

PERCEPÇÃO DE CARREIRAS DAS MULHERES: AS BARREIRAS NO DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA

PERCEPTION OF WOMEN'S CAREERS: BARRIERS IN CAREER DEVELOPMENT

LARISSA NARDES
IMED

SHALIMAR GALLON
IMED

EDUARDO RECH
IMED

RESUMO

O ambiente organizacional tem sofrido mudanças em função de acontecimentos históricos e influências externas. As mulheres também tiveram um papel importante nessas alterações, pois, conseguiram ultrapassar barreiras impostas pela sociedade e passaram a se inserir no mercado de trabalho. Nesse sentido, a sua inserção ocasionou modificações no ambiente organizacional, como por exemplo, as diferentes perspectivas de carreira. Para tanto, o objetivo deste estudo é analisar a percepção das mulheres em relação as barreiras no desenvolvimento da carreira e qual tipo de carreira elas tendem a seguir. Para isso, foi realizado uma pesquisa de caráter quantitativo descritivo, utilizando a técnica de survey, com 287 mulheres. Com os resultados da pesquisa, pode-se notar que as mulheres pesquisadas tendem a não perceber o preconceito, as barreiras e as dificuldades no ambiente de trabalho. Em relação as barreiras da maternidade na carreira, as mulheres que não têm filhos percebem mais as dificuldades do que as mulheres que têm filhos. E, por fim, em relação a sua carreira, aspectos de rotina de trabalho, interação pessoal, desenvolvimento profissional e responsabilidade social as respondentes apresentam uma perspectiva de carreira mais contemporânea. Porém, quando se trata de benefícios econômicos, as respondentes apresentam uma perspectiva de carreira mais tradicional.

Palavras-chave: Mulheres, Carreira, Gestão de Pessoas.



Revista Administração de Empresas Unicuritiba.
[Received/Recebido: Agosto 11, 2020; Accepted/Aceito: Agosto 25, 2020]

Este obra está licenciado com uma Licença [Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



ABSTRACT

The organizational environment has undergone changes due to historical events and external influences. Women also played an important role in these changes, as they were able to overcome barriers imposed by society and started to enter the labor market. In this sense, its insertion caused changes in the organizational environment, such as, for example, the different career perspectives. Therefore, the aim of this study is to analyze the perception of women in relation to barriers in career development and what type of career they tend to follow. For this, a quantitative descriptive research was carried out, using the survey technique, with 287 women. With the results of the research, it can be noted that the women surveyed tend not to perceive prejudice, barriers and difficulties in the work environment. Regarding the barriers of motherhood in the career, women who do not have children perceive the difficulties more than women who have children. And finally, in relation to their career, aspects of work routine, personal interaction, professional development and social responsibility, the respondents present a more contemporary career perspective. However, when it comes to economic benefits, respondents have a more traditional career perspective.

Keywords: Women, Career, Human resources management.

1. INTRODUÇÃO

No discurso organizacional, a família é muito valorizada, pois, é vista como base afetiva permitindo equilíbrio ao empregado. Porém, as imagens reproduzem um modelo familiar patriarcal, dividindo as tarefas de acordo com o gênero, sendo o homem responsável pelos ganhos financeiros e a mulher pela administração do lar. Nesse contexto, ter uma família e sustentá-la legitimam a masculinidade dos homens, completando o papel masculino na sociedade (ECCEL; GRISCI, 2011).

Nesse sentido, as mulheres acabaram se adaptando a cultura masculina dominante nas organizações, onde, essa dominação, muitas vezes, impede a ascensão das mulheres do mercado de trabalho (OLIVEIRA; GAIO; BONACIM, 2009; RESENDE; MELO, 2017). Frente a esse contexto, o ambiente organizacional tem em vista o homem



como modelo de trabalhador padrão (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; ECCEL; GRISCI, 2011).

As mulheres são diariamente comparadas a esse modelo masculino, tendo que se submeter ao exercício de adaptação, procurando agir de maneira mais parecida com os homens, com pouca demonstração de emotividade, objetividade e seriedade (ECCEL; GRISCI, 2011; HENDERSON; FERREIRA; DUTRA, 2016). Se anteriormente o desafio da mulher era ingressar no mercado de trabalho, atualmente, as mulheres precisam superar barreiras diversas para sua ascensão profissionalmente e darem continuidade a suas carreiras.

O rendimento salarial médio das mulheres no Brasil, continua sendo inferior aos dos homens (20,5%) e, quanto maior o cargo, maior essa disparidade, pois, no grupo de diretores e gerentes, o rendimento médio das mulheres equivale a 71,3% do recebido pelos homens (IBGE, 2018). Essa diferença repete quando fala se da inserção de mulheres em posição de liderança no Brasil (37,8%) (IBGE, 2018). Ademais, a participação feminina em níveis de alto escalão nas empresas brasileiras é de apenas 13%, sendo que essa diferença é maior em relação às mulheres negras (0,5%) (ONU MULHERES, 2018).

Frente a esse contexto, é importante reconhecer os desafios enfrentados pelas mulheres em sua inserção no mercado de trabalho, um ambiente o qual os homens são vistos como bloco homogêneo (ECCEL; GRISCI, 2011). Diante disso, para poder proporcionar um maior entendimento em relação os gêneros no mercado de trabalho, o objetivo deste estudo é analisar a percepção das mulheres em relação as barreiras no desenvolvimento da carreira e qual tipo de carreira elas tendem a seguir. Esse estudo se justifica, pois é importante para as empresas entenderem as suas políticas e práticas de Gestão de Pessoas (GP), assim, as empresas podem se preparar para oferecer carreiras que valorizem não apenas aspectos externos, mas também os sentimentos internos de realização das mulheres.



Além de que, a carreira necessita de um plano que contemple as necessidades dos indivíduos, considerando seus aspectos pessoais, físicos e psíquicos visando o seu bem-estar (COLET; MOZZATO; OLTRAMARI, 2017). Dessa maneira, ações da GP podem engajar e estimular o progresso dos empregados, podendo melhorar seu desempenho. E, isso é possível através da elaboração e a implantação de políticas e práticas, com ações planejadas e organizadas estrategicamente, de modo a diagnosticar as necessidades do empregado. [Sem empregados motivados](#), a empresa corre o risco de perder bons talentos e ter uma [alta rotatividade](#). Gerando um clima organizacional ruim, afetando a produtividade e performance de outros profissionais.

Analisando as publicações sobre a carreira e mulheres, há estudos sobre mulheres (SCHLICKMANN; PIZARRO, 2013; HENDERSON; FERREIRA; DUTRA, 2016; HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018); carreira (DUTRA, 1992; CHANLAT, 1995; HALL, 1996; LACOMBE; CHU, 2005; FONTANELLE, 2005; BRISCOE; HALL; DEMUTH, 2006); e carreira das mulheres (TANURE; CARVALHO NETO; OLIVEIRA, 2006; SALVAGNI; CANABARRO, 2015; CERIBELI; SILVA, 2017). Porém, há poucos estudos que contemplem as barreiras e dificuldades que as mulheres enfrentam, juntamente com o tipo de carreira que ela exerce. Nesse contexto, questiona-se: qual a percepção das mulheres em relação as barreiras no desenvolvimento da carreira e qual tipo de carreira elas tendem a seguir? Para tanto, o objetivo deste estudo é analisar a percepção das mulheres em relação as barreiras no desenvolvimento da carreira e qual tipo de carreira elas tendem a seguir.

As próximas seções abordam o referencial teórico que contempla os conceitos da mulher no mercado de trabalho e de carreira. Também se expõem os procedimentos metodológicos que abordam o tipo de pesquisa, a técnica de coleta de dados, o instrumento de coleta, a população e amostra e a técnica de análise de dados, que darão suporte à realização do estudo. Por fim, apresenta-se a análise dos, discussão dos resultados e as considerações finais.



2. MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

O movimento das mulheres propõe uma nova articulação entre a política e a vida cotidiana, entre esfera privada, social e pública, por isso, se diferencia dos outros movimentos (OLIVEIRA; GAIO; BONACIM, 2009). Em 1975, a ONU declara o início da década da mulher e, no Brasil, surgem os primeiros grupos feministas comprometidos em lutar pela igualdade das mulheres e pela abertura democrática (ONU, 2018). A partir disso, começa o crescimento expressivo da participação feminina no mercado de trabalho brasileiro (OLIVEIRA; GAIO; BONACIM, 2009).

O ambiente organizacional segue sendo um universo predominantemente masculino (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010), pois, as organizações, foram criadas em sua grande maioria por homens e para homens. Ou seja, tudo o que é considerado normal e comum no trabalho tende a privilegiar traços que são culturalmente atribuídos aos homens (OLIVEIRA; GAIO; BONACIM, 2009). Para tanto, as mulheres precisam lidar com preconceitos machistas em relação ao seu lugar de trabalho, do tipo 'isto não é trabalho para mulher' (TANURE; CARVALHO NETO; OLIVEIRA, 2006; CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010).

Para diminuir essa desigualdade entre os sexos, o quinto objetivo dos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU, elaborados em 2015, é a igualdade entre os sexos, além de que a agenda de 2030 proposta pela ONU tem como objetivo estratégico colocar as mulheres em cargos de liderança, estimulando a ascensão e empoderamento feminino (ONU, 2018). As mulheres precisam superar barreiras diversas para sua ascensão profissionalmente e darem continuidade a suas carreiras. Entre esses desafios estão diferenças salariais, de oportunidade, além de preconceitos enraizados na cultura da organização (CERIBELI; SILVA, 2017).

Outro desafio enfrentado pelas mulheres é a conciliação da maternidade e a carreira, pois, traz um desafio adicional às que precisam conciliar as demandas profissionais, em um ambiente de pressão crescente por resultados (LEMOS; MELLO;



GUIMARÃES, 2014; CERIBELI; SILVA, 2017). Além de que, algumas organizações enxergam a licença-maternidade como um problema, relacionada à substituição no trabalho, sendo uma barreira que não faz parte da realidade do homem (HRYNIRWICZ; VIANNA, 2018). Algumas mulheres afirmam não terem solicitado condições especiais de trabalho durante a gravidez e a amamentação, para evitar discriminação (ECCEL; GRISCI, 2011).

A sobrecarga feminina que decorre da divisão pouco equilibrada das responsabilidades domésticas e familiares entre os sexos também gera desafios (CERIBELI; SILVA, 2017; HRYNIRWICZ; VIANNA, 2018). As mulheres que ainda não tiveram filhos, já sabem as restrições que terão de fazer em relação a sua dedicação ao trabalho, quando se tornarem mães (LEMO; MELLO; GUIMARÃES, 2014), além de admirarem as colegas que tem filhos, por conseguirem conciliar a maternidade com a carreira (BRETT; STROH, 2003). Em sua maioria, a mulher executiva tem que gerenciar sozinha as tarefas de casa e se dedicar à educação dos filhos (TANURE; CARVALHO NETO; OLIVEIRA, 2006).

De maneira geral, os homens afirmam que as mulheres devem se dedicar mais a família, pois, essas são as funções naturais da mulher, em contrapartida, os homens devem se preocupar mais com o trabalho (CYRINO, 2009). Estima-se que, a mulher passa 18,1 horas por semana dedicando-se aos cuidados de pessoas e/ ou afazeres domésticos no Brasil (IBGE, 2018). Dessa maneira, algumas delas sustentam duas jornadas de trabalho, cuidando das tarefas de casa e dos filhos (SALVAGNI; CANABARRO, 2015). Diante o exposto, nota-se existir um senso comum, onde a participação na vida doméstica é desigual entre homens e mulheres (CYRINO, 2009).

Diante esse contexto, por serem responsáveis, na maioria das vezes, pelos afazeres domésticos, as mulheres se sentem privadas de um tempo livre, pois, ao chegar em casa depois do trabalho, deparam-se com mais trabalho (CYRINO, 2009). Muitas mulheres acreditam que a pressão da sociedade de cuidar dos filhos recaia só sobre a mãe, por causa dessas expectativas, a mulher acaba tendo de fazer mais opções em prol



da família do que o homem, como diminuir a carga de trabalho e abrir mão de oportunidades (HRYNIRWICZ; VIANNA, 2018).

Assim, a rotina de trabalho doméstico e trabalho assalariado, juntos, ocupam grande parte do seu tempo. Em contrapartida, os homens organizam suas vidas em torno do trabalho assalariado e percebem as atividades domésticas como momento de lazer (CYRINO, 2009). Neste contexto, as mulheres executivas estão postergando a maternidade, passando a ter filhos a partir dos 30 anos (TANURE; CARVALHO NETO; OLIVEIRA, 2006) ou acabam abrindo mão de ter filhos e família (SCHLICKMANN; PIZARRO, 2013), pois, acreditam que se não tiverem filhos conseguirão focar mais no trabalho e serão menos vítimas de preconceito (HRYNIRWICZ; VIANNA, 2018).

Nesse sentido, para a mulher se equiparar pelo menos em alguns pontos ao homem casado e com filhos, muitas vezes, ela precisa não se casar e não ter filhos (HRYNIRWICZ; VIANNA, 2018). A própria legislação brasileira perpetua essa cultura, no momento que o homem não tem uma licença paternidade prolongada como a da mulher. Porém, está sendo tramitada uma lei no Brasil que prevê o compartilhamento do período da licença maternidade entre homem e mulher (PEC 16/2017), para celetistas, possibilitando que ela fique em questão de igualdade com o homem, como ocorre em países europeus.

Outro desafio enfrentado pelas mulheres é a questão da aparência, pois, os colegas, geralmente, associam promoções de trabalho a atributos físicos e a casos amorosos com os superiores, desmerecendo a atuação das mulheres, como se isso não pudesse ter acontecido sem circunstâncias especiais (HRYNIRWICZ; VIANNA, 2018). O padrão de beleza física está vigente nas organizações, a empresa privilegia pessoas dentro desses padrões, embora não se encontre normatizado ou em qualquer documento da empresa (GRISCI *et al.*, 2015). Nesse sentido, a inexistência de qualquer tipo de documento relativo à beleza física possibilita a negação da existência desse acontecimento (GRISCI *et al.*, 2015).



Nesse sentido, as ideias de masculinidade não são totalmente explícitas, mas percorrem crenças. O posicionamento da sociedade legitima a dominação masculina, ignorando as diferenças entre os gêneros, visando não a melhora das condições de igualdade no ambiente organizacional, mas sim fomentando a ideia que os homens são trabalhadores ideais (ECCEL; GRISCI, 2011). Porém, algumas executivas não notam o preconceito, pois, alguns estereótipos machistas estão tão enraizados culturalmente que, por vezes, as vítimas não percebem sua inserção em um ambiente preconceituoso (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; HRYNIRWICZ; VIANNA, 2018). No entanto, alguns estudos (SANTOS, 2012; SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014) explicam que as mulheres têm necessidade de negar as barreiras e preconceitos encontrados nas organizações, devido ao fato delas já terem passado pelos desafios e por soar para elas como subestimação.

Muitas mulheres vinculam à incapacidade de conciliar vida profissional e pessoal com a ideia de fracasso, ao contrário dos homens, que não aborda a questão com esse ponto de vista (CARVALHO; CARVALHO; SANTOS, 2002). Nesse sentido, com a não realização de projetos pessoais, ocorre com a mulher uma perda de identidade, onde, na maioria das vezes o único caminho para realização profissional seja a frustração pessoal (CARVALHO; CARVALHO; SANTOS, 2002). Homens e mulheres em posição de alto escalão são cobrados e julgados no mesmo padrão, porém, diferentemente dos homens, as mulheres têm outras responsabilidades fora da empresa, que demandam atenção (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014). Nesse sentido, elas precisam trabalhar muito mais para mostrar que são competentes e dão conta dos desafios (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014).



3. CARREIRA

O conceito de carreira é amplo e tem sofrido alterações ao longo dos anos devido às mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais. Essas alterações contextuais e no ambiente organizacional ocasionaram modificações nas perspectivas de carreira, podendo elas serem tradicionais ou contemporâneas (CHANLAT, 1995). O modelo tradicional de carreira está definido em uma sociedade até os anos de 1970, é marcado por características de estabilidade financeira e uma progressão linear vertical, além da homogeneidade da população e uma divisão sexual e social do trabalho bem delimitada (CHANLAT, 1995). Frente a esse contexto, existem tipos de carreiras com abordagem mais tradicional, como a estrutura em linha, rede ou paralela (DUTRA, 1992; 2007).

As estruturas em linha têm como característica principal uma sequência de posições alinhadas a uma única direção, não oferecendo aos empregados outras opções, sendo que, cada degrau da carreira é identificado por um conjunto específico de responsabilidades e atribuições (DUTRA, 2007). Em contrapartida, as estruturas em rede são caracterizadas por apresentar variadas opções para cada posição da empresa, permitindo à pessoa estabelecer sua trajetória a partir de critérios estabelecidos (DUTRA, 2007). As estruturas paralelas permitem a empresa direcionar o desenvolvimento e a ascensão profissional do empregado, através do aperfeiçoamento técnico e gerencial, em função de suas vocações e expectativas individuais. Esse modelo apresenta formas de crescimento e de desenvolvimento mais amplo (DUTRA, 1992).

O modelo contemporâneo surgiu a partir dos anos 1970, resultante das mudanças sociais, como a entrada das mulheres no mercado de trabalho, elevação dos graus de instrução, flexibilidade do trabalho e a globalização da economia. Esse novo modelo caracteriza-se pelas variedades de gêneros, instabilidade, descontinuidade e horizontalidade (CHANLAT, 1995). Para Hall (2002), o termo carreira apresenta significados diferentes, podendo ser entendida como mobilidade vertical, independentemente da área ou como profissão, ou ainda, uma sequência de empregos



durante a vida ou uma sequência de experiências relacionadas a funções ao longo da vida. Independentemente das organizações, as carreiras se constroem através da sequência de percepções individuais, valores, satisfação, qualidade de vida, atitudes e comportamentos do indivíduo (BARUCH, 2004).

Frente a esse contexto, existem tipos de carreiras contemporâneas, como a proteana (HALL, 1996), a sem fronteira (LACOMBE; CHU, 2005; SULLIVAN; ARTHUR, 2006) e a autogestão (FONTANELLE, 2005). A carreira proteana é dirigida pela pessoa e não pela organização e é reinventada de tempos em tempos pelo indivíduo, pois, ele e o ambiente tendem a mudar (HALL, 1996). Essa carreira é uma série de experiências, habilidades, aprendizados, transições e mudanças na identidade ao longo da vida, além de que, requer um alto nível de autoconsciência, responsabilidade, autonomia e um processo de desenvolvimento contínuo para adaptar-se a ela (HALL, 1996; PARK; ROTHWELL, 2009). A questão de mobilidade não é julgada necessária para uma atitude de carreira proteana, ou seja, é possível permanecer em uma única organização (BRISCOE; HALL; DEMUTH, 2006).

A carreira proteana é definida em duas principais dimensões. A primeira é o autodirecionamento da gestão da carreira, onde o indivíduo cria suas próprias oportunidades de desenvolvimento, tendo capacidade de se adaptar em termos de demandas de desempenho e aprendizado (BRISCOE; HALL, 2006; BRISCOE; HALL; DEMUTH, 2006). Na segunda, os indivíduos são orientados pelos seus valores pessoais, no sentido de estabelecerem prioridades, objetivos e tomarem suas decisões, bem como usarem para medir o sucesso na carreira, ao invés de motivadores extrínsecos como cargos e salários (BRISCOE; HALL, 2006; BRISCOE; HALL; DEMUTH, 2006). Para o indivíduo da carreira proteana, é importante a satisfação que o trabalho traz para a realização do indivíduo, assim, a satisfação com o trabalho é mais importante do que a sua profissão (ANDRADE; KILIMNIK; PARDINI, 2011).

Outro tipo de carreira que surge para esse tipo de abordagem é a sem fronteiras, a qual remete que o desenvolvimento entre a organização e o indivíduo é uma



relação independente. Dessa forma, cabe às pessoas a responsabilidade pelo desenvolvimento do conhecimento e das habilidades necessárias para ascensão profissional (LACOMBE; CHU, 2005). A carreira sem fronteiras compreende diversos cenários como: a carreira que atravessa as fronteiras entre organizações; a que extrai validade ou negociabilidade fora do atual empregador; a que se sustenta em redes de relacionamento ou informação que estão fora da organização; ou a que a pessoa escolhe passar um tempo dedicando-se à família ou reciclando-se (LACOMBE; CHU, 2005).

Nesta carreira, os indivíduos necessitam planejá-la e desenvolvê-la, sendo necessário investir em competências como o *know-how* (o conhecimento, a técnica), o *know-why* (as motivações para o exercício do trabalho) e o *know-whom* (a rede de relacionamento) (LACOMBE; CHU, 2005). Além disso, foi desenvolvido um modelo para compreender os diferentes tipos de modalidade da carreira sem fronteira, sendo que esse modelo analisa o envolvimento de diferentes níveis de mobilidade físicas e psicológicas (SULLIVAN; ARTHUR, 2006). Onde a mobilidade psicológica é o interesse do indivíduo em trabalhar além das fronteiras organizacionais, adquirindo novas experiências e a mobilidade física é o grau de interesse de mover-se entre as organizações (BRISCOE; HALL; DEMUTH, 2006).

As carreiras individuais estão associadas ao investimento que o indivíduo faz em sua vida profissional, que vem sendo intitulada por autogestão da carreira (FONTENELLE, 2005). A carreira baseada na autogestão busca desenvolver o autoconhecimento, pois, cabe a cada profissional compreender o trabalho que lhe desperta maior interesse e quais são as habilidades que possui para realizá-lo. Nesse sentido, o indivíduo possui necessidade entender o mercado de trabalho, para observar onde pode aplicar aquilo que gosta e sabe fazer (FONTENELLE, 2005). Os profissionais que valorizam o autoconhecimento, que percebem a importância dele no ambiente organizacional e usam suas escolhas baseadas em referências próprias, são indicativos de profissionais conscientes da responsabilidade de gerir sua própria carreira e a estão



a par da satisfação pessoal e do equilíbrio entre carreira e vida particular (FONTENELLE, 2005).

As carreiras contemporâneas enfatizam a necessidade de que as pessoas busquem seu próprio autodesenvolvimento e o aprimoramento de competências, além do seu próprio critério de sucesso (RIBEIRO; NUNES; LOPES, 2017). Além de que, elas demonstram o desejo dos indivíduos por uma carreira mais flexível, que possa ser modificada conforme as mudanças de valores, habilidades ou desejos em suas trajetórias de vida (ANDRADE; KILIMNIK; PARDINI, 2011).

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é uma *survey* de caráter quantitativo descritivo, pois, tem como objetivo analisar a percepção das mulheres em relação as barreiras no desenvolvimento da carreira e qual tipo de carreira elas tendem a seguir. A população foi mulheres com idade para trabalhar formalmente no mercado de trabalho (18 anos ou mais). Com isso, a amostra da pesquisa contou com o total de 287 mulheres. Ressalta-se que, não houve distinção entre cargo, escolaridade, formação, tempo de inserção no mercado de trabalho, formalização da relação de trabalho e se está trabalhando ou não.

A técnica de amostragem foi por conveniência e não probabilística, onde os elementos foram selecionados conforme disponibilidade para participar da pesquisa. O instrumento de coleta de dados adotado para essa pesquisa foi um questionário com perguntas fechadas. Ele foi elaborado com base no instrumento de Falaster, Ferreira e Reis (2015) que busca, avaliar os atributos que atraem os jovens na escolha do emprego. Assim, a percepção das mulheres das mulheres em relação à carreira foi mensurada pelos atributos que influenciam na escolha da empresa para trabalhar, a partir de cinco dimensões (rotina de trabalho, interação pessoal, benefícios econômicos, desenvolvimento profissional, responsabilidade social).



Além disso, foram elaboradas questões sobre as barreiras na carreira das mulheres e as barreiras da maternidade na carreira a partir do referencial teórico exposto (Quadro 1). As questões eram de múltipla escolha com uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos, onde 1 representou discordo totalmente e 5 concordo totalmente. Além destas, foram elaboradas questões demográficas acerca do perfil das respondentes.

Dimensão	Questões	Características
Rotina de trabalho	Questões 1 a 5	Visa analisar a percepção em relação às práticas empregadas na organização, bem como o tipo de trabalho, a criatividade, o ambiente de trabalho, e a qualidade dos produtos e serviços prestados pela empresa.
Interação Pessoal	Questões 6 a 10	Visa analisar a percepção acerca das interações sociais presentes na empresa e o relacionamento interpessoal com seus superiores e colegas de trabalho
Benefícios econômicos	Questões 11 a 15	Visa analisar a percepção sobre os aspectos econômicos, como salários e benefícios ofertados pela organização.
Desenvolvimento profissional	Questões 16 a 20	Visa analisar a percepção de motivação sobre o crescimento e desenvolvimento profissional do indivíduo
Responsabilidade social	Questões 21 a 25	Visa analisar a percepção a partir dos aspectos humanitários e de inclusão praticados pela organização.
Barreiras	Questões 26 a 33	Visa analisar a percepção acerca das barreiras encontradas pelas mulheres no mercado de trabalho.
Maternidade	Questões 34 a 39	Visa analisar a percepção sobre as dificuldades encontradas na maternidade em relação ao mercado de trabalho
Dados demográficos	Questões 40 a 51	Perfil da amostra

Quadro 1 – Dimensões do questionário

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

O questionário foi submetido a um pré-teste, em uma amostra reduzida de 10 participantes com o objetivo de identificar e eliminar possíveis problemas (MALHOTRA, 2012). Como os respondentes do pré-teste devem ser semelhantes aos respondentes da pesquisa real, em termos de características fundamentais (MALHOTRA, 2012), essa pequena amostra foi extraída da população indicada anteriormente. Além de que, o pré-teste foi realizado através de aplicação pessoal, para poder observar a reação da respondente e identificar possíveis dúvidas (MALHOTRA, 2012). Após o término do questionário, foi solicitado as respondentes que apontassem as dificuldades encontradas ao responder. Por fim, as respostas obtidas foram analisadas e validadas para gerar o instrumento final.



A coleta de dados aconteceu no mês de agosto e setembro de 2019, e o questionário foi hospedado no aplicativo *Qualtrics*. Seu envio foi realizado via e-mail, *Facebook*, *Instagram* e *WhatsApp*. Vinte e três questionários foram aplicados de maneira presencial, a fim de coletar participantes com faixa etária mais elevada, pois na coleta on-line houve maior concentração em faixas etárias mais jovens.

A técnica de análise de dados para esse estudo foi descritiva, com o propósito de analisar o perfil das mulheres, além de ser aplicado o teste T e o teste ANOVA, para verificar a diferença das médias. A tabulação e análise foi realizada através do *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 25.

5. ANÁLISES E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A amostra do estudo contou com idades entre 18 e 62 anos, com uma média de 34 anos. A amostra concentrou-se no estado do Rio Grande do Sul, representando 88,9% (255) do total, seguido dos estados de Santa Catarina (4,2%, n=12) e Paraná (3,1%, n=9), além de que, a amostra concentrou-se em Passo Fundo (64,8%, n=186). A maioria delas possuem pós-graduação completa (42,2%), seguido de ensino superior completo (23,7%), ensino superior incompleto (16,4%), pós-graduação incompleta (9,8%), ensino médio completo (6,3%), ensino médio incompleto e ensino fundamental completo (0,7% ambos) e ensino fundamental incompleto (0,3%).

Em relação ao estado civil das mesmas, 44,6% (n=128) são casadas, 27,9% (n=80) são solteiras, 20,6% (n=59) estão em uma união estável e 7,0% (n=20) são divorciadas. Dentre as respondentes, 134 (46,7%) possuem filhos e 153 (53,3%) não possuem. Sendo que, 54,8% (n=74) das respondentes que possuem filhos, tem apenas um filho e 37,8% (n=50) tem dois filhos. Já entre as respondentes que não possuem filhos, 65,4% (n=100) afirmam que pretendem ter, enquanto 13,7% (n=21) não pretendem ter filhos e 20,9% (n=32) não sabem se querem ter filhos.



Foi possível verificar que 88,9% (n=255) das respondentes estão trabalhando atualmente e 11,1% (n=32) não estão trabalhando (Tabela 1). Em relação ao trabalho, em média, as mulheres pesquisadas trabalharam em 4 empresas e começaram a trabalhar com 17 anos. Já a renda das respondentes variou de R\$700,00 a R\$60.000,00, tendo como média R\$4.520,00. Essa diferença pode estar associada ao tempo e experiências adquiridas no mercado de trabalho, uma vez que as mulheres que apresentaram maior renda são as que estão trabalhando há mais tempo.

Tabela 1 – Perfil da amostra

Estado	Frequência	%
RS	255	88,9%
SC	12	4,2%
PR	9	3,1%
Outros	11	3,8%
Escolaridade	Frequência	%
Pós-Graduação completa	121	42,2%
Pós-Graduação incompleta	28	9,8%
Ensino superior completo	68	23,7%
Ensino superior incompleto	47	16,4%
Ensino médio completo	18	6,3%
Ensino médio incompleto	2	0,7%
Ensino fundamental completo	2	0,7%
Ensino fundamental incompleto	1	0,3%
Estado civil	Frequência	%
Casadas	128	44,6%
Solteiras	80	27,9%
União estável	59	20,6%
Divorciadas	20	7%
Filhos	Frequência	%
Sim	134	46,7%
Não	153	53,3%
Quantos filhos têm	Frequência	%
1	74	54,8%
2	50	37,8%
3	6	4,4%
4	3	2,2%
5	1	0,7%
Pretende ter filhos	Frequência	%
Sim	100	65,4%
Não	21	13,7%
Não sabem	32	20,9%
Trabalha atualmente	Frequência	%
Sim	255	88,9%
Não	32	11,1%



Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

O *alpha* de Cronbach é uma ferramenta estatística que quantifica, numa escala de 0 a 1, a confiabilidade de um questionário (HAIR *et al.*, 2005). O valor mínimo aceitável para se considerar um questionário confiável é 0,7, abaixo desse valor a consistência interna da escala utilizada é considerada baixa (HAIR *et al.*, 2005). Devido à importância de se avaliar a confiabilidade de um questionário, no estudo em questão aplicou-se a ferramenta, onde foi verificado que algumas escalas ficaram abaixo do nível desejado de 0,7 (Tabela 2). Porém, como os itens foram adaptados do estudo de Falaster, Ferreira e Reis (2015), julgou-se prudente não realizar alterações no instrumento.

Tabela 2 – Coeficiente *alpha* de Cronbach

Dimensões	Alpha de Cronbach
Rotina de trabalho	0,705
Interação pessoal	0,675
Benefícios econômicos	0,557
Desenvolvimento profissional	0,546
Responsabilidade social	0,717
Barreiras na carreira das mulheres	0,789
Barreiras da maternidade na carreira	0,792

Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Os resultados do fator 'barreiras na carreira das mulheres' demonstraram médias baixas (2,9834) e não foi identificado diferença significativa entre ele e as faixas etárias das mulheres pesquisadas ($F(3,282) = 0,577$; $p > 0,05$). Como também, não foi identificada diferença significativa entre o fator e o estado civil das respondentes ($F(3,283) = 1,543$; $p > 0,05$). Nesse sentido, o resultado mostra que as mulheres tendem a não perceber o preconceito e as dificuldades no ambiente de trabalho, independentemente da idade ou do estado civil.

Corroborando com os estudos (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; HRYNIRWICZ; VIANNA, 2018) que dizem que algumas executivas não notam o



preconceito, pois, alguns estereótipos machistas estão tão enraizados culturalmente que, por vezes, as vítimas não percebem sua inserção em um ambiente preconceituoso. Ademais, a amostra concentrou-se numa cidade no interior do país, onde pode-se apresentar uma cultura mais masculina, além de impactar a inserção das mulheres no mercado de trabalho, bem como o entendimento sobre carreira das mulheres.

A partir da análise de teste T, pode-se concluir que em relação às 'barreiras na carreira das mulheres', não houve diferença significativa ($t(285) = 0,711$; $p > 0,05$) entre as mulheres que possuem filhos (média 3,0252) ou não possuem (média 2,9469). Assim, independente da mulher ter filhos ou não, elas percebem as dificuldades e barreiras na carreira de modo similar, pois ambas enfrentam desafios como diferenças salariais, de oportunidade, além de preconceitos enraizados na cultura da organização (CERIBELI; SILVA, 2017). Além de que, algumas delas sustentam duas jornadas de trabalho, cuidando das tarefas de casa, assim, a rotina de trabalho doméstico e trabalho assalariado, juntos, ocupam grande parte do seu tempo (SALVAGNI; CANABARRO 2015).

Já em relação as 'barreiras da maternidade na carreira' existe uma diferença significativa ($t(285) = 2,028$; $p < 0,05$) entre as mulheres que possuem filhos (média 3,0373) ou não possuem filhos (média 3,2647), existe uma diferença significativa. Assim, as mulheres que não possuem filhos percebem mais as barreiras da maternidade do que as mulheres que têm filhos. Corroborando com o estudo de Lemos, Mello e Guimarães (2014) que diz que as mulheres que ainda não tiveram filhos, já sabem as restrições que terão de fazer em relação a sua dedicação ao trabalho, quando se tornarem mães. Além de admirarem as colegas que tem filhos, por conseguirem conciliar a maternidade com a carreira (BRETT; STROH, 2003).

Neste sentido, as mulheres executivas estão postergando a maternidade, ou ainda, deixando de terem filhos, corroborando com os achados de Tanure, Carvalho Neto e Oliveira (2006) e Schlickmann e Pizarro (2013). Além de saberem que essas mulheres que tem filhos, enfrentam um desafio adicional, onde precisam conciliar as demandas



profissionais com as tarefas de casa, além de se dedicar à educação dos filhos, corroborando com os achados dos estudos de Tanure, Carvalho Neto e Oliveira (2006), Lemos, Mello e Guimarães (2014), Ceribeli e Silva (2017) e Hrynirwicz e Vianna (2018).

Em relação aos atributos que atraem as mulheres na escolha do emprego, foram avaliados as seguintes dimensões: rotina de trabalho (média 4,7289), interação pessoal (média 4,7972), benefícios econômicos (média 4,6244), desenvolvimento profissional (média 4,8244) e responsabilidade social (média 4,4962) (Tabela 3). Através das médias altas, comprova-se que as mulheres valorizam mais o ambiente de trabalho animado, com liberdade e flexibilidade. Essas características vão de acordo com uma carreira contemporânea, onde as pessoas buscam por uma carreira mais flexível, que pode ser modificada conforme as mudanças de valores, habilidades ou desejos em suas trajetórias de vida (ANDRADE; KILIMNIK; PARDINI, 2011).

Tabela 3 – Atributos que atraem as mulheres na escolha do emprego

Dimensões	Média	Desvio Padrão
Rotina de trabalho	4,7289	0,37393
Interação pessoal	4,7972	0,33449
Benefícios econômicos	4,6244	0,37635
Desenvolvimento profissional	4,8244	0,26987
Responsabilidade social	4,4962	0,49354

Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Pode-se perceber também que, as respondentes quererem a possibilidade de aprender e evoluir com seus colegas e superiores e receber troca de informações que serão relevantes para sua a carreira. Corroborando com os indivíduos da carreira contemporânea, mais especificamente, da carreira proteana que são orientados pelos seus valores pessoais, no sentido de estabelecerem prioridades, objetivos e tomarem suas decisões, bem como usarem para medir o sucesso na sua carreira (BRISCOE; HALL, 2006; BRISCOE; HALL; DEMUTH, 2006).

As respondentes levam em consideração aspectos relacionados com a motivação e desenvolvimento profissional, além de terem o seu trabalho reconhecido



pela gestão e perceberem que estão em processo de crescimento e aprendizado contínuo dentro da organização. Essas características vão de acordo com a carreira proteana onde o indivíduo cria suas próprias oportunidades de desenvolvimento, tendo capacidade de se adaptar em termos de demandas de desempenho e aprendizado (BRISCOE; HALL, 2006; BRISCOE; HALL; DEMUTH, 2006).

Essas mulheres estão buscando satisfação pessoal, equilíbrio com a vida pessoal e autodesenvolvimento, conceitos diretamente relacionados aos modelos de carreiras contemporâneas (RIBEIRO; NUNES; LOPES, 2017). Porém, as pesquisadas buscam aspectos motivadores econômicos, como salários e benefícios, além de empresas que buscam atender as necessidades e tenham uma remuneração compatível. Essas características vão de acordo com uma carreira tradicional que é marcada por uma estabilidade financeira (CHANLAT, 1995). Isso corrobora com o estudo de Santos (2012) que afirma que as mulheres têm anseio de independência financeira, pois, consideram o trabalho uma possibilidade de autonomia.

Em relação os fatores de atratividade do mercado de trabalho e as 'barreiras na carreira das mulheres', identificou-se uma correlação significativa entre as barreiras na carreira e a valorização dos benefícios econômicos ($r=0,146$; $p<0,05$) e as barreiras na carreira e a valorização do desenvolvimento profissional ($r=0,123$; $p<0,05$). Este resultado demonstra que as mulheres que participaram do estudo tendem a perceber que há a maior valorização dos benefícios econômicos e do desenvolvimento profissional estão relacionadas à maiores barreiras encontradas na carreira.

Assim, as mulheres valorizam motivadores econômicos presentes no emprego, como salários e benefícios, característicos de uma carreira tradicional e aspectos das motivações do crescimento e desenvolvimento profissional, característicos de uma carreira contemporânea. Os fatores rotina de trabalho ($r=0,050$; $p>0,05$), interação pessoal ($r=0,039$; $p>0,05$) e responsabilidade social ($r=0,051$; $p>0,05$) não apresentaram correlações significativas com as percepções das barreiras em relação a carreira.



Frente esse contexto, pode-se notar que em relação aos aspectos rotina de trabalho, interação pessoal, desenvolvimento profissional e responsabilidade social as mulheres pesquisadas apresentam uma perspectiva de carreira mais contemporânea, valorizando seus objetivos pessoais e sua flexibilidade. A carreira contemporânea mais identificada nas mulheres pesquisadas foi a carreira proteana, pois, é uma carreira que traz uma série de experiências, habilidades, aprendizados, transições e mudanças na identidade do indivíduo (HALL, 1996; PARK; ROTHWELL, 2009). Porém, quando se trata de benefícios econômicos, as respondentes apresentam uma perspectiva de carreira mais tradicional, valorizando a sua remuneração e benefícios.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da década de 1970, é possível notar o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho. Porém, se anteriormente o desafio da mulher era ingressar no mercado de trabalho, atualmente, as mulheres precisam superar barreiras diversas para o seu desenvolvimento profissionalmente e darem continuidade a suas carreiras. Frente a esse contexto, é importante reconhecer os desafios enfrentados pelas mulheres em sua inserção no mercado de trabalho.

Nesse sentido, para poder proporcionar um maior entendimento em relação aos gêneros no mercado de trabalho, esse estudo tem como objetivo analisar a percepção das mulheres em relação as barreiras no desenvolvimento da carreira e qual tipo de carreira elas tendem a seguir. Como principais resultados, a pesquisa mostra que independentemente da idade ou do estado civil, as mulheres pesquisadas tendem a não perceber o preconceito, as barreiras e as dificuldades no ambiente de trabalho. Em relação as barreiras que as mulheres enfrentam no desenvolvimento da carreira, tanto as mulheres com filhos, como as sem filhos, tendem a perceberem de forma similar essas dificuldades.



Nesse sentido, ambas tendem a enfrentar desafios como diferenças salariais, de oportunidade e preconceitos, além de algumas precisam conciliar as tarefas de casa com a vida profissional. Porém, em relação as barreiras da maternidade na carreira, as mulheres que não têm filhos percebem mais as dificuldades do que as mulheres que têm filhos. Isso acontece devido ao fato de as respondentes já saberem as restrições que terão de fazer em relação a sua dedicação ao trabalho, quando se tornarem mães.

Em relação a carreira, pode-se perceber que em relação os aspectos rotina de trabalho, interação pessoal, desenvolvimento profissional e responsabilidade social as mulheres pesquisadas apresentam uma perspectiva de carreira mais contemporânea, pois, elas enfatizam a necessidade de buscar seu próprio autodesenvolvimento e o aprimoramento de competências, além do seu próprio critério de sucesso (RIBEIRO; NUNES; LOPES, 2017). Dentre as carreiras contemporâneas, a mais identificada nas mulheres pesquisadas foi a carreira proteana, a qual é dirigida pela pessoa e desenvolve uma série de experiências e aprendizados ao longo da vida (HALL, 1996; PARK; ROTHWELL, 2009). Porém, quando se fala em benefícios econômicos, as respondentes apresentam uma perspectiva de carreira mais tradicional, valorizando a sua remuneração e benefícios, além de buscar empresas que atendam essas necessidades.

Este estudo contribuiu para as organizações pois, a carreira necessita um plano que entenda as necessidades dos indivíduos, considerando seus aspectos individuais, e através dessa pesquisa pode-se entender quais são as percepções de carreira das mulheres nas organizações. Assim, as empresas podem contemplar a carreira da mulher considerando suas necessidades e barreiras no mercado de trabalho. Nesse sentido, as empresas podem se preparar para oferecer carreiras mais flexíveis, que valorizem não apenas aspectos externos, mas também os sentimentos internos de realização das mulheres e também equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e familiar.

Além de que, é importante para as empresas entenderem as suas políticas e práticas de GP, podendo engajar e estimular os empregados, assim, melhorando seu desempenho. Do campo de vista teórico, esse estudo auxilia no maior entendimento em



relação os gêneros no ambiente organizacional, assunto que precisa ser muito discutido ainda. Porém, esse estudo mostrou limitações em relação a amostra coletada, devido ao fato dela ser não probabilística e ter se concentrado em apenas uma cidade do interior do estado, onde pode-se apresentar uma cultura mais masculina, podendo impactar a inserção das mulheres no mercado de trabalho, bem como o entendimento sobre a carreira. Diante os achados deste trabalho, acredita-se que serão necessários estudos posteriores sobre mais fatores que podem impactar a carreiras das mulheres, como as gerações, pois, diferentes faixas etárias podem ter diferentes perspectivas sobre a carreira.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, G. A. de. Carreira tradicional versus carreira proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a profissão, carreira e emprego, 2009, 102f. **Dissertação** (mestrado em administração), Faculdade de ciências empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2009.

ANDRADE, G. A. de; KILIMNIK, Z. M.; PARDINI, D. J. Carreira Tradicional versus Carreira Autodirigida ou Proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 58-80, 2011.

BARUCH, Y. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. **Career Development International**, v. 9, n. 1, p. 58-73, 2004.

BRETT, J. M.; STROH, L. K. Working 61 plus hours a week: Why do managers do it? **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 1, p. 67-78, 2003.

BRISCOE, J. P.; HALL, D. T. The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, p. 4-18, 2006.

BRISCOE, J. P.; HALL, D. T.; DEMUTH, R. L. F. Protean and boundaryless careers: an empirical exploration. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, p. 30-47, 2006.



CARVALHO NETO, A. M. de; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **Revista de Administração de Empresas-eletrônica**, v. 9, n. 1, 2010.

CARVALHO, J. L. F. dos S. de; CARVALHO, M. da P. F. dos S. de; SANTOS, L. C. dos. Novas bonecas feitas de velhos retalhos: investigando medos, ansiedades e inquietações das mulheres nas organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002. Salvador. **Anais ...** [S.I.]: 2002. CD-ROM.

CERIBELI, H. B.; SILVA, E. R. da. Interrupção voluntária da carreira em prol da maternidade. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 5, p. 116-139, 2017.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995.

COLET, D. S.; MOZZATO, A. R.; OLTRAMARI, A. P. Diferentes gerações e a gestão de suas carreiras: importância e potencialidades. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 6, 2017. Curitiba. **Anais ...** [S.I.]: 2017. CD-ROM.

CYRINO, R. Trabalho, temporalidade e representações sociais de gênero: uma análise da articulação entre trabalho doméstico e assalariado. **Sociologias**, v. 11, n. 21, p. 66-92, 2009.

DUTRA, J. S. Carreiras paralelas: uma proposta de revisão da administração de carreiras. **RAUSP – Revista de Administração**, v. 27, n. 4, p. 65-73, 1992.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2007.

ECCEL, C. S.; GRISCI, C. L. I. Trabalho e Gênero: a produção de masculinidades na perspectiva de homens e mulheres. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 1, p. 57-78, 2011.

FONTENELLE, I. A. “Eu Proteu”: A auto-gestão de carreira entre fatos e mitos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005. Brasília. **Anais ...** [S.I.]: 2005. CD-ROM.

GRISCI, C. L. I.; DEUS, E. S. de; RECH, S.; RODRIGUES, M. F.; GOIS, P. H. de. Beleza física e trabalho imaterial: do politicamente correto à rentabilização. **Psicologia: Ciência e profissão**, v. 35, n. 2, p. 406-422, 2015.



HAIR JR., J. F.; WILLIAM, C. B.; BARRY, J. B.; ROLPH, E. A.; RONALDO, L. T. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, D. T. Protean Careers of the 21st Century. **Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, p. 8-16, 1996.

HALL, D. T. **Careers in and out of organizations**. Thousand Oaks: Sage, 2002.

HENDERSON, P. A.; FERREIRA, M. A. de A.; DUTRA, J. S. As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 3, p. 489-505, 2016.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE), 2018. **Disponível em internet:** <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?=&t=o-que-e>. Acesso em 09 mar. 2019.

JESUS, M. S. A participação da mulher no mercado de trabalho no Brasil, 2016, 127f. **Dissertação** (mestrado em economia), Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão Pública, Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Carreiras sem fronteiras: investigando a carreira do professor universitário em administração de empresas no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005. Brasília. **Anais ...** [S.I.]: 2005. CD-ROM.

LEMONS, A. H. C.; MELLO, G. R.; GUIMARÃES, M. F. Gerações produtivas e carreiras: o que as mulheres da geração y querem?. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 1, p. 135-152, 2014.

MALHOTRA, N. (2012). **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

OLIVEIRA, A. R. de; GAIO, L. E.; BONANCIM, C. A. G. Relações de gênero e ascensão feminina no ambiente organizacional: um ensaio teórico. **Revista de Administração UFSM**, v. 2, n. 1, p. 80-97, 2009.



ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU MULHERES), 2018. **Disponível em internet:** <<http://www.onumulheres.org.br/esporelas/>>. Acesso em 09 mar. 2019.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU), 2018. **Disponível em internet:** <<https://nacoesunidas.org/docs/genero-mulheres/>>. Acesso em 22 abr. 2019.

PARK, Y.; ROTHWELL, W. J. The effects of organizational learning climate, career-enhancing strategy, and work orientation on the protean career. **Human Resource Development International**, v. 12, n. 4, p. 387-405, 2009.

PEC 16/2017, 2017. **Disponível em internet:** <<https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/129032>>. Acesso em 20 maio 2019.

RESENDE, A. M.; MELO, M. C. de O. L. Relações de gênero na cozinha: a inserção e atuação de chefs mulheres na cozinha profissional na percepção dos chefs. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 41, 2017. São Paulo. **Anais ...** [S.l.]: 2017. CD-ROM.

RIBEIRO, R. P. D.; NUNES, S. C.; LOPES, H. E. G. As carreiras proteana e sem fronteiras e as âncoras de carreira: um estudo com profissionais da área de saúde em minas gerais. **Gestão & Regionalidade**, v. 34, n. 102, p. 94-115, 2018.

SALVAGNI, J.; CANABARRO, J. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 2, p. 88-110, 2015.

SANTOS, C. M. M. As mulheres brasileiras: do espaço privado da casa para as posições executivas nas organizações brasileiras, 2012, 199f. **Tese** (doutorado em administração), Faculdade de Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.

SANTOS, C. M. M.; TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. M. de. Mulheres executivas brasileiras: o teto de vidro em questão. **Revista Administração em Diálogo**, v. 16, n. 3, p. 56-75, 2014.

SCHLICKMANN, E.; PIZARRO, D. A evolução da mulher no trabalho: uma abordagem sob a ótica da liderança. **Revista Borges**, v. 3, n. 1, p. 70-89, 2013.

SULLIVAN, S. E.; ARTHUR, M. B. The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, p. 19-29, 2006.



TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J. O. (2006). A Super executiva às voltas com carreira, relógio biológico, maternidade, amores e preconceitos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006. Salvador. **Anais ...** [S.l.]: 2006. CD-ROM.



Revista Administração de Empresas Unicuritiba.
[Received/Recebido: Agosto 11, 2020; Accepted/Aceito: Agosto 25, 2020]

Este obra está licenciado com uma Licença [Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

