos produtos. Temos o compromisso com o desenvolvimento econômico sustentável, inclusão social e a valorização cultural.

ENTREVISTADORA: Você acha que mulheres têm menos oportunidades para o desenvolvimento profissional no trabalho? (comparando-as aos homens)

ENTREVISTADA 05: Acho que sim, mas mais por questões sociais do que por falta de ações por parte das empresas. [...] Acredito que muitas meninas acabam casando, tendo filhos, largando os estudos por pressões sociais, às vezes elas tinham esse sonho de ser uma grande executiva e no decorrer da vida delas essas coisas acontecem e essas oportunidades profissionais não acontecem.

ENTREVISTADORA: Você acha que recebeu menos oportunidades profissionais do que você gostaria?

ENTREVISTADA 05: Não, eu comecei na empresa como vendedora e participei do grupo de carreira da empresa. Na faculdade foquei no aprendizado do que eu estava usando no trabalho na época e as oportunidades foram aparecendo naturalmente. Quando eu falo naturalmente não é que foi fácil, eu ralei muito. Me doe para a empresa. Mas eu estou feliz profissionalmente, acho que essas oportunidades foram dadas a mim porque eu realmente acredito na razão social da (nome da empresa) e eles sempre me acolheram.

ENTREVISTADORA: Se você tem alguma dificuldade no trabalho, você tem alguém ou algum lugar a quem recorrer?

ENTREVISTADA 05: Sim, tenho amigos íntimos que também são meus colegas de trabalho. Acho que por trabalharmos com vários projetos, nós viajamos juntos e muitas pessoas da empresa são sozinhas como eu... sem família na cidade, solteiras... a gente acaba se reunindo e fazendo uma rede de apoio bem forte.

ENTREVISTADORA: Você acha que homens recebem maior apoio organizacional e confiança do que mulheres?

ENTREVISTADA 05: Sim, pois acho que homens machistas apoiam homens machistas. Quando você está em uma organização que não valoriza a diversidade as mulheres não recebem nenhum tipo de confiança, elas são desencorajadas até humilhadas. Sei que é a

realidade de muitas empresas por aí... acho que está mudando... mas só com mais mulheres no poder que podemos ver uma mudança que seja realmente significativa.

ENTREVISTADORA: Você gostaria de ter recebido mais apoio e confiança no trabalho?

ENTREVISTADA 05: A gente sempre quer mais né... Acho que esse é o segredo...[.] Eu acho que até agora... o apoio que recebi foi suficiente. Antigamente era mais difícil, por estar no começo da carreira, mas sei que ainda tenho uma grande jornada profissional à minha frente. Ainda sou jovem, quero estudar mais, me especializar. Acho que nunca tive tanto apoio para isso quanto agora, estou com energia e é de interesse da empresa, e meu também deste sonho acontecer.

ENTREVISTADORA: Você acha que mulheres recebem apoio organizacional suficiente para conciliar a sua vida profissional e suas responsabilidades domésticas?

ENTREVISTADA 05: Não. No geral, acho que as mulheres não recebem quase nenhum tipo de apoio, nem organizacional nem social. Às vezes nem a família, nem o marido dá apoio quem dirá a empresa que só quer lucrar em cima da pobre mulher! No meu caso não tenho esse problema, moro só, sou suficiente... tenho tempo para os meus hobbies, meu trabalho... apesar de trabalhar bastante. Como um homem sempre tem né? Acho que na sociedade em que vivemos o homem não tem nenhuma responsabilidade além de existir e prover. Se não é a mulher é a mãe que cuida de tudo do pequeno menino homem. Essa pergunta seria ótima para homens que têm cargos altos se eles têm algum tipo de responsabilidade doméstica. Acho que toda essa responsabilidade desaba nas mãos das mulheres.

ENTREVISTADORA: Você acha que você precisa de mais apoio do que você já recebe para administrar o seu “papel duplo” (trabalho/casa)?

ENTREVISTADA 05: Não, consigo conciliar bem minha vida no trabalho e minha vida em casa.

Apêndice G - Transcrição da Entrevista 06

Entrevistada 06

Escritório de arquitetura

Informações demográficas da entrevistada

- 1. Idade.** 33.
- 2. Estado civil.** Solteira.
- 3. Filhos.** não.
- 4. Nível de escolaridade.** Superior completo com uma pós graduação incompleta.
- 5. Formação (se houver).** Arquitetura.
- 6. Cargo atual.** Sócia-direta das duas empresas que ela possui.
- 7. Nível gerencial.** Sócia-direta das duas empresas que ela possui.
- 8. Quanto tempo na empresa atual.** No escritório de arquitetura 6 anos e na marcenaria 1 ano.
- 9. Quanto tempo de experiência no mercado de trabalho.** 8 anos

ENTREVISTADORA: Você acha que é mais difícil para uma mulher ser ela mesma no trabalho do que para um homem?

ENTREVISTADA 06: Sim, com certeza. Porque eu acho que existe uma descaracterização da mulher... eu acho que a mulher tem que descaracterizar a identidade dela muitas vezes para ela ser mais vista como profissional e menos como humana porque se a mulher é engraçada, ela não é levada a sério, se a mulher é tímida, ela é vista como menos capaz, se a mulher é extrovertida ela vai chamar atenção demais... então a gente está mais suscetível a assédios... a todos os tipos de assédio. O assédio moral, assédio sexual... então eu acho que a mulher acaba tendo que ser muito descaracterizada socialmente, afetivamente falando para ela evitar esses tipos de situações e para ela ser levada a sério como profissional porque é muito fácil você desqualificar a mulher como profissional se ela não agir praticamente como um robô.

ENTREVISTADORA: Você acha que você é você no trabalho?

ENTREVISTADA 06: Olha, eu acho que cada vez mais eu consigo ser eu mesma, porque eu não acho que é uma coisa da noite para o dia que a gente rompe. Eu acho que várias barreiras, essas barreiras invisíveis que eu fui rompendo, elas me trouxeram a esse lugar que eu estou agora de justamente ter as minhas próprias empresas, porque eu não consigo ser eu mesma e eu não tenho o mesmo nível de valorização em nenhuma outra empresa como na

minha própria, e não é porque a minha própria que eu me dou dois tapinhas nas costas né? Mas é porque eu consigo gerenciar as minhas qualidades dos meus potenciais e me desafiar diariamente como uma outra pessoa não faria na empresa dela... que geralmente são empresas geridas por homens.

ENTREVISTADORA: Então você acha que a estrutura organizacional não te ajuda a ser você mesma?

ENTREVISTADA 06: Não, de forma alguma. Eu acho que.... Não sei se você entende como funciona mais ou menos o mercado da arquitetura nessa questão de gênero... mas os homens são minorias no nosso curso, as mulheres são a maioria. Mas a partir do momento em que você vai para o trabalho de mercado e você tem escritórios renomados, esses escritórios são todos de homem... então é impressionante assim... eu queria entender como é que a menor quantidade do grupo e tão talentosa, incrível, genial, estrela, absoluta, que eles alcançam um reconhecimento muito rápido, mas é por causa dessa validação do mercado de tudo né? eles se unem muito... os homens são muito unidos para se darem apoio e ficarem se elevando. Eu acho que é algo que nós mulheres estamos já mudando há algum tempo, mas aí eu falo que mudança não acontece da noite para o dia. Então quando você está no mercado de trabalho e você quer trabalhar para alguém relevante no mercado, você vai ter que trabalhar para um homem. Esse homem tem um consórcio, ele tem um arquiteto que é o braço direito, e ele tem o preferido... e se você é uma mulher você tá ali como uma peça. Você pode ser uma peça valiosa para o serviço, mas você não é incentivada, então eu acho que essas questões todas criam essas barreiras... Dentro da minha empresa existem outras questões que a partir do momento que eu começo a ser o rosto da empresa, o nome da empresa, a cara da empresa e aí eu sou mulher e ainda sou uma mulher negra, eu acho que eu vou me adaptando também a isso... às vezes “capas” que eu coloco para ter uma aceitação melhor... aí você vai amadurecendo, se entendo com pessoa, e como empresa e você entende a filtrar também, você começa a colocar essas capas para você existir no mercado, eu não tô sendo honesta comigo... e eu acho que não é honesto eu não ser honesta comigo. Então se afastar certos clientes, se afastar certas oportunidades de trabalho, eu vejo mais hoje como uma seleção natural. Então pra mim hoje é muito importante ser eu mesma no trabalho.

ENTREVISTADORA: Você acha que as mulheres recebem um julgamento mais injusto pelo seu desempenho do que os homens?

ENTREVISTADA 06: Com certeza. Eu acho que a gente tem que provar nossas qualidades, dá nem duas vezes mais, acho que dez vezes mais... eu acho que a gente está sempre no espectro de insatisfatória, sabe? Trabalho insatisfatório, produção insatisfatória, qualidade insatisfatória. Eu acredito também que no nosso trabalho, (não conheço muito bem outras áreas de trabalho né? como é a estrutura da organização da empresa) mas a gente enquanto equipe, existe uma equipe que está voltada mais para produção do desenho, para a parte mais técnica. Também existe uma parte da equipe que está muito ocupada para parte da criação, que é o processo criativo, desenvolvimento e concepção do projeto. Geralmente as mulheres estão mais nessa parte da produção, elas são pouco trazidas para essa parte intelectual. Então eu não vejo diferença, eu não entendo, eu não vejo porquê, então eu vejo

isso como uma falta de estímulo, sendo que tem que partir de um convite né? do chefe, para que você faça parte disso... então eu acho que as mulheres têm menos incentivo, e eu acho que quando elas vão alcançando alguns espaços onde ela tenha mais abertura e mais poder, eu acho que o que ela ganha em troca é muito pesado. Ela tem que trabalhar muito mais, ela tem que abdicar da vida dela, ela tem que assumir muitas coisas que acabam sacrificando, é um sacrifício.

ENTREVISTADORA: Você acha que você já foi julgada injustiçadamente por algo no trabalho?

ENTREVISTADA 06: Já, diversas vezes. Na minha primeira oportunidade de trabalho, a minha primeira como profissional, né? Eu sou uma pessoa muito da piada, eu sou muito engraçada, muito comunicativa... e isso traz a ideia errada de que eu sou irresponsável. Então eu mandei o meu currículo, meu portfólio, para esse escritório que eu queria muito trabalhar, eu tinha amigos trabalhando lá. E a pessoa que estava fazendo a seleção viu o meu material e falou: “Poxa a (nome da entrevistada) é muito boa, pena que ela é daquele jeito.” Que jeito é esse né? Então uma amiga na hora escutou e falou assim: “A (nome da entrevistada) pode ser do jeito que ela quiser, porque aquela é a (nome da entrevistada) pessoa, ela profissional, aqui dentro do escritório, na área de trabalho, ela entende o que quer dizer ser profissional, então isso que você está fazendo é um preconceito, você tá criando, fazendo um pré julgamento em cima da personalidade dela, você tá julgando que ela é irresponsável.” E aquilo me marcou muito, porque aí eu consegui a vaga de emprego, e quando eu entrei eu não podia ser eu, qualquer coisa que eu falava, qualquer tipo de comunicação que eu fizesse, eu era silenciada na hora, minha supervisora ela era bem agressiva, ela humilhava bastante... Enfim, então era bem assim: não seja você. Vista isso e para de ser você que a gente nem queria ter te contratado por esse seu jeito.

ENTREVISTADORA: Você acha que falsas percepções e estereótipos sobre a capacidade das mulheres em suas carreiras constituem barreiras à suas ascensões profissionais?

ENTREVISTADA 06: Eu acredito que sim. Eu saí desse escritório, nesse escritório mesmo... o meu chefe, o dono do escritório, ele tinha uma adoração por humilhar as mulheres, ele adorava isso .E ele tratava os homens muito bem. Ele falava que queria que as mulheres fossem homens, porque se fossemos homens ele não teria tanto conflito. A gente resolveria isso numa partida de fut, batendo peito com peito. (risos). Saí desse escritório, fui para outro escritório, super esquerdista, somos homens feministas sabe? e eu lembro que eu fui muito incentivada por eles no início, porque eu estava apresentando muito resultado, mesmo num cenário muito ruim, e um resultado financeiro muito positivo né? porque eu conquistei um cliente que tava dando muita grana, e eu lembro que uma vez eu questionei a eles, porque eles só tinham tido sócios homens... acho que eram uns 12 sócios, todos homens. Aí eu falei: “Poxa, vocês conhecem mulheres tão incríveis, na turma de vocês, no círculo de vocês, porque vocês nunca tiveram sócias mulheres.” Aí eles começaram a rir e falaram que mulher não dá conta do recado. Então assim... que recado é esse né? Porque na empresa deles eu tava fazendo muito mais e melhor que eles, não só melhor do que eles mas de qualquer funcionário e eu sou mulher. Nesse momento eu perdi muita paciência, porque eu vivia em

um esgotamento. Eu trabalhava 18 horas por dia, morava longe, eu tinha que dirigir para ir para voltar, pegava trânsito, a minha vida estava só pelo trabalho para mostrar algum valor. E eu lembro que quando ele falou que mulher não dava conta do recado, eu levantei da mesa, chutei a lixeira e falei que se ele não arranjasse um homem que fosse melhor que eu, mostrasse isso em uma semana, eu pedia demissão. Aí ele falou "Olha, cuidado com o que você fala." Aí eu falei: "Cuidado você, eu sou mulher. Você não pode ficar falando essas coisas." Aí ele pegou e falou: "Não, você não é mulher. Você é tipo homem." porque se eu era umas das pessoas que estava demonstrando estar alinhada com eles, ele me masculinizou para ele conseguir me validar sabe?

ENTREVISTADORA: Você acha que falsas percepções e estereótipos sobre o comprometimento de mulheres em suas carreiras constituem barreiras à suas ascensões profissionais?

ENTREVISTADA 06: Com certeza. Eu acho que principalmente pela possibilidade da mulher dar vida, da gente poder engravidar, eu acho que a partir desse princípio, os homens e o mercado já enxergam a gente como um ser frágil que pode se distanciar do trabalho, que não vai dar atenção devida, porque vai ter que dividir a atenção com o bebê. E eu acho que a mulher sempre tá em um jogo de perde-perde. Porque eu sou uma mulher solteira, nunca fui casada, eu não tenho filhos e já teve cliente meu que me desvalorizava porque uma mulher não casada poderia ser muito festeira e uma mulher irresponsável. Mas se eu fosse casada eu poderia ser uma mulher que poderia ser vista como insuficiente, porque teria que cuidar da casa e possivelmente de um filho e de um marido. Então, a gente sempre está nesse jogo de perde-perde.

ENTREVISTADORA: Você acha que a sua vida profissional é caracterizada por atitudes negativas em relação à mulheres?

ENTREVISTADA 06: Com certeza, com certeza. Se eu fosse um homem eu estaria em outro posicionamento, em outra posição na minha vida! Na minha vida financeira, de reconhecimento, no mercado, eu teria tido muito mais oportunidades. Eu acho que a gente (mulheres) tende a ser invisibilizada, a gente começa a ser tão massacrada, que a gente entra em um limbo... assim... virando uma profissional limitada. Porque a gente é tão massacrada que a gente acaba: "Ah, eu desisto. Não vou mais tentar fazer tal coisa, tal coisa e tal coisa." Então eu acredito que a gente é muito limitada.

ENTREVISTADORA: Você acha que o tratamento que você recebe no trabalho pela equipe e pelo seus superiores é influenciado negativamente pelo fato de você ser mulher?

ENTREVISTADA 06: Quando eu abri a minha empresa eu abri com mais duas mulheres e um homem. E eu tinha um estagiário homem. O meu sócio era um homem gay e meu estagiário um homem hétero. Eu estava em reunião com o meu sócio, e sempre as perguntas eram direcionadas a ele (o sócio). Com o meu sócio e o estagiário era a mesma questão. Tanto que o meu estagiário ficou constrangido em uma reunião porque ele já tinha falado para o cliente que ele era apenas o estagiário, que eu era a chefe dele, que o cliente deveria fazer

todas essas perguntas para mim. Então... é muito ruim quando eu tenho a minha imagem associada a um homem. Eu que faço a apresentação, eu que inicio a apresentação, eu que discorro sobre o projeto, eu falo sobre as decisões que foram tomadas e quando eu termino muitas vezes o cliente vira para o homem e começa a debater com ele.

ENTREVISTADORA: Homens, em geral, não prestam a devida atenção quando mulheres estão falando em reunião?

ENTREVISTADA 06: Olha, eu acho que hoje é difícil um cliente não prestar atenção em mim. Porque eu já passei por essas coisas e eu crio artifícios tipo: “Olha é comigo que você está falando e você precisa me escutar.” Mas sim... eles começam a conversar entre eles, eles interrompem... é difícil.

ENTREVISTADORA: E sobre esses artifícios que você citou? Quais são?

ENTREVISTADA 06: Olha... Eu acho que voltando lá no início da conversa que a gente vai amadurecendo, vai entendendo quem a gente é e quem a gente quer ser. Então, quando tem um cliente novo, é uma captação... Eu subjetivamente sou objetiva que é um escritório liderado por uma mulher negra. Então é comigo que essa pessoa vai tratar, e que nada ali do que eu estou falando é o meu gosto, ou é uma informação irrelevante. Tudo que eu faço é baseado em um estudo. Então sempre que a gente tem um primeiro contato com o cliente, eu faço uma carta de apresentação, eu apresento o escritório, eu apresento a equipe, eu apresento o nosso currículo, o nosso portfólio, eu indico em alguns projetos, de caminhos de como a gente chegou até ali, eu apresento alguns prêmios que a gente ganhou.. então assim, eu já crio essa dominância e já trago essa atenção para mim de uma forma sempre com muita informação. Então assim, se você vai pagar por isso, é bom você valorizar o que estou falando, porque se você não valorizar, ou se você interromper, é você que perde, eu não estou perdendo nada.

ENTREVISTADORA: Você sente que você precisa estar melhor preparada (mais preparada) para conversar profissionalmente com homens para que prestem atenção ao que você diz?

ENTREVISTADA 06: Sim, com certeza. Eu já crio essas estratégias de comunicação, de comportamento, de relacionamento interpessoal, até de comportamento físico. Eu sempre aperto a mão muito firme, eu evito qualquer outro tipo de toque, que eu não quero que homens fiquem me tocando (porque eles sempre acham que têm abertura para isso). Eu acho que hoje eu já tenho mais facilidade de lidar com os meus clientes por causa desse processo todo que eu já me preparei, do que de conversar com outros homens colegas, arquitetos. Esses... eu me cansei. Eu não me importo por nada deles, eu não preciso de nada deles. Então eu não vou me dar ao trabalho de ficar desconstruindo o outro. É outro tipo de relação... e aí pelo cansaço e pela falta de necessidade, eu não me relaciono com eles. É um grupo que eu evito. [...] Ele falava que queria que as mulheres fossem homens, porque se fossemos homens ele não teria tanto conflito. A gente resolveria isso numa partida de fut, batendo peito com peito.

ENTREVISTADORA: Você acha que mulheres precisam estar mais preparadas no seu trabalho para serem promovidas, comparando-as à homens?

ENTREVISTADA 06: Com certeza, sem dúvida. É isso... Se você pensar que na estrutura de um escritório a parte da elite é a parte da criação e a parte de baixo e a parte da produção e as mulheres estão aí e dificilmente elas conseguem subir e serem convidadas, não importa se elas têm mestrado, se elas têm pós-graduação, se elas têm uma especialização naquele assunto, não importa. Eu não... eu acho que ela tem que contar com sorte, com fatores místicos.

ENTREVISTADORA: Você acha que, como mulher, você precisa ser mais “firme” para ser promovida?

ENTREVISTADA 06: Sim. O nome do meu escritório é Estúdio Brava. (risos) Porque brava vêm dessa força, porque eu vi que se eu não me posicionasse de uma forma dura, eu não conseguiria romper essas barreiras. Porque assim, você tenta subir aí jogam um óleo e você escorrega, você tenta ir pro lado, aí te cercam. Aí você tem que bater de frente, então eu vou começar a bater de frente... você tem que ser muito dura, se não eu vou ser massacrada, inclusive emocionalmente. Você já é massacrada fisicamente, pelo desgaste físico, psicológico, de ter que trabalhar tanto, ter que entregar tanto e também emocionalmente.

ENTREVISTADORA: A sua organização valoriza a diversidade?

ENTREVISTADA 06: Com certeza. Primeiro que em todas as fases do escritório, o escritório foi muito mais feminino. Ele sempre esteve de acordo com a cara do mercado real. Os cursos têm mais mulheres, então nosso escritório tinha mais mulheres. Então sempre foi mais feminino, também sempre foi mais aberto a pessoas LGBTQIA +, às vezes era maioria. Tanto que quando a gente teve um funcionário hétero a gente brincou que ele era a cota. Então eu sempre priorizei buscar mais mulheres no time.

ENTREVISTADORA: Você acha que mulheres têm menos oportunidades para o desenvolvimento profissional no trabalho? (comparando-as aos homens)

ENTREVISTADA 06: Olha. Aí eu confesso que eu fico em dúvida. Eu acho que a mulher não tem dificuldade nesse desenvolvimento, ao acesso a oportunidade. Eu penso aqui nas mulheres que eu cruzei no caminho e eu admiro tanto, a grande maioria delas e acho que elas tiveram esse acesso à desenvolver outras habilidade, à fazer outros cursos, pós graduações... Eu acho que elas não têm essa dificuldade mas eu acho que depois conseguir aplicar isso no mercado, dentro de uma empresa acho que é difícil. Eu acho que existem muitas mulheres qualificadas, mas aí tem outra questão: Eu como uma mulher que não casou e não teve filhos, meu círculo é muito de mulheres que não casaram e não tiveram filhos e eu sei que isso dá uma abertura pra gente poder continuar focando muito na nossa vida profissional, a gente tem mais tempo, menos pressão sabe? em pontos diferentes. Porque eu acredito que uma mulher casada que tem filhos tem vários outros pontos de pressão. Então talvez a minha percepção seja do meu círculo.

ENTREVISTADORA: Você acha que recebeu menos oportunidades profissionais do que você gostaria?

ENTREVISTADA 06: Sim. Eu acredito, inclusive eu sofri muito por isso quando eu me dei conta que o meu problema não era a minha capacitação, era alguma outra coisa. E... teve um sofrimento psicológico na época.

ENTREVISTADORA: Se você tem alguma dificuldade no trabalho, você tem alguém ou algum lugar a quem recorrer?

ENTREVISTADA 06: Tenho. Quando a gente estava falando das variáveis místicas eu acho que a rede de apoio é a mais valiosa. Quando você consegue ter uma rede de apoio dentro do ambiente de trabalho, seja um colega de trabalho, seja pessoas abaixo, pessoas acima, aquilo não é só um abraço. É uma pessoa que quando você está esquecendo de quem é você, do que é real, do que não é real, é uma pessoa para te lembrar do que é real. Tipo: “Oh, o problema não é você.” Então eu acho que sempre tive e sempre busquei isso, por ser uma pessoa bem comunicativa e eu sempre investi muito em terapia e muito da base da minha terapia é lidar com essa questão profissional.

ENTREVISTADORA: Você acha que homens recebem maior apoio organizacional e confiança do que mulheres?

ENTREVISTADA 06: Sim. O homem ele precisa existir. Ele existindo, ele tá dentro. Ele estando dentro ele já é convidado para dentro. Ele tá perto, ele já é convidado para o lado. Ele do lado ele já é convidado para cima. O homem só precisa existir.

ENTREVISTADORA: Você gostaria de ter recebido mais apoio e confiança no trabalho?

ENTREVISTADA 06: Gostaria, eu acho que eu teria sofrido menos. Psicologicamente, emocionalmente... Eu acho que esses ismos... o machismo, o capacitismo, o racismo... eles atrapalham o mercado como um todo porque a falta de diversidade é impensável dentro de uma empresa. Porque não existe mais essa visão, eu acho que cada vez mais a gente vai romper essa visão (porque infelizmente ela existe) homogênea de que tudo é produzido por um grupo e cuspidor para fora para todo mundo que é diferente consumir, não existe isso. Então... eu acho que se eu tivesse recebido as mesmas oportunidades que um homem eu teria dado muito mais retorno para aquelas empresas, para o que elas estavam produzindo, para o produto delas no mercado. Então eu acho que eu gostaria de ter recebido mais apoio não só por mim, mas pela empresa e pelo mercado. Eu acho que isso é uma falta das organizações, elas não pensam nisso, elas não querem romper, porque é difícil romper esses “hábitos” mas eu acho que uma vez rompido todo mundo ganha.

ENTREVISTADORA: Você acha que mulheres recebem apoio organizacional suficiente para conciliar a sua vida profissional e suas responsabilidades domésticas?

ENTREVISTADA 06: De forma alguma. Eu fui muito “privilegiada”, aí eu falo entre aspas porque eu morei com meu pai e não fui casada e não tive filhos... aí eu não passei por

situações que já vi algumas amigas passando. E dentro da minha casa eu não tive essa obrigatoriedade de ter um papel social da mulher, de ter que cuidar da casa, de ter que fazer isso, então eu não passei por isso. Mas eu acho que existe pouquíssima compreensão e pouquíssima empatia das organizações de entenderem as sociedades onde elas estão inseridas. Se você é homem e você se beneficia de uma mulher que está cuidando da sua casa ou da sua família e dentro da organização tem uma mulher que também está cuidando de uma casa além do trabalho dela. Eu acho que poderia caber um pouquinho mais de empatia se ela precisar acompanhar o filho dela em uma consulta, se ela precisa sair mais cedo para fazer algumas coisas, deixar o menino em uma creche... coisas do tipo. E eu não vi isso acontecendo. Eu via inclusive o oposto, quando mulheres estavam agindo como mulheres profissionais e mulheres sociais elas eram bem criticadas.

ENTREVISTADORA: Você acha que você precisa de mais apoio do que você já recebe para administrar o seu “papel duplo” (trabalho/casa)?

ENTREVISTADA 06: Olha, hoje em dia acho que não. Sendo muito honesta. Eu acho que construí uma base muito concreta para que eu pudesse ser eu. E nesse eu sendo eu e as pessoas que trabalham comigo podendo ser elas... eu acho que atualmente está bom. A minha briga agora é com o mercado. Essa rede que eu preciso conseguir captar mais, eu preciso de ter mais clientes que se identifiquem comigo. [...]