

Área Temática: Gestão de pessoas, Carreira, Competências e Internacional

Executivas: como equilibrar carreira e vida pessoal?

AUTORES

TATIANA SOUZA DE ALMEIDA

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
tatianasx@gmail.com

ANTONIO CARVALHO NETO

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
carvalhoneto@pucminas.br

CAROLINA MARIA MOTA SANTOS

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
ppga@pucminas.br

BETÂNIA TANURE

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
ppga@pucminas.br

RESUMO

A carreira profissional e a vida pessoal são dois lados da mesma balança na vida das executivas que romperam o “teto de vidro” e ocupam cargos da cúpula organizacional. Como elas conciliam essas demandas é o objetivo desse trabalho. Fruto de uma pesquisa qualitativa, através de um estudo de caso, tendo como técnica de coleta de dados a entrevista semi-estruturada. Foram entrevistadas trinta executivas de grandes empresas nos estados de São Paulo e Minas Gerais. A análise foi realizada através de análise de conteúdo. Sendo assim, as executivas foram classificadas por faixa etária em três grupos de 50 a 60 anos, 40 a 49 anos e 30 a 39 anos. Os resultados sugerem que as executivas, com idade entre 50 e 60 anos, reconhecem que dedicaram mais tempo à carreira profissional que a vida pessoal. As com idade entre 40 e 49 anos estão dispostas a interromper um casamento a favor da carreira. As com idade entre 30 e 39 anos dizem conciliar bem as duas demandas. Algumas executivas não estão preocupadas em conseguir a presidência das organizações em nome da conciliação da carreira com a vida pessoal. E nem se sentem pressionadas socialmente a isso.

Palavras- Chave: executivas, carreira, mulher.

ABSTRACT

The career and personal life are two plates of the same scale in the lives of executives who broke the "glass ceiling" and came to occupy positions of third, second and first level in large organizations. How do they reconcile these demands is the goal of this work. For that purpose it was used a qualitative research through a case study and the semi-structured interviews technique within 30 executives of major companies in the states of Sao Paulo and Minas Gerais. Then, the executive were classified by age into three groups of 50 to 60 years, 40-49 years and 30-39 years. The results suggest that the executive, aged between 50 and 60 years, devoted more time to recognize the career that personal life. Those aged between 40 and 49

are willing to break a marriage in favor of his career. Those aged between 30 and 39 years and say to reconcile the two demands. Moreover, according to the executives, the research subjects of this study declared that they were not concerned in achieving CEO (Chief Executive Officer) positions, on behalf of reconciling career with personal life. And they do not feel socially pressured to achieve these positions.

Keywords: executive, career, women.

1 Introdução

O presente trabalho tem como objetivo analisar como a mulher executiva, que chegou ao nível estratégico das grandes empresas, tenta conciliar a carreira e a vida pessoal.

A carreira executiva das mulheres indica para a sociedade o quanto o trabalho feminino evoluiu, embora ainda tenha muito a percorrer. Basta pensarmos em aspectos tais como a progressão da mulher no mercado de trabalho desde a força dos movimentos feministas na esfera global na década de 1970. No compromisso de assumir simultaneamente papel profissional e maternal no período de 1980 a 1989. A maioria no ensino superior no Brasil desde os anos 1990 é de mulheres. Na primeira década do segundo milênio, a identidade da mulher está voltada cada vez mais para o trabalho, possibilitando a consolidação da carreira executiva. Pode-se concluir que estes acontecimentos sinalizam um caminho sem volta (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2001; ITABORAÍ, 2003; ALMEIDA, 2007; DEL PRIORE, 2011).

As mulheres, ao se capacitarem em busca dos cargos executivos, não desprezaram o desejo de construir uma família. Apesar de, no Brasil, as políticas públicas não favorecerem essa conciliação (as creches e escolas não coincidem com o período em que a mãe está no trabalho). Além disto, a licença maternidade ainda pode ser vista como um agravante na hora da decisão de contratação e/ou promoção. As empresas entendem que “vestir a camisa” é estar disponível 24 horas por dia, principalmente em se tratando de executivos que muitas vezes precisam ser expatriados (ALMEIDA, 2007). O que para a mulher casada pode ser um complicador por não ser comum seu cônjuge largar o emprego para acompanhá-la (GIALAIN, 2009; CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010). As organizações, em busca de melhores resultados, estimulam a competição por metas, alimentando o conflito entre a carreira e a vida pessoal. Dessa forma, as mulheres que veem a carreira como um valor, tendem a sacrificar a vida pessoal em favor da mesma. O que pode proporcionar sofrimentos futuros e desânimo com o trabalho.

Complica ainda mais esse quadro a postura do homem que não tem o hábito cultural de exercer atividades domésticas e de se comprometer com a socialização e os cuidados com os filhos (DEL PRIORE, 2011). Ele, muitas vezes, pode ser um obstáculo para a mulher conciliar a carreira profissional com a vida pessoal. Já que, em certos casos, pressiona a mulher a interromper a carreira após o nascimento do filho em função de ainda ser a mãe a principal responsável pela criação do mesmo (ARRUDA, 1996).

Justifica-se, portanto, o presente trabalho em função da importância do tema carreira da mulher executiva. As organizações, sabendo como as executivas conciliam sua carreira profissional com a sua vida pessoal, podem criar práticas de RH que favoreçam condições para uma melhor conciliação entre carreira e vida pessoal. As empresas poderiam também se beneficiar da diversidade na cúpula organizacional, podendo contribuir para estratégias competitivas, caso a diversidade lhe seja um valor (OLIVEIRA; GAIO; BONACIM, 2009). Além do mais, esse trabalho poderá ainda ser útil aos gestores, consultores, professores e estudiosos que tenham o compromisso de aperfeiçoar, continuamente, sua postura, habilidades, práticas e atributos, na gestão de carreira aplicada, especialmente no caso das mulheres.

Muitas empresas consideram tal conciliação importante quando esta representa valor para os funcionários “estratégicos”, com alto grau de responsabilidade dentro da organização e que não abrem mão da vida pessoal em favor da carreira. Podem, então, incorporar tal ação no discurso de promover qualidade de vida no trabalho (PINTO, 2003).

Outra justificativa se refere à importância do assunto para as mulheres que almejam equilibrar a carreira executiva com a vida pessoal. As mulheres que ascendem em suas

profissões precisam saber equilibrar diferentes demandas, anseios e expectativas que recaem sobre elas, muito mais que os homens que chegaram ao poder.

Por este ser um universo de difícil acesso, o das executivas que conquistaram lugar na cúpula organizacional, é que este estudo vem contribuir com a literatura acadêmica. Raramente consegue-se retratar pesquisas neste nível organizacional.

2. Os desafios da conciliação da carreira da mulher executiva com a vida pessoal

As executivas recebem muito mais demandas oriundas da carreira e da vida pessoal, do que os homens na mesma posição, tornando um desafio conciliá-las. Essa conciliação pode causar modificações no estilo de vida da mulher. Conflitos presentes no trabalho e na esfera pessoal causam problemas emocionais e físicos, além de interferir na relação familiar e reduzir a satisfação relacionada à qualidade de vida (SOUZA et.al, 2009).

O senso comum machista diz que a mulher é prioritariamente destinada à esfera doméstica; sua vida profissional, assim como a natureza de seus investimentos no trabalho, são apenas consequências de suas obrigações familiares (BELLE, 1994).

Sendo assim, os desafios da carreira profissional para as mulheres são mais pesados se comparados aos dos homens. Na década de 1980, as empresas, no Brasil, não ofereciam direcionamento para as mulheres seguirem carreira executiva, elas tinham que abrir o seu próprio caminho rumo ao topo organizacional. Para tanto, precisavam de investimento psíquico para lidar com as barreiras do preconceito, o que pode ter levado a mulher a adotar posturas tidas como do homem e se considerar diferente das outras mulheres e, assim, ganhar a confiança dos executivos e ter oportunidade de chegar aos cargos de alto escalão (BETIOL; TONELLI, 1991).

No entanto, a representatividade das mulheres em níveis mais elevados da organização ainda é muito baixa, além de predominarem em serviços comunitários e sociais, os “guetos femininos”. No ano de 2000, as mulheres ocupantes de cargo de diretoria representavam aproximadamente 20% do total de cargos de diretor no Brasil (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004). Em 2007, atingem os 23% nos cargos de alto escalão (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007). O número de mulheres que ocupam cargos de direção é mais elevado, quando não superior ao de homens, somente em áreas ocupadas tradicionalmente por mulheres, como a social, a da cultura e a da educação (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004).

As transformações nas variáveis econômicas e culturais - mercado globalizado - que permitiram contato com países culturalmente menos machistas, em que a valorização do trabalho da mulher era exercido e constatado no número de executivas em suas organizações, contribuíram para o ingresso da mulher nos cargos estratégicos das grandes empresas. No entanto, não foram suficientes para desvincular a imagem da mulher como a principal responsável pelos trabalhos no lar (BETIOL; TONELLI, 1991).

A carreira da mulher depende também da cultura organizacional. A cultura das empresas pode facilitar o acesso da mulher aos cargos mais estratégicos, pois, longe de ser uma parceira neutra na vida do indivíduo, a empresa pode intervir de forma mais completa em suas representações da vida profissional (BELLE, 1994).

Para as executivas da pesquisa de Bruschini e Puppini (2004), o papel tradicional da mulher na sociedade afeta seus papéis profissionais. Se forem muito passivas, como prega o estereótipo da mulher, é vista como não tendo garra suficiente para brigar por metas e objetivos, atividades demandadas pela carreira executiva.

A exigência de alta performance das mulheres em seus múltiplos papéis, dona de casa, mãe e trabalhadora é fruto da cultura machista. Isso pode gerar uma expectativa pessoal também no âmbito profissional. E ser percebida por ela como pressão, o que pode gerar uma

cobrança interna que influencia no conflito entre carreira e vida pessoal (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004).

Com a soma desses papéis, a mulher fica em desvantagem pessoal no mercado por carregar uma carga maior de responsabilidades em relação aos homens. Mas elas acreditam que o aumento da sua participação em vários níveis (político, técnico e nas artes) se torne vitrine na esfera pública. O que pode contribuir para a construção social do valor do trabalho da mulher, ao mesmo tempo em que cria possibilidade de abertura de portas nas empresas (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004).

Elas são mais jovens que seus colegas em posição similar e estão no posto há menos tempo que eles. Apesar do alto cargo ocupado, recebem menos se comparadas com os mesmos. Essa diferença pode ser atribuída ao tempo que os homens estão no mercado de trabalho. O que não impacta na admiração delas por aqueles que exercem a carreira executiva. Elas têm geralmente homens como mentores em relação à profissão, por ser esta historicamente uma carreira por eles (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004).

Nos anos de 1980, pesquisas realizadas no Brasil por Betiol e Tonelli (1991) e nos Estados Unidos por Marshall (1992) revelaram que muitas mulheres se adaptam a essa cultura dominante dos homens, trabalhando mais que eles para serem aceitas pelos mesmos nas empresas, equilibrando a possível “desvantagem” de ser mulher. Em uma cultura organizacional machista, a capacidade intelectual das mulheres parece se tornar invisível aos olhos de seus superiores homens. Mesmo nesta batalha pela adaptação, as mulheres mantêm seus valores como a intuição e cooperação, considerados “socialmente femininos”, o que as tornariam diferentes dos homens (MARSHALL, 1992). Não se quer aqui dizer que as mulheres sejam necessariamente intuitivas e cooperativas e os homens não.

Nesta época, parecia que as executivas careciam de tempo para provar que podiam conciliar suas carreiras com a maternidade, pois já havia certa valorização do jeito da mulher em lidar com conflitos e, no entanto, a baixa taxa de mulheres em posições estratégicas poderia ser indício de dúvida por parte da empresa em colocá-las nesta posição. Já se identifica dois tipos de preconceito contra a mulher: sexual, ser inferior ao homem para assumir postos de comando; e funcional, da desconfiança da disponibilidade da mulher em investir no trabalho (BETIOL; TONELLI, 1991). Estes mesmos preconceitos foram percebidos na pesquisa de Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010), dezesseis anos depois.

Outro fator interessante para se pensar é o perfil das raras mulheres que chegaram aos cargos executivos. As mulheres executivas geralmente vieram da classe média, que está associada à maior escolaridade, o que implica maior participação no mercado de trabalho em cargos mais elevados na organização ou menos precários se comparado com as menos escolarizadas. Além de maior escolaridade está associado também ao menor número de filhos e maiores possibilidades de infraestrutura no apoio para cuidar da criança e do lar (BETIOL; TONELLI, 1991).

Elas precisaram romper o “Teto de vidro” ou “*Glass Ceiling*”, que são as barreiras, que impedem as mulheres de chegarem aos cargos da alta gerência executiva, relacionadas à cultura organizacional machista (KONECK, 2006). Tal fenômeno é fruto dos conflitos de gêneros, que são pervasivos (presente em todo lugar). Entretanto, nas organizações eles são fáceis de negar e difíceis tanto de provar, quanto de estudar. O conceito, do fenômeno “Teto de Vidro”, surgiu nos Estados Unidos na década de 1980 para descrever as barreiras: sutis, por estarem enraizadas na cultura social; transparentes, pelo poder de passarem despercebidas; e forte o suficiente para impedirem as mulheres de alcançarem cargos da alta gestão organizacional (STEIL, 1997).

Sulerot (1988), nos Estados Unidos, já dizia que as executivas se enquadravam em um grupo de mulheres que se realizavam através do trabalho por exercerem profissões que lhes

agradavam, portanto tinham interesse e ambição pelo que faziam. Pareciam ter apoio dos maridos, preocupavam-se com os filhos, mas não se viam sem trabalhar.

Elas valorizam a carreira profissional a ponto de fazerem muitos investimentos. Como estudar e dedicarem menos tempo à vida pessoal. Com isso, inserem-se em cargos mais estratégicos no mercado de trabalho. Os estudos são vistos como uma preparação e até mesmo um “passaporte” para o mercado de trabalho em cargos mais qualificados (BETIOL; TONELLI, 1991; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007).

Segundo pesquisas de Betiol e Tonelli (1991), Bruschini e Puppini (2004), Carvalho Neto; Tanure, e Andrade (2010) a percepção das executivas sobre o desenvolvimento intelectual pode ser tida como valor para a carreira. Elas consideram pré-requisito importante ter feito curso superior em uma boa universidade brasileira ou fora do país e ter feito MBA e ou especialização. Isso pode servir tanto para promoção quanto para contratação nas grandes empresas.

Outro investimento que as executivas precisam fazer, além de saber lidar com as duas demandas (profissional e pessoal), é quanto à aparência física e à forma de se trajar. As organizações acreditam que, ao cuidar da aparência física e da forma de se vestir, o indivíduo se enche de energia. O que contribui para um clima positivo e oferece uma sensação de bem estar. Tal investimento levaria a uma energização das relações e dos atos, a ponto de ser reconhecido pela organização (BETIOL; TONELLI, 1991).

A mulher precisa se mostrar de forma sempre positiva em relação à vida. Os indicadores externos dessa positividade aparecem na forma de se vestir e na forma de se relacionar. O desleixo no vestir pode indicar um descuido consigo mesma (que não é adequado nem para o homem). Ele pode ter uma correspondência com uma desorganização interna, uma falta de confiança e autoestima. O que não significa ser uma questão de beleza, e sim de charme. A sociedade espera esse charme da mulher, assim como a organização. Dessa forma, cuidar da aparência é uma demanda da vida pessoal e da carreira profissional. A demanda é de uma elegância discreta, mas constante (BETIOL; TONELLI, 1991).

Em se tratando de barreiras que impedem as mulheres de atingirem cargos na cúpula organizacional, nota-se uma dificuldade das executivas de falarem sobre o fenômeno “Teto de vidro”. Um fato que demonstra a negação desse fenômeno pelas executivas está relacionado à contratação e promoção. Elas acreditam que na empresa adota-se a meritocracia para presidir os processos de ascensão hierárquica, portanto são contra os programas de cotas. Não abrem mão da meritocracia, mesmo que tenham que trabalhar o dobro para provar seu valor. Para as executivas, o estilo de liderança demandado pelas organizações exige características do estereótipo que a sociedade tem do homem – agressivo, autoritário, lógico, racional, centralizador – independente de ser homem ou mulher. Caso a mulher tenha esses atributos em seu perfil, o cargo é dela. O que já dá indício do fenômeno uma vez que se faz necessário abrir mão de um perfil de mulher e se “tornarem mais parecidas com o homem” para ascenderem profissionalmente (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004).

A negação da existência do “teto de vidro”, pelas executivas que já chegaram aos níveis mais altos da hierarquia organizacional, pode ser uma estratégia usada por elas para não se sentirem ameaçadas pelos homens, seus concorrentes em relação ao cargo e não demonstrar fragilidade perante o desafio de conciliar sua carreira com as atribuições familiares.

A demanda da mobilidade geográfica da carreira executiva pode ser considerada um desafio para as executivas. É um problema para as organizações quando necessitam expatriá-las. Viagens, compromissos fora da cidade e fora do horário de trabalho, principalmente se ela for casada e com filhos, pode ser um forte fator impeditivo para a ascensão profissional. Geralmente a mulher não desloca o marido e os filhos em função da demanda da empresa onde trabalha (BETIOL; TONELLI, 1991). E nem os homens tem o hábito de deixar seus

empregos para acompanhar sua esposa em função da expatriação (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007; GIALAIN, 2009).

As executivas se destacam mais nas áreas onde demandam relacionamento direto com pessoas ou cuidados administrativos devido à “sensibilidade” da mulher. Há uma perspectiva da empresa de encontrar esta característica nas mulheres. Elas são minoria em áreas técnicas e financeiras (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004). Pode ser indício do “teto de vidro” pensar que as mulheres não possuem características do estereótipo masculino. Em contrapartida, os homens tendem a valorizar o trabalho delas quando suas esposas estão inseridas no mercado de trabalho (BETIOL; TONELLI, 1991). O que pode influenciar na diminuição do preconceito.

As mulheres que conseguiram chegar ao topo da hierarquia organizacional acreditam no fenômeno “teto de vidro” na medida em que assumem que a discriminação pode existir de forma escamoteada, mais invisível e, principalmente, em razão da gravidez (GATRELL, 2011), seja em decorrência dos quatro meses de licença-maternidade, seja em virtude das dificuldades previstas com os filhos pequenos, como menor disponibilidade para viagens. Reconhecem que as promoções ocorrem com mais facilidade para aquelas que têm mais condições de se locomoverem. Admitem que estar disponíveis 24 horas por dia para a empresa implica em menor convívio com os filhos. Participar de eventos, reciclar-se, viajar, é difícil para quem tem filhos pequenos. É por isso que muitas fazem escolhas objetivas de carreira: “uma gerência média permite conciliar melhor os papéis pessoais e profissionais do que uma gerência geral, que requer muitas viagens” (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004, p. 124). Assim, muitas mulheres já planejam a carreira para não chegarem ao primeiro escalão.

A atividade da mulher no lar tem uma importância primordial na direção material e moral da família, e na formação inicial do caráter e educação dos filhos. Para isso, faz-se necessária sua presença no lar (ARRUDA, 1996). Fica certamente difícil, em relação ao tempo. Ou a mulher está se dedicando à carreira profissional ou à vida pessoal, já que o homem pode não ser parceiro nesta hora.

As transformações nas variáveis econômicas e culturais na sociedade favoreceram o ingresso da mulher nos cargos de alto escalão da hierarquia organizacional. No entanto suas responsabilidades domésticas permanecem (BETIOL; TONELLI, 1991).

A executiva dos anos de 1980, para ser respeitada, precisava lidar com as demandas do cargo de forma muito semelhante à de seus pares homens e atender às demandas da vida pessoal e familiar, sem perder a “feminilidade”. Provavelmente o custo psíquico era acentuado, mas em contrapartida o enriquecimento pessoal obtido com tal vivência é percebido na tentativa das executivas conciliarem a carreira profissional com a vida pessoal (BETIOL; TONELLI, 1991).

Além disso, grande parte das executivas tende a concordar que a cultura corporativa influencia bastante na conciliação da carreira com a vida pessoal. As empresas mais tradicionais ou machistas não dariam às mulheres cargos-chave. Com isso, elas têm consciência de ter, como qualquer trabalhadora, uma desvantagem pessoal no mercado. Elas lidam com uma carga maior, cuidam dos filhos, da família, da casa e do trabalho. Enquanto esta desvantagem não for superada, dificilmente poderão dedicar-se integralmente à carreira escolhida, galgando seus degraus mais elevados. Mas, acreditam também que contra a competência não há argumentos. Consideram possível conseguir um equilíbrio entre o lado familiar e o profissional. Ou seja, fazer valer o predomínio da competência sobre a cultura corporativa machista. Isso requer não só a ocupação de mais espaços nesse nicho ocupacional de elite. Como também a obtenção de um equilíbrio entre o lado familiar e o profissional (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004).

3 Metodologia

A pesquisa foi realizada sob a perspectiva qualitativa descritiva, pois visa abordar o mundo “lá fora” (e não em contextos especializados de pesquisa, como os processados em laboratórios), tentando entender e descrever esse fenômeno social “de dentro” da realidade das diversas executivas analisando suas experiências individuais e como grupo. Essas experiências podem estar relacionadas a histórias biográficas ou a práticas cotidianas e/ou profissionais das executivas que romperam o “teto de vidro” e ocupam cargo de primeiro, segundo e terceiro escalão das grandes empresas brasileiras. Elas se encontram diante do fenômeno da conciliação da carreira profissional e da vida pessoal (GIBBS, 2009).

A pesquisa é descritiva por ter como objetivo relatar a tentativa de conciliação da carreira e da vida pessoal das executivas dos cargos de alto escalão. Além disso, estabelece relações entre as variáveis analisadas para explicar essas relações (BERTUCCI, 2009).

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, devido à complexidade do objeto de estudo, a estratégia qualitativa é a mais indicada (YIN, 1981). Este estudo de caso pode contribuir para o diálogo reflexivo, entre os pesquisadores e profissionais (NUMAGAMI, 1998).

Foi utilizada como técnica de coleta de dados, a entrevista semi-estruturada. Para a análise dos dados, utilizou-se da análise de conteúdo.

A unidade empírica é formada por executivas ocupantes de cargos de primeiro, segundo e terceiro escalão das grandes organizações situadas nos estados de São Paulo e Minas Gerais. Foram escolhidas executivas ocupantes de tais cargos por serem esses os que representam a cúpula da hierarquia no organograma organizacional.

Os estados foram escolhidos por se situarem na região sudeste, a mais industrializada do Brasil, além de estarem entre os estados economicamente mais desenvolvidos do país.

Realizou-se a coleta de dados primários através de entrevista semi-estruturada, respeitando o roteiro de entrevista básico, mas com flexibilidade para introduzir, alterar ou eliminar questões, de acordo com as necessidades da pesquisa, identificadas ao longo da entrevista (BERTUCCI, 2009). Essa entrevista, com um tempo médio de duração de uma hora, possibilitou servir de fonte de análise para esse estudo.

Valorizou-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada. Para tanto, o pesquisador foi a campo buscando captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas (GODOY, 1995). Dessa forma, teve muito valor estar pessoalmente com cada executiva e ouvi-las além do que estava planejado no roteiro de entrevista, pois trouxe maior riqueza de dados.

Aplicou-se entrevista semi-estruturada com um entrevistador e um assistente. A presença do assistente contribuiu para amenizar a influência do entrevistador sobre o entrevistado. Auxiliou, também, nas observações de campo para que informações importantes como a leitura do ambiente, assim como ajudou a interpretar as informações expressas ou não expressas nas falas das executivas.

Foram selecionadas 13 diretoras, 12 vice-presidentes e 5 presidentes, como mostra a tabela 1. Todas as entrevistas foram registradas com gravador digital.

Tabela 1:
Seleção das executivas participantes

Nível hierárquico organizacional	Número de executivas
I escalão (presidente)	5
II escalão (vice-presidente)	12
III escalão (diretor)	13
Total	30

Fonte: elaborado pelos autores através de dados da pesquisa

À medida que se galgava níveis mais altos dentro das organizações, ficava cada vez mais raro encontrar mulheres executivas, conforme identificado no referencial teórico. Devido a este fato, o número de executivas foi decrescente à medida que se subiu no nível hierárquico organizacional, o que não comprometeu a análise qualitativa. Segundo Bonoma (1985) e EISENHARDT (1989), a quantidade de participantes selecionados para entrevista tem pouca importância, uma vez que o objetivo é a saturação teórica ou a profundidade do conhecimento.

Realizou-se análise de conteúdo por se tratar de um exercício de redução dos dados, onde o texto é codificado em determinadas categorias. Neste caso, em três categorias: executivas com idade de 30 à 39 anos, 40 a 49 anos e 50 a 60 anos. A análise de conteúdo “se constitui, antes, um conjunto de vias possíveis nem sempre claramente balizadas para a revelação, alguns diriam, reconstrução, do sentido do conteúdo” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 216).

Para tanto, a análise foi dividida em três fases: preparação dos dados; codificação e recorte dos conteúdos; categorização e tratamento dos resultados. Na primeira fase foram transcritas as entrevistas e notas de campo e agrupados cada documento com a sua respectiva respondente. Durante a segunda fase, classificou-se as entrevistadas por faixa etária de 30 a 39 anos, de 40 a 49 anos e de 50 a 60 anos. Na terceira e última fase, analisou-se como as executivas conciliam a carreira com a vida pessoal (GODOY, 1995; BARDIN, 2004).

4 Análise das executivas de primeiro, segundo e terceiro escalão sobre a conciliação da carreira com a vida pessoal

Das trinta executivas, vinte são atuantes em empresas multinacionais e as outras dez em empresas nacionais. Sete estão com idade entre 50 e 60 anos, treze com idade entre 40 e 49 anos e dez com idade entre 30 e 39 anos.

Elas estudaram mais de dezessete anos. Todas são graduadas e fizeram especialização no Brasil e ou no exterior, algumas fizeram mestrado e duas chegaram até ao doutorado, sendo que uma defendeu a tese, a outra, só chegou a cursar as disciplinas. Isso pode indicar que há uma tendência no aumento de escolaridade no perfil das executivas, conforme apresentado na literatura (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2001; GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002; BRUSCHINI; PUPPIN 2004; FCC, 2007).

A maioria é casada, com filhos e conta com uma equipe de familiares para cuidar dos mesmos, como o marido, os pais; além dos empregados domésticos, babá, motorista ou escola em tempo integral (BETIOL; TONELLI, 1991; ITABORAÍ, 2003; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007; DEL PRIORE, 2011).

Boa parte, das executivas, casa mais de uma vez e forma nova família agregando os enteados. Sendo assim, os cuidados com os filhos se estende aos enteados que passaram a dividir o mesmo espaço familiar. Essa informação vem acrescentar algo novo no perfil das executivas expressado até o momento na literatura.

Todas trabalham mais de doze horas por dia. O trabalho é *full time*. O *blakberry* e ou *smartfone* está a postos vinte quatro horas por dia, inclusive nos finais de semana. São cobradas para lerem seus e-mails o tempo todo. Quando há algum comentário sobre algum e-mail que ainda não leram se sentem frustradas. Tal percepção corrobora com a literatura (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007; SCANFONE; CARVALHO NETO; TANURE, 2011).

Algumas executivas com idade entre 50 e 60 anos, apresentam um perfil mais próximo ao dos homens em relação às executivas com idade entre 30 a 49 anos, o que confirma a literatura (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007).

Elas são, em sua maioria, casadas, com filhos jovens ou adultos, algumas ganham mais que seus maridos. Eles as ajudam nas atividades domésticas e na criação dos filhos, mas a responsabilidade ainda é delas. As que são divorciadas ou solteiras, contam com empregados domésticos e tem maior disponibilidade para se dedicarem ao trabalho. Confessam que a emancipação da mulher trouxe mais trabalho do que se tinha antes. Segundo as mesmas, para a mulher, hoje, construir uma carreira, se for casada, ela tem que ter um marido que a compreenda, filhos que aprendam desde cedo a valorizar a carreira da mãe e que toda a família veja o trabalho como um valor. Mas confessam que não são bom exemplo para ninguém, em se tratando de equilíbrio entre a carreira e a vida pessoal.

Esse sentimento, causado por não conseguir conciliar a carreira executiva com a vida pessoal, se confirma na literatura (TANURE, CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007; CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE 2010). A pressão que a mulher sofre para fazer tudo com excelência ainda se faz presente nos dias de hoje, conforme indicado na literatura (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004).

Algumas foram expatriadas em função da carreira, moraram em vários locais do mundo, conquistaram alguns amigos, mas não tem tempo para revê-los. Destas executivas que foram expatriadas todas são solteiras ou divorciadas. Não teve nenhuma que foi expatriada casada e que o marido a tenha acompanhado, mesmo que a renda dele fosse inferior em relação à da esposa executiva, o que colabora com a literatura (BETIOL; TONELLI, 1991; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007; GIALAIN, 2009).

Para algumas destas executivas, a conciliação entre carreira e vida pessoal foi difícil ou nem chegou a existir. Quando mais jovens, tinham medo de dizer a verdade sobre a difícil ou quase impossível conciliação entre carreira e vida pessoal, mas a maturidade as faz dizer a verdade. Antes diziam que tudo era maravilhoso. Hoje, reconhecem que puseram muito mais esforços no trabalho que na vida pessoal. Muitas revelam que raramente almoçam com os filhos, acabam deixando esse papel para os maridos quando esses têm mais disponibilidade de tempo que elas.

Atualmente, tentam recuperar o “tempo perdido” criando algumas regras para não deixarem que o trabalho invada totalmente sua vida pessoal, como a atenção aos amigos por exemplo. Acreditam que não tem mais mulheres na carreira executiva por uma questão de opção a favor da conciliação.

“Não temos mais mulheres na carreira, mais mulheres presidentes, pois ela se dá o direito de escolher quais os ingredientes que deverão fazer parte na sua vida, os afetos, companheiro, filhos, netos, atividade intelectual, espiritual, etc. Qualidade de vida não é igual a sucesso financeiro. Ela não perde seus valores por um barco novo. Qualidade de vida não é abrir mão de seus valores para ganhar mais dinheiro e comprar um barco. As mulheres jogam o leque, muito mais rico, sobre a mesa e não acham interessante, excitante se submeterem aos caprichos organizacionais” (executiva com idade entre 50 e 60 anos).

Consideram que as mulheres ainda podem escolher entre ter uma carreira que as permitam conciliar com a vida pessoal ou não. Não sofrem pressão social para chegar ao primeiro escalão. Enquanto o homem, além de sofrer a pressão social para chegar ao primeiro escalão, ele deseja a presidência organizacional e ganhos financeiros ilimitados, mesmo que pra isso deixem sua vida pessoal totalmente de lado.

Algumas revelam a dificuldade de reter boas executivas, quando em determinado momento elas optam em mudar de direção para montar seu próprio negócio ou decidem ir para cargo público em função de mudança de valores.

“A principal razão de saída das mulheres em altos cargos não é pelo preconceito. Ela sai porque ela não vê mais sentido de pagar o preço. Deixa de ver sentido nos esforços que tem que fazer *versus* o que está ganhando (...). Não temos essa pressão social em ser presidente (...). Diferente do meu irmão que tem família, aí é questão de gênero. Homem tem que trabalhar, ter muito dinheiro, para o homem isso é maior. Exemplo: se eu sair da empresa, o que vou fazer? Posso ter um ano sabático, ir para França, ou nadar, plantar, etc. Tenho patrimônio para fazer isso. Se meu irmão fala isso, minha mãe desmaia na hora. A pressão sobre ele, pelo menos nesta geração é muito maior. Já eu, ninguém vai me internar num hospício. Para a mulher a estrutura de valores em que vive é muito mais importante. Já vi mulheres em altos cargos irem embora. Falarem: não quero mais, ta muito caro, ta muito tóxico, as organizações estão muito perdidas” (executiva de segundo escalão de uma empresa multinacional).

Fato novo para a literatura é que a motivação da mulher na carreira executiva é diferente do homem. A executiva com idade entre 50 a 60 anos, mesmo que não tenha chegado ao primeiro escalão, sua preocupação não é em se tornar presidente e sim com o seu legado, ou seja, o que deixará para a geração futura.

Das executivas que tem idade entre 40 a 49 anos, muitas estão no segundo casamento com filho e ou enteado, bebê ou na primeira infância. Muitas afirmaram não sentir culpa em se dedicar mais ao trabalho, já que conciliar a carreira com a vida pessoal é difícil, o que não quer dizer que esta não exista. Elas sentem orgulho pelo trabalho que exercem. A realização através do trabalho já foi percebida por Sulerot (1988) nos EUA na década de 1980 e por Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007) no Brasil.

A carreira executiva requer muito tempo e presença física no trabalho, apesar de toda tecnologia, *blackberry*, *smartfone*, *laptop* e rádio. Elas acreditam que a demanda de tempo e a presença física da carreira pode interferir na vida pessoal. No entanto, dizem pensar que não seriam mães melhores se não fossem executivas. A afirmação das executivas em não sentir culpa por dedicarem pouco tempo à vida pessoal, principalmente aos filhos, contrapõe a literatura (SILVA; ROSETTO; REBELO, 2010).

Para essas executivas, a carreira e os filhos fazem parte de sua vida. Já que optaram por tê-los depois dos 35 anos, quando puderam equilibrar algumas demandas do trabalho. Esse já se encontrava em um momento mais maduro. Talvez tal determinação as faça abrir mão de um marido que não entenda sua maior dedicação às atividades profissionais que ao casamento.

“Homem é muito ciumento né, ciúme de atenção, carente né, a maioria deles. O meu ex-marido achava assim, um absurdo assim, ele sempre teve ciúme do meu trabalho. Ele tinha ciúme da atenção que eu dou pro meu trabalho (...). Você tem que ta casada com um homem que entende que você tem uma carreira. E homem que entende que mulher tem carreira ta pra nascer ainda (risos)”(executiva de uma multinacional, do segundo escalão, divorciada com filho de 10 anos).

Surge assim uma situação nova na literatura em relação às executivas. A pesquisa sugere que algumas delas podem estar abrindo mão de permanecerem casadas em favor da carreira profissional. O que pode indicar, para algumas delas, ser mais importante uma carreira executiva de sucesso que atender a demanda de atenção do marido ou parceiro amoroso. Isso contrapõe a literatura que diz que marido e filho fazem parte da própria identidade da mulher (BETIOL; TONELLI, 1991).

Mas acreditam que uma possibilidade de conciliação entre a carreira e a vida pessoal está em se cercar de uma boa equipe em casa e no trabalho, conforme apresentado na literatura (BETIOL; TONELLI, 1991).

As executivas que tem idade entre 30 e 39 anos, estudaram mais de 17 anos, fizeram graduação, e se especializaram no Brasil ou no exterior. E são em sua maioria solteiras.

Algumas estão casadas recentemente, sem filhos ainda ou com filho bebê. A aparência física é de estilo das mulheres, com acessórios, camisas de babados e salto alto. A vaidade com cabelos e unhas é perceptível por estarem impecáveis. Trabalham mais de 12 horas por dia, o que se compartilha com a literatura (TANURE, CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007).

Para elas a conciliação da carreira com a vida pessoal não é tão difícil. Acreditam que é plenamente possível conciliar a carreira executiva com a vida pessoal. O que vai ao encontro da literatura (KONECK, 2006).

Elas tentam facilitar as coisas morando perto do trabalho com o objetivo de conduzir seus lazeres e atividades domésticas na mesma região geográfica. Assim, academia, restaurante e bares estão sempre perto. As amizades do trabalho são levadas para a vida pessoal.

Sendo assim, o “mundo” delas gira em torno do trabalho. Mas dizem não sentir culpa por isso. Sentem que a vida pessoal faz parte do trabalho e não o contrário. Casam com homens que também trabalham tanto quanto elas. Acreditam que eles são mais propícios a entender a importância da carreira profissional para elas. Mas reconhecem que quando o assunto é responsabilidades com as atividades domésticas, eles deixam por conta delas.

Algumas executivas optam por fazer compras *on line* ao invés de ir até o supermercado, assim as empregadas recebem tudo em casa. Tudo em função de não perder tempo. Pois grande parte das horas do dia é reservada para o trabalho. Mesmo com casamento recente, geralmente veem o marido após as 21 horas, antes disso geralmente os dois estão trabalhando ou estudando em favor da construção de suas carreiras.

As que já são casadas e não possuem filhos pensam que a conciliação é tranquila pela ausência dos mesmos. E que poderão ter algum conflito entre carreira e vida pessoal quando estes nascerem. Sabem que a responsabilidade pelos cuidados com os mesmos compete, principalmente, a elas.

As que são casadas e com filho bebê, contam com uma equipe doméstica para auxiliá-las. Além disso, tiveram uma licença maternidade conflituosa por não aguentarem os quatro meses fora do trabalho. Muitas encontraram a solução para tal conflito em checar *e-mails*, reunir por telefone e aparecer na empresa antes do tempo determinado pela lei.

Essas mulheres, com idade entre 30 e 39 anos, estão no início de suas carreiras executivas, ocupando cargo da alta cúpula organizacional. Por mais que digam que conciliam a carreira profissional com a vida pessoal, isso não procede. Elas ficam muito mais tempo dedicando-se a carreira que qualquer outra demanda da vida pessoal. Acreditam que conciliam as duas demandas por não apresentarem conflito interno ou familiar devido à dedicação máxima à carreira.

De acordo com os dados explanados sobre as executivas pode-se dizer que as mulheres estão aumentando o grau de escolaridade conforme indicado na literatura (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2001; GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002; BRUSCHINI; PUPPIN 2004; FCC, 2007) e que isso pode se confirmar como tendência. Além disso, essas executivas voltam sua identidade mais para o trabalho que para a vida pessoal (ITABORAÍ, 2003; ALMEIDA, 2007; ETHOS; IBOPE, 2001; 2003; 2006; 2007; 2010). Não só por dedicarem muito aos estudos, como por optarem em engravidar depois dos 35 anos, o que também pode indicar a prioridade ao trabalho (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007; SOUZA et.al, 2009).

Desta forma, o perfil das executivas é de trabalhadora; estudante; com poucos filhos, no máximo três; casam-se mais de uma vez e priorizam o trabalho em relação à vida pessoal. Desde a década de 1990 este perfil vem sendo apresentado à literatura (BETIOL; TONELLI, 1991; DEL PRIORE, 2011). O que se pode notar, que agora na primeira década do segundo milênio as executivas conservaram o perfil da década passada e acrescentaram mais uma característica. Elas se casam mais de uma vez.

A diferença entre as executivas segundo a faixa etária classificada pode indicar que quando a executiva é jovem e está no início da carreira e já atingiu o topo da hierarquia organizacional, ela não vislumbra nenhum prejuízo pessoal por se dedicar quase que integralmente a sua carreira.

À medida que a maturidade vai chegando, tanto na idade natalina como na de profissão, elas já tem o que colocar na balança e perceber algum prejuízo pessoal, mas, ainda assim, sentem orgulho pela carreira que construíram.

5 Considerações Finais

A evolução da carreira da mulher a levou a ocupar os cargos estratégicos na cúpula organizacional, mesmo que ainda representem a minoria. Romper o “teto de vidro” e conciliar a carreira e a vida pessoal são problemas vivenciados pelas executivas paulistas e mineiras. Sob influência das culturas brasileira e organizacional; e da pressão familiar, elas se dividem entre a capacitação profissional e as demandas pessoais. Dessa forma acreditam equilibrar as exigências da profissão e da vida pessoal. Com isso a balança pode tender mais para um lado, o lado que lhes atribuir maior valor.

Muitas das executivas dessa pesquisa não planejam chegar ao primeiro escalão para não comprometerem as demandas que julgam valorosas em sua vida pessoal. Elas informam também que não sofrem pressão social para chegarem à presidência das organizações, como os homens. Esses, além de serem movidos pela conquista do poder organizacional são motivados por uma quantia cada vez maior de rentabilidade financeira.

Para as executivas o valor monetário tem um “teto”. Ele não pode neutralizar os benefícios da vida pessoal como todo o convívio com a família, por exemplo. Dessa forma, levanta-se a questão, será que as executivas de fato não querem ocupar o primeiro escalão? Ou elas não querem se posicionar como concorrentes dos seus colegas homens e assim amenizar o impacto do “teto de vidro” sobre elas?

Fato é que ao chegarem, com idade entre 50 a 60 anos, ao terceiro, segundo e primeiro escalão das grandes organizações elas estão mais preocupadas com o seu legado do que com sua progressão na carreira.

As executivas, com idade entre 40 e 49 anos, sentem-se realizadas através do trabalho e talvez por isso se dediquem com maior fervor a carreira. Essas executivas estão no primeiro ou segundo casamento, de preferência com homens que trabalhem tanto quanto elas. Estão dispostas a interromper um laço matrimonial se este for empecilho para a carreira. Afirmam não sentir culpa por se dedicarem tão intensamente ao trabalho, o que contrapõe a literatura.

Da mesma forma, as mulheres executivas que se encontram com idade entre 30 e 39 anos dizem que conciliam bem a carreira com a vida pessoal. Mas na prática, dedicam-se quase que integralmente ao trabalho. Talvez por se encontrarem no início de suas carreiras e já ocuparem cargos na alta hierarquia organizacional.

Portanto, pode não ser possível conciliar de fato a carreira executiva com a vida pessoal, sendo essa desvinculada do trabalho. Já que, a vida pessoal é, muitas vezes, negligenciada em favor da carreira. Precisam de um parceiro que aceite o ritmo de trabalho, talvez por isso, casem mais de uma vez. Precisam lidar com os filhos e os enteados, frutos do segundo casamento. E, só depois da maturidade, começam a valorizar a vida pessoal fora do trabalho, criando “regras” que as façam “correr atrás do tempo perdido”.

6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Leila Sanches de. Mãe, cuidadora e Trabalhadora: as múltiplas identidades de mães que trabalham. **Revista do Departamento de Psicologia-UFF**, v. 19 – n. 2, p. 411-422, Jul./Dez. 2007.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. Relação Empresa-Família: o papel da mulher. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.36, n.3, p.6-13, jul./ago./set. 1996.

BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença. In: CHANLAT, J. F. (org.). **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**, vol. 2. São Paulo, Atlas, 1994.

BERTUCCI, Jane Lara de Oliveira. **Metodologia básica para elaboração de trabalho de conclusão de cursos (TCC): ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Lato Sensu**. 1. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

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.

BONOMA, Thomas V. Case Research in Marketing: opportunities, problems, and a process. **Journal of Marketing Research**, xxii, 1985.

BRUSCHINI, Cristina; LOMBARDI, Maria Rosa. Instruídas e trabalhadeiras: trabalho feminino no final do século XX. **Cadernos Pagu**, Campinas: Pagu/Núcleo de Estudos de Gênero; Unicamp, n. 17/18, 2001/2002.

BRUSCHINI, Cristina; PUPPIN, Andrea Brandão. Trabalho de Mulheres Executivas no Brasil no Final do Século XX. **Cadernos de Pesquisa SCIELO**, v.34, n.121, p.105-138, jan./abr. 2004.

CARVALHO NETO; TANURE, Betânia; ANDRADE, Juliana Oliveira . Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE Eletrônica (Online)**, v. 9, p. 2-23, 2010.

DAMATTA, Roberto. **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DEL PRIORE, Mary (Org.). **História das mulheres no Brasil**. São Paulo: Contexto, 2011. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 350p.

EISENHARDT, K., Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management**, v.14, 1989, p.57-74.

ETHOS, Instituto; IBOPE, Inteligência. Perfil social, racial e de gênero das diretorias das grandes empresas do Brasil. **Pesquisa 2001**. São Paulo, janeiro, 2002.

ETHOS, Instituto; IBOPE, Inteligência. Perfil social, racial e de gênero nas 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas. **Pesquisa 2003**. São Paulo, abril, 2006.

ETHOS, Instituto; IBOPE, Inteligência. Perfil social, racial e de gênero nas 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas. **Pesquisa 2005**. São Paulo, dezembro, 2003.

ETHOS, Instituto; IBOPE, Inteligência. Perfil social, racial e de gênero nas 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas. **Pesquisa 2007**. São Paulo, dezembro, 2007.

ETHOS, Instituto; IBOPE, Inteligência. Perfil social, racial e de gênero nas 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas. **Pesquisa 2010**. São Paulo, novembro, 2011.

FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS, Banco de dados sobre o trabalho da mulher. Disponível em: <http://www.fcc.org.br/bdmulheres/>. Acessado em: 20/04/2012.

GATRELL, Caroline. Policy and the Pregnant Body at Work: Strategies of Secrecy, Silence and Supra-performance. **Work and Organization**. Vol. 18 No. 2 March 2011.

GIALAIN, Eliana. Expatriação e gênero: um referencial para multinacionais brasileiras. Departamento de Administração da faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. **Dissertação** - Universidade de São Paulo, Programa de Pós-graduação em administração, São Paulo, 2009. 176f.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GODOY, Arilda Schmidt Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29 Mai/Jun São Paulo, 1995.

GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. M. B. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, maio/ago. 2002.

ITABORAÍ, N. R. Atravessando as fronteiras entre público e privado: relações de gênero no trabalho e na família. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2009. **Anais Campinas**, 2010.

KONECK, Carolyn M. A study of women leadership styles and the glass ceiling. Doctor of Philosophy. Capella University, December 2006.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

MARSHALL, Judi. Women in Management. **Journal of Career Assessment**, 15: 121. 1984

NUMAGAMI, Tsuyoshi. The infeasibility of invariant laws in management studies: a reflective dialogue in defense of case studies. **Organization Science**, v. 9, n. 1, p. 2-15, Jan./Feb. 1998.

OLIVEIRA a.r. de; GAIO, I.e; BONACIM, c.a.g. Relações de Gênero e ascensão feminina no ambiente Organizacional: um ensaio teórico. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 1, p. 80-97, jan./abr.2009. Paulo: Atlas, 2001.

PINTO, Ana Maria Gonçalves Lourenço Roque Santos. **As diferenças de gênero na percepção do conflito trabalho-família**. Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Castelo Branco. 2003.

SCANFONE, Leila; CARVALHO NETO ; TANURE, Betania . Executivos: o difícil equilíbrio entre a carreira e a vida privada. In: KILIMNIK, Zélia Miranda. (Org.). **Transformações e Transições nas Carreiras: estudos nacionais e internacionais**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2011, v. , p. 225-252.

SILVA, A. B.; REBELO, L. M. B.; ROSSETTO, C. R. Fontes e conseqüências do conflito na relação trabalho-família de mulheres gerentes. Encontro de estudos organizacionais da Anpad, 6., 2010, Florianópolis. **Anais**. Rio de Janeiro: Anpad, 2010. v. 1, p. 1-17.

SODRÉ, Nelson Werneck. A Síntese de História da Cultura Brasileira. Ed. Bertrand Brasil S.A. 1989.

SOUZA, Renata Laíse Reis.; GRINER, Almog; BRITO, MAX Leandro De Araújo; ROCHA, Victor Olavo De Paiva Miranda; SILVA, Anielson Barbosa. Conflito na relação trabalho e família de mulheres gerentes: o caso do Banco do Brasil. **SEMEAD**, 12 , 2009.

SULEROT, Evelyne. **Historia y Sociologia Del Trabajo femenino**. Barcelona. Península, 1988.

TANURE, Betânia; CAVALHO NETO, Antonio; ANDRADE, Juliana. **Executivos: Sucesso e Infelicidade**. São Paulo: Campus, 2007.

YIN, Robert K. The Case Study Crisis: Some Answers. Source: Administrative. **Science Quarterly**, Vol. 26, No. 1. Mar, 1981.