



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Ascensão Feminina no Mercado de
Construção Civil: A Percepção das Gestoras**

Lílian Hilário da Silva

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Dezembro de 2016.



Lílian Hilário da Silva

**Ascensão Feminina no Mercado de Construção Civil: A
Percepção das Gestoras**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a) : Ana Heloísa da Costa Lemos

Rio de Janeiro, Dezembro de 2016.

“Suba o primeiro degrau com fé. Não é necessário que você veja toda a escada.
Apenas dê o primeiro passo.”
(Martin Luther King)

Agradecimentos

Chegar ao término de um trabalho tão importante quanto o Trabalho de Conclusão de Curso não é tarefa fácil. Mas, contar com participações fundamentais que me auxiliaram nesta trajetória possibilitou uma caminhada mais leve e enriquecedora que jamais esquecerei.

Assim, agradeço, primeiramente, a Deus pela vida, saúde e determinação para seguir em busca dos meus objetivos e concluir a faculdade de Administração que tanto desejei.

Agradeço em segundo lugar aos meus familiares, em especial, meus pais que sempre acreditaram na educação como agente de transformação e me apoiaram, incondicionalmente, em todos os momentos; à minha amada irmã Vívian por ser fonte de inspiração e sempre ter uma palavra amiga; e ao meu cunhado William e sobrinha Carolina Vitória pela paciência e carinho.

Agradeço também à minha orientadora Ana Heloísa pelo carinho e por ter acreditado no meu potencial. À professora Cláudia Soares e Cristina Carneiro, por sua amizade e demais professores por compartilharem suas experiências acadêmicas e profissionais.

Além disso, agradeço aos integrantes do Grupo Eco e a equipe do Curso InVest por doarem muito mais que seu tempo, doarem conhecimento.

Por fim, agradeço às minhas amigas e amigos: Aluane, William, Thatiane, Diego, Maiara, Matheus e Isabel que contribuíram grandemente com a minha caminhada, tornando mais leve todas as preocupações e me fazendo acreditar que seria possível.

De forma geral, agradeço à todos e todas que de alguma forma fizeram parte desta trajetória, me apoiando e torcendo pela realização deste objetivo.

Muito obrigada!

Resumo

Silva, Lílian Hilário da. **Ascensão Feminina no Mercado de Construção Civil: A Percepção das Gestoras**. Rio de Janeiro, 2016. Número de páginas 34. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O crescente ingresso das mulheres no mercado de trabalho e a busca pela ocupação de altas posições estão pressionando as organizações para uma mudança estrutural e que promova a equidade de gênero. Para dar visibilidade às especificidades que envolvem o comando de organizações associadas à questão de gênero, o presente estudo tem como objetivo identificar os aspectos que têm dificultado e facilitado, às mulheres, a alcançarem posições gerenciais dentro de empresas brasileiras de Construção Civil. Para tanto, buscou-se responder estas questões através de uma pesquisa qualitativa utilizando entrevistas semiestruturadas com 10 gestoras atuantes nesse mercado. Os resultados sugerem que o apoio familiar e/ou de serviços de terceiros, bem como a presença de um mentor ou *sponsor* são os principais aspectos que facilitam o desempenho e crescimento das gestoras. Por outro lado, os relatos também trazem dificuldades como a jornada de trabalho, preconceito e assédios, evidenciando que o caminho existe, mas é repleto de “voltas e desvios”.

Palavras- chave

Gênero. Liderança. Teto de vidro. Labirinto organizacional. Diversidade.

Abstract

Silva, Lílian Hilário da. **Ascensão Feminina no Mercado de Construção Civil: A Percepção das Gestoras**. Rio de Janeiro, 2016. Número de páginas 34. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The increasing fact that woman are entering the market and combined with their search for higher ranks inside the companies, is pressuring the organizations to change their organizational structure and promote a gender equality sistem. The main objective of this study is to identify the aspects that both, brings difficulties and facilitates woman to reach higher ranks inside brazilian companies in the infrastructure market. The methodology of the present study consisted in a qualitative research, carrying out a semi-structured interview

with 10 active female managers of the brazilian infrastructure market. The results obtained suggest that, with the family support and third party services, as well as a coach or a sponsor are the main aspects that facilitates their performance, leading them to higher ranks. But, To the other side of the coin, the statements also brings to evidance how harsh their working hours, the prejudgment , the harassment, can influence on their lives, but life itself is full of challenges.

Key-words

Gender; leadership; glass ceiling; organizational labyrinth; diversity.

Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	3
1.3. Objetivos intermediários do estudo	3
1.4. Delimitação e foco do estudo	3
1.5. Justificativa e relevância do estudo	4
2 Referencial Teórico	6
2.1. As mulheres e o mercado de trabalho brasileiro	6
2.2. A difícil ascensão feminina a cargos gerenciais	9
3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	13
3.1. Etapas de coleta de dados	13
3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	14
3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	14
3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	15
3.5. Limitações do Estudo	15
4 Apresentação e análise dos resultados	17
4.1. Perfil das entrevistadas	17
4.2. Aspectos inibidores ao crescimento profissional feminino	18
4.2.1. Jornada de Trabalho	18
4.2.2. Preconceito	20
4.2.3. Assédio	22
4.3. Aspectos facilitadores ao crescimento profissional feminino	24
4.3.1. Apoio familiar e serviços de terceiros	24
4.3.2. Existência de um mentor ou <i>sponsor</i>	25
4.3.3. Autonomia e aprendizado	26

5 Conclusões e recomendações para novos estudos	29
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	30
6 Referências Bibliográficas	31
Anexo 1: Roteiro de Entrevista	36

Lista de Tabelas

Tabela 1: Perfil das entrevistadas	17
---	-----------

Lista de Figuras

Figura 1Fonte: a autora	28
-------------------------------	----

1 O tema e o problema de estudo

1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo

Ao entrar numa empresa hoje, percebe-se a maior presença de mulheres trabalhando que no século XX. Mas o que surpreende é que poucas ou nenhuma destas mulheres ocupam cargos de chefia. Se isso é regra geral, não é possível afirmar. O fato é que nas últimas décadas, as mulheres vêm conquistando cada vez mais espaço no mercado de trabalho e suas lutas incessantes tem proporcionado experiências inéditas. Mas, apesar do vigor e persistência desta crescente inserção, pesquisas recentes evidenciam que ainda há desafios a serem enfrentados pelas profissionais para se manterem competitivas. Segundo dados do IPEA (2010), há distâncias relevantes entre homens e mulheres no que diz respeito à participação, à ocupação e à renda. Estudos também revelam que a baixa representatividade de mulheres em cargos elevados nas empresas persiste (MADALOZZO, 2011), e este fato pode ser explicado pelo fenômeno denominado “teto de vidro” (STEIL, 1997), em que o discurso igualitário entre homens e mulheres permeia as organizações, mas as mudanças são raras quando o assunto é divisão hierárquica do trabalho. Tais constatações reforçam a importância dos estudos de relações de trabalho e gênero na atualidade.

Para tanto, refletir sobre gênero implica na compreensão do seu sentido, bem como do seu uso. A palavra gênero denota um grupo de pessoas pertencentes a um ou a outro sexo e é utilizado ao se referir à construção social baseada na existência da diferença entre os sexos e suas decorrentes consequências (KANAN, 2010). No Brasil existem pesquisas recentes a respeito do tema, sendo que muitas delas abordam as dificuldades enfrentadas pelas mulheres na construção de suas carreiras (OLIVEIRA e CAVAZOTTE, 2013), o poder e a liderança feminina nas organizações (KANAN, 2010) e as trajetórias profissionais de mulheres executivas (LOUREIRO, COSTA, FREITAS, 2012).

Incorporar a dimensão de gênero à análise do mercado de trabalho implica assumir que a posição da mulher é desigual em relação aos homens e que questões como representatividade em nível elevado da hierarquia, remuneração, entre outras, manifestam-se e são vividas de forma distintas entre trabalhadores

e trabalhadoras. De acordo com o IPEA (2016), existem conquistas femininas a serem comemoradas, mas a presença dessas trabalhadoras é menos frequente em cargos gerenciais. Este fato também foi observado no estudo “*Women in Business 2015*”, da consultoria *Grant Thornton*, que indicou que 57% das empresas brasileiras não possuem mulher em cargos de diretoria, presidência e conselho de administração. O estudo “Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil” publicado em 2016 pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e Instituto Ethos revela que apenas 13,6% dos postos mais altos são ocupados por mulheres.

Tratar a relação entre trabalho, mulher e gestão é um passo importante para as organizações aprofundarem as discussões sobre a questão, bem como definirem políticas que neutralizem obstáculos e garantam oportunidades de promoção iguais para ambos os gêneros. Essas políticas podem contribuir para o rompimento de barreiras que limitam a ascensão feminina no âmbito empresarial, assim desnaturalizando as diferenças para possibilitar sustentabilidade organizacional e evitar a perda de profissionais que veem no trabalho um elemento crucial em sua vida.

Considerando um contexto “[...] carente de mão de obra qualificada em que a gestão da diversidade tem se mostrado capaz de reverter injustiças históricas” (HENDERSON, FERREIRA, 2012), a compreensão dos motivos pelos quais as mulheres não ocupam cargos gerenciais nas mesmas proporções que os homens deve estar presente na agenda das organizações. Portanto, o presente trabalho buscou evidenciar, sob a óptica feminina, as facilidades e as dificuldades para a ascensão das mulheres a posições hierárquicas mais elevadas em empresas brasileiras da construção civil.

Este mercado é composto por um conjunto de atividades que contribuem no desenvolvimento econômico e social brasileiro. O setor apresenta forte relacionamento com outros setores industriais, na medida em que demanda vários insumos em seu processo produtivo, e é fortemente caracterizado por absorver parcela significativa da mão de obra com menor qualificação (FILHA, COSTA, ROCHA, 2010). Uma constatação apresentada por Neri (2011) em seu estudo, no qual diz que a baixa qualificação ocorre porque os mais escolarizados (jovens e mulheres) não têm optado pelo trabalho na construção.

A construção civil é um setor que ocupa predominantemente chefes de família (62,5% contra 48,1% do total) e a participação feminina nesse setor não acompanhou o crescimento no mercado de trabalho nos últimos anos – 97,2% dos trabalhadores eram homens, contra 56,5% do total de ocupados em 2009

(NERI, 2011). Consequentemente, a presença feminina em cargos de gestão também é inferior a dos homens. Bruschini (2007) corrobora tal fato, ao constatar que a grande maioria das diretorias das empresas de serviços de saúde, educação e cultura era ocupada por mulheres (75%), enquanto que, entre os diretores de produção e operações, ou mesmo nas áreas de apoio, o percentual de empregos ocupados por mulheres é significativamente mais baixo: 21% no primeiro caso e 30% no segundo.

Partindo dessas constatações, este trabalho visou identificar os pontos críticos para o acesso de mulheres às posições de maior nível hierárquico em organizações do mercado de construção civil. Dessa forma, o seguinte questionamento se coloca neste estudo: **qual é a percepção dessas mulheres acerca dos aspectos que facilitam e dificultam a ascensão de suas carreiras nesse mercado?**

1.2.Objetivo do estudo

O presente estudo visa identificar os pontos críticos positivos e negativos que impactam na ascensão feminina para cargos gerenciais, no mercado de construção civil.

1.3.Objetivos intermediários do estudo

Para alcançar o objetivo final foi preciso estabelecer etapas. Desse modo, o estudo prevê como objetivos intermediários as seguintes etapas:

- ✓ Analisar a trajetória profissional das gestoras no mercado de construção civil.
- ✓ Identificar, através dos dados obtidos, os aspectos que facilitaram e/ou dificultaram o processo de crescimento profissional.
- ✓ Investigar o que as levam a enfrentar os desafios como conciliar as demandas profissionais e pessoais.
- ✓ Analisar a percepção delas quanto às oportunidades de desenvolvimento profissional em suas organizações.

1.4.Delimitação e foco do estudo

Este estudo tem como delimitação o foco em profissionais que atuam em cargos gerenciais no mercado de construção civil, seja ligada à área técnica ou administrativa.

O presente trabalho está voltado a estudar apenas as percepções das avaliadas quanto aos desafios e facilidades ao longo de seu desenvolvimento profissional. Assim, desconsiderando as percepções de seus líderes ou seguidores.

Os motivos para tais delimitações são o acesso às informações e o fato de encontrar baixa representatividade feminina suficiente para a realização do levantamento com resultados significativos.

1.5. Justificativa e relevância do estudo

Há algumas décadas, a gestão de pessoas enfrenta um tema contemporâneo que é a promoção da equidade de gênero e da diversidade no mercado de trabalho. Portanto, abordar essa temática é uma forma de contribuir para a ampliação do debate acerca dos desafios a serem superados.

A diversidade é fundamental para a geração de novas perspectivas e potencial de inovação (COX, 1994 *apud* FLEURY, 2000, p.21), possibilitando maior produtividade, ganhos financeiros e um clima positivo, onde a intolerância é combatida e a cooperação é estimulada para as mais variadas formas de contribuição. Além disso, a adoção de novas concepções de organização e de gestão de pessoas evidencia que as empresas assumem a sua missão social e que está em conformidade com as expectativas da sociedade.

Ao tomar como pano de fundo a dinâmica social brasileira, desde a sua formação até os dias atuais, tendo as mulheres no mercado de trabalho como foco de reflexão, observa-se a imagem da mulher profissional como uma desbravadora, guerreira e batalhadora que luta por reconhecimento, valorização e melhores condições de trabalho. Nesse sentido, estudos revelam, por exemplo, que a capacidade da empresa de entender suas consumidoras e atrair talentos antes invisíveis aos recrutadores, pode estar intimamente ligada ao melhor aproveitamento das mulheres.

Nesse contexto, além da grande importância que pode ter no campo organizacional, as informações que este estudo apresenta podem possibilitar a ampliação de conhecimento de pesquisadores e estudantes que desejam obter mais informações a respeito do tema.

Os resultados também podem ser relevantes para as mulheres, pois são as mais impactadas pelas questões abordadas nesta pesquisa; para os gestores e futuros ingressantes no mercado, que estarão mais cientes da situação quando adentrarem em empresas do setor de construção civil; e, para as

organizações, que a partir de um debate, podem determinar como promover um ambiente de trabalho diversificado, no qual prevaleça a competência dos indivíduos e não a sua origem social, gênero ou raça.

2 Referencial Teórico

Neste capítulo são apresentados e discutidos aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema e estudo em investigação e que servirão de base para a análise realizada.

Esta seção está dividida em duas partes, na qual a primeira seção aborda o tema mulheres e o trabalho no Brasil, para contextualizar o problema de estudo apresentado e também os aspectos que envolvem a mulher no ambiente organizacional. Em seguida a definição do efeito teto de vidro (STEIL, 1997; MADALOZZO, 2011) complementado pelo conceito de labirinto organizacional (EAGLY e CARLY, 200) com suas implicações na entrada de mulheres no topo da hierarquia são apresentadas.

2.1.As mulheres e o mercado de trabalho brasileiro

Nas últimas décadas, o Brasil passou por importantes transformações demográficas, sociais e culturais que estiveram associadas às mudanças no trabalho feminino. Para entender tais transformações é necessário conhecer a construção da sua identidade, posicionamento familiar e no mercado de trabalho.

Em muitas organizações, as relações de gêneros são estruturadas como reflexo da sociedade, de modo a reproduzir a cultura de dominação masculina: a partir da revolução industrial, as esferas do trabalho e do lar foram claramente separadas e diferenciadas, inserindo o homem no contexto do trabalho e confinando a mulher à casa com os cuidados domésticos e com a família. Isso ocorreu até o surgimento do movimento feminista na década de 1960, quando se passou a discutir o papel da mulher na família, no trabalho e na sociedade, na procura pela transformação nas relações humanas. Com isso, a presença feminina no mercado de trabalho foi circundada por “complexidades formatadas a partir de construções e processos sócio-históricos que ao longo do tempo estabeleceram estereótipos e alimentaram a ideia de dominação dos homens sobre as mulheres, reforçando a submissão sexual, econômica e política destas” (SANTOS E ANTUNES, 2011).

Um dos aspectos da diversificação da mão de obra brasileira é caracterizado pela a entrada maciça das mulheres no mercado de trabalho. Com as transformações econômicas e sociais ocasionadas pela Revolução Industrial no Brasil (1930-1940), boa parte da mão de obra feminina foi transferida para dentro das fábricas. Nessa época, a operação das máquinas era realizada, principalmente, com o trabalho de mulheres que se sujeitavam a jornadas de trabalho de 14 a 16 horas por dia, salários baixos e muitas vezes em condições prejudiciais à saúde só para não perder o emprego (OST, 2016).

A inserção feminina no âmbito empresarial também se deve a um acontecimento que marcou a história da humanidade. Após as Primeira e Segunda Guerras Mundiais (1914 – 1918 e 1939 – 1945, respectivamente), as mulheres passaram a assumir os negócios da família e a posição dos homens devido às guerras, nas quais estes ingressavam nas frentes de combate e, muitas vezes, não retornavam vivos ou vinham mutilados e com problemas psicológicos, impossibilitados de executar suas antigas atividades (PROBST, 2003). Deste modo, impulsionadas pela necessidade financeira da família e pela maior demanda por mão de obra, as indústrias aproveitaram para baratear os salários e obter facilidade de disciplinar esse novo grupo (BAYLÃO, SCHETTINO, 2014) que era induzido ao mercado de trabalho pela necessidade econômica e não pela sua realização profissional.

A partir da década de 1970, a expansão da economia com a intensificação da urbanização e aceleração do processo industrial (SANTOS *et al.*, 2015, p. 11-12), propiciou um ambiente favorável ao aumento da participação feminina no mercado de trabalho. Outro fator como a necessidade econômica devido à deterioração dos salários reais obrigou mulheres, de todas as camadas, a buscar complementação para a renda familiar (BRUSCHINI, 1994, p. 180).

Porém, a realização profissional e pessoal, bem como os meios tradicionais de sustento de uma família no século XXI, têm sofrido mutações cada vez mais frequentes. Isso porque o “[...] desenvolvimento da vida urbana provocou o enfraquecimento do modelo de família patriarcal rural e diminuiu a dependência da mulher com relação ao marido”, realocando o desejo de realização para além do espaço familiar (SANTOS *et al.* 2015, p. 10). Este processo, para Abramo (2007 *apud* Santos *et al.*, 2015, p. 13), parece “[...] uma reconstrução das imagens de gênero” a partir da maior presença feminina no mercado de trabalho.

As estatísticas oficiais brasileiras (IBGE, 2015) destacam algumas das principais tendências que elucidam a dinâmica de inserção das mulheres no

mercado de trabalho como: a redução em 18,6% da taxa de fecundidade – até 1,74 filhos em 2014; a redução no tamanho dos arranjos familiares (– de 89,8% para 85,3%; o aumento do número de famílias comandadas por mulheres – 35% entre 2001 e 2009 (IPEA, 2010); e a expansão da escolaridade, em especial do ensino superior – 58,8% concluintes (INEP, 2009). A educação das mulheres têm se igualado à dos homens e, nos últimos anos, tem sido comum encontrar nas empresas mulheres com escolaridade superior a deles.

Bruschini e Lombardi (2002 *apud* Baylão *et al.*, 2014, p. 8), ressaltam que desde a década de 1970, as mudanças nos valores culturais e o movimento feminista têm sido vetores para “[...] a expansão da ocupação feminina em profissões de nível superior de prestígio, como a Medicina, a Arquitetura, o Direito e mesmo a Engenharia”, áreas antes reservadas a profissionais do sexo masculino. Na construção civil, dados do IBGE (2012) evidenciam a superioridade feminina quanto a educação formal, onde 73,4% das mulheres tinham 11 anos ou mais de estudo. Ainda de acordo com o IBGE (2012), apesar do predomínio de homens – 93,9% da população ocupada, por grupamento – a proporção de mulheres com nível superior completo foi bem mais elevada que a deles: 28,6% das mulheres e 4,7% dos homens ocupados.

A educação formal é um dos fatores de maior influência no ingresso das mulheres no mercado de trabalho. Por essa via, elas têm conquistado mais espaço no universo corporativo brasileiro e almejado posições mais elevadas na hierarquia das organizações. Mas, ainda que a educação seja uma ferramenta para sua ascensão, as mulheres ainda se “[...] concentram em algumas áreas do conhecimento – artes, humanas, biológicas e saúde – que as qualificam para ocupar os tradicionais guetos profissionais femininos” (SANTOS *et al.*, 2015, p. 14).

Lemos, Mello e Guimarães (2014) observam que, mesmo com elevada escolaridade e com posições de destaque nas empresas, as mulheres sofrem discriminação de gênero. Este fato, para Betiol e Tonelli (1991 *apud* Lemos *et al.*, 2014), pode representar uma contradição na qual para que haja reconhecimento profissional, as mulheres precisam pensar e decidir “como homem”, mas, para serem amadas, a sua “feminilidade” deve sobressair.

Em sua pesquisa, Morrison *et al.* (1991) *apud* Henderson *et al.* (2016) sugerem a importância dos programas de *mentoring* e *sponsoring*. Enquanto o mentor orienta quanto às oportunidades e variáveis nas decisões sobre a carreira, o *sponsor* serve como um patrocinador e defensor quando colaborador patrocinado está ausente (HENDERSON *et al.*, 2016, p.494). Como resultado da

pesquisa, os autores apresentaram que “ter alguém em quem confiar e direcionar no ambiente político das organizações” é um elemento essencial para a ascensão profissional, principalmente em um contexto historicamente masculino.

Mesmo com todas as mudanças, as brasileiras ainda são as principais responsáveis pelas atividades domésticas e cuidados com os filhos e/ou familiares, o que representa uma sobrecarga para aquelas que também realizam atividades econômicas (BRUSCHINI, 2007). Enquanto se espera que os homens direcionem seus esforços para a carreira, das mulheres é esperado que assumam os cuidados com a família e com o trabalho (GOMES, GUERRA, VIEIRA, 2011). É a Amélia moderna: aquela que conquistou espaço no mercado de trabalho e passou a trabalhar em dobro, em casa e na rua (SANTOS, TANURE, NETO, 2015).

Então, é possível perceber que há uma questão histórica que não deve ser desconsiderada: apesar dos avanços das mulheres no mercado de trabalho nos últimos 40 anos, mudanças sociais significativas levam tempo e muitos caminhos precisarão ser trilhados em direção a uma sociedade justa. Para isso é preciso compromisso dos governos e das grandes empresas, além do envolvimento das comunidades em identificar, discutir, enfrentar e rejeitar todo e qualquer mecanismo de discriminação de gênero que persistirem no mundo do trabalho.

2.2. A difícil ascensão feminina a cargos gerenciais

Ainda que exista uma ampliação da equidade entre os gêneros, a desigualdade nas organizações continua sendo uma realidade. O mundo profissional é caracterizado por intensas discrepâncias entre homens e mulheres, especialmente em relação a salário e ao desempenho de atividades de gestão (CAVAZOTTE, DE OLIVEIRA, DE MIRANDA, 2010). Ou seja, quanto maior a remuneração e o poder de decisão dos cargos de confiança nas organizações, menor é o percentual de ocupação por profissionais mulheres.

Com uma maior participação de mulheres no quadro funcional das empresas e reivindicações mais intensas por equidade, cada vez mais as organizações têm a necessidade de tratar a justiça e a inclusão para promover a diversidade de gênero. Outros aspectos que impulsionam a diversidade são a competitividade entre as organizações e uma nova cultura que emerge no âmbito profissional que passaram a caracterizar como ilógica a restrição da ascensão feminina em sua hierarquia (KANAN, 2010). Essa nova cultura procura

estimular a criatividade na tentativa de alavancar resultados (CAVAZOTTE *et al.*, 2010). Além disso, Kanan (2010) evidencia que as novas relações empresa-consumidor e a globalização da economia mudam cada vez mais as estruturas empresariais. Observado isso, é possível afirmar que as organizações que visam à competitividade necessitam apresentar estruturas e hierarquias flexíveis que propiciem uma cultura de diversidade.

Embora haja pressão de um ambiente altamente competitivo no qual as empresas atualmente operam, poucas são as mudanças efetivas e práticas nas organizações para viabilizar o acesso das profissionais ao topo da hierarquia, de modo que, a sub-representatividade feminina em cargos de elevada autoridade ainda seja uma realidade. Portanto, a melhoria das condições de inserção no mundo do trabalho nos últimos anos, não modificou a estrutura da divisão sexual do trabalho, o que pode ser agravado por uma conjuntura econômica desfavorável (IPEA, 2016). A questão é que, dificilmente a solução proposta será eficaz, se o diagnóstico de um problema é míope. E se as causas do problema são interpretadas de modo equivocado, todo e qualquer investimento para resolver o problema não será suficiente para promover a mudança. (EAGLY, CARLI, 2007). Isso ajuda a explicar a sub-representatividade das mulheres em postos de alto comando. Mas por que há mais homens que mulheres à frente das empresas? O que dificulta a ascensão feminina ao topo das organizações?

Eagly e Carl (2012 *apud* Horta, 2012, p. 25) afirmam que as barreiras organizacionais para a liderança feminina existem porque, tradicionalmente, os homens ocupam posições de maior autoridade. As autoras ressaltam que devido a isso, as organizações se desenvolveram para suprir as necessidades e vivências masculinas e, apesar dos avanços, mudanças culturais expressivas levam tempo e nas empresas não é diferente.

Segundo Acker (1990 *apud* Horta, 2012, p. 25), “a cultura organizacional moderna criou um modelo implícito do emprego ideal, com poucas responsabilidades fora do trabalho e totalmente dedicadas à organização”. Todavia, nessa mesma cultura organizacional moderna, as empresas têm exigido extensas horas de trabalho e renúncias pessoais de seus trabalhadores e trabalhadoras. Estas últimas sofrem o maior impacto e necessitam do apoio social dos familiares, amigos e/ou de profissionais terceirizados para cumprirem suas jornadas de trabalho (ANDRADE, BARBOSA, 2015, p. 31). Isso porque elas possuem mais responsabilidades domésticas como apresenta o relatório “Mulheres no Trabalho – Tendências 2016”, da Organização Internacional do Trabalho (2016, p.7).

Para Kanan (2010), a compreensão do desempenho da mulher em posição de liderança é importante e necessária, pois pode constituir base para implantar estratégias que viabilizem a escalada para posições elevadas. Enquanto Madalozzo (2011) explica que a invisibilidade das mulheres nas posições mais elevadas se dá pelo efeito teto de vidro, uma barreira invisível que as profissionais se deparam ao alcançarem certos níveis na organização (KANAN, 2010).

Além da diferença salarial e da segregação ocupacional, o efeito teto de vidro (*glass ceiling*) é observado quando se trata de desigualdade de gênero. O conceito teto de vidro se aplica às mulheres como um grupo impedido de avançar pelo fato de serem mulheres. Isto é, um impedimento sutil, mas de grande impacto na promoção aos níveis mais elevados na hierarquia. Steil (1997, p.67) afirma que a baixa participação feminina em cargos mais altos possa estar intimamente relacionada “com a tentativa dos homens de resguardar a autoestima conferida historicamente ao seu grupo enquanto detentor dos postos de comando e de maior visibilidade nas organizações”.

Em outro estudo, Eagly e Carli (2007) defendem que a figura de um labirinto seria mais condizente para ajudar a organização a entender e a remover os obstáculos ao avanço da mulher. Para elas, o “labirinto simboliza a complexidade e a variedade dos desafios que a mulher pode enfrentar nessa jornada” e para superá-los é preciso persistência, consciência do próprio progresso e uma análise atenta das dificuldades mais à frente. Pois o caminho para o topo existe, mas é repleto de voltas e desvios, tanto previstos como imprevistos, no qual a resistência à liderança feminina é tão real quanto a sua sub-representatividade.

De todo modo, outras razões podem ser apresentadas para explicar a exclusão das mulheres dos postos de direção. Em sua pesquisa sobre o estilo de gestão da mulher executiva brasileira, Cursino e Neto (2015, p. 148) constataram que as organizações estão impregnadas de valores masculinos que fazem as mulheres trabalharem mais que os homens para provarem que são capazes. Dividir as tarefas entre vida pessoal e profissional tem sido um dos principais entraves para as mulheres conquistarem cargos de liderança. A constatação apresentada por Santos *et al.* (2015, p. 164) é que quando as executivas possuem filhos existe o dilema da responsabilidade por eles e o grande interesse profissional, assim como as pausas nas carreiras femininas por causa de gravidez também é considerado como um dos obstáculos.

Cursino e Neto (2015, p.149) relatam que os executivos, de forma geral, consideram as executivas muito emotivas, a ponto de comparar a emotividade à fragilidade. Ainda de acordo com os autores, características como ansiosas, conservadoras e inseguras foram associadas a essas mulheres. Tais manifestações permitem observar que a temática que envolve a liderança é ampla e, por vezes, questionável. Mesmo com homens e mulheres mudando sua visão sobre os papéis e as condições femininas na sociedade, alguns atributos, determinam padrões de excelência em termos de liderança (KANAN, 2010). Padrões estes que, em sociedades patriarcais, são associados às práticas masculinas e prejudica as avaliações de rendimento e distorce qualquer possibilidade de promoção.

Outro mecanismo informal de manter as posições mais elevadas fora do alcance das mulheres é o assédio, seja de qualquer natureza. Furtado *et al.* (2015, p. 108) afirmam que essa prática visa diminuir a autoestima da vítima, de modo que esta se sinta inferior e incapaz de almejar novas postos na carreira. De acordo com Welsh (1999 *apud* Furtado *et al.*, 2015, p. 108), o assédio sexual pode ser concretizado de duas maneiras: “assédio como barganha, em que favores sexuais são negociados” ou “no ambiente empresarial, que inclui brincadeiras sexuais, comentários e contato físico inadequado” para intimidar e tornar o outro inseguro na realização de suas atividades.

Os homens tendem a tentar manter seu papel privilegiado na organização, impedindo que os chamados *tokens* – nesse caso as mulheres sub-representadas numa instituição – se tornem maioria, de modo a afastá-las dos cargos de gerência (FURTADO *et al.*, 2015, p. 104). Assim como a ausência de ações no recrutamento a atrair mulheres e os programas de seleção com critérios vagos e indefinidos também se constituem como dificuldades à ascensão feminina (KANAN, 2010).

3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

Este capítulo pretende informar sobre as diversas decisões acerca da forma como este estudo foi realizado.

Está dividido em cinco seções que informam, respectivamente, sobre as etapas de coleta de dados do estudo realizado, sobre as fontes de informação selecionadas para coleta de informações neste estudo. Na sequência, informa-se sobre os processos e instrumentos de coleta de dados realizados em cada etapa, com respectivas justificativas, sobre as formas escolhidas para tratar e analisa os dados coletados e, por fim, sobre as possíveis repercussões que as decisões sobre como realizar o estudo impuseram aos resultados assim obtidos.

3.1.Etapas de coleta de dados

Esta pesquisa foi conduzida visando identificar e entender os aspectos que facilitaram e dificultaram a ascensão profissional de mulheres atuantes no mercado de construção civil ao longo de suas carreiras. Para isso foi preciso, primeiro, entender o contexto do trabalho feminino no Brasil, suas características e seus desafios e segundo, os aspectos que impactaram no seu crescimento profissional.

Assim, para alcançar este propósito, optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa por esta ser mais adequada quando se busca compreender a “essência” dos fenômenos humanos vivenciados pelos participantes de um estudo (CRESWELL, 2007). Ou seja, estudos qualitativos visam responder a questões singulares de cada indivíduo, atentando-se ao que não é possível quantificar.

O método de pesquisa utilizado foi o exploratório. Este tipo de pesquisa, segundo Gil (2010), visa o “aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”, isto é, permite maior compreensão do assunto e oferece mais flexibilidade na sua realização. E por ser mais flexível, a pesquisa exploratória não exige tanto planejamento (GIL, 1998 *apud* BERTUCCI, 2014).

3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo

O método utilizado para coletar dados foi o de entrevistas individuais nas quais foi utilizado um roteiro semiestruturado como auxílio. Foram entrevistadas gestoras das áreas de projetos, qualidade, administrativa e comercial. A escolha das entrevistadas foi feita por meio da rede pessoal e profissional da pesquisadora (e-mail e telefone) em três empresas da construção civil, complementada pela técnica bola de neve, no qual uma entrevistada indicava outra que atendesse aos requisitos definidos: ter cargo gerencial em uma empresa de atuação no mercado de construção civil.

Ao todo, dez gestoras participaram da pesquisa, número considerado satisfatório para uma pesquisa qualitativa que objetiva análise em profundidade dos dados. Os encontros aconteceram, em sua maioria, no próprio local de trabalho das entrevistadas para facilitar a sua participação, dado que todas enfrentam uma rotina de trabalho intensa.

3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

O procedimento adotado foi a entrevista que para Creswell (2007) envolve poucas perguntas, geralmente abertas, para extrair visões e opiniões dos participantes. Considerando a particularidade de cada trajetória, foi escolhida a entrevista individual para transmitir tão somente a opinião da entrevistada, sem influências externas. Além disso, utilizou-se um dispositivo de áudio para registro das entrevistas, e posterior, análise.

As entrevistas em profundidade aconteceram no local de trabalho das participantes após autorização prévia por e-mail ou contato telefônico por parte do entrevistador, no qual informava que se tratava de uma pesquisa acadêmica para o trabalho de conclusão de curso e apresentava uma síntese do que seria abordado. Em sua maioria, as entrevistas ocorreram em horário comercial e, em alguns casos, foi preciso realizar no final de semana devido à agenda intensa das profissionais.

Antes de iniciar as entrevistas, as respondentes foram informadas que o conteúdo era confidencial e seria utilizado somente para fins acadêmicos. Em seguida, apresentaram-se as questões roteirizadas de forma semiestruturada que foram respondidas ao longo do mês de outubro de 2016. Baseado na percepção das respondentes, os temas buscaram levantar os aspectos que

facilitaram e/ou inibiram o crescimento feminino a cargos gerenciais no mercado da construção civil. Tais aspectos são apresentados mais a frente no capítulo que discute os resultados da análise das entrevistas.

3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

Neste trabalho, antes do tratamento e análise dos dados, as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Em seguida foram definidas as unidades de análise que de acordo com Bertucci (2014, p. 59), determina onde e em que nível o trabalho é realizado.

Para a autora, essa definição contempla apenas uma das três possibilidades: (i) o nível macro, normalmente, utilizado em pesquisas em nível da economia nacional ou de setores industriais; (ii) o nível organizacional, onde se analisa uma ou mais organizações ou departamentos, frequentemente através do estudo de caso para descrever e analisar questões organizacionais relevantes e propor alternativas; e por fim, (iii) o nível do indivíduo, utilizado para identificar, descrever e analisar questões pesquisadas na perspectiva dos indivíduos que a vivenciam. Essa última dimensão foi a escolhida pela pesquisadora para tratamento e análise dos dados apresentados.

3.5. Limitações do Estudo

O método de entrevistar permite a obtenção de dados com maior profundidade. Também oferece ao entrevistador a flexibilidade de esclarecer o significado das perguntas e as adaptarem conforme as particularidades de cada participante e as circunstâncias em que se desenvolve a entrevista. Por outro lado, o pesquisador precisa manter a empatia durante todo o processo.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, este estudo apresenta limitações quanto ao poder de generalização. Outro fator limitador é o fato das entrevistas ocorrerem no local de trabalho das entrevistadas, o ambiente empresarial em si pode inibir as respostas em dado momento. Deste modo, a escolha de realizar a pesquisa em ambiente reservado, deixando-as mais confortáveis, foi uma forma de tentar neutralizar este problema.

Cabe reconhecer que a condição da autora como mulher que convive com outras mulheres que vivenciam os mesmos dilemas das entrevistadas, também pode ser uma limitação da entrevista ao deixar transparecer suas opiniões e

percepções pessoais sobre as respostas das participantes. Pela proximidade de vivências, a habilidade de observar e interpretar essas questões sob uma perspectiva externa pode ter sido reduzida, embora também reforçada pela maior sensibilidade da autora em relação às questões vividas pelas participantes da pesquisa. Em contrapartida, é possível destacar a curiosidade da autora para identificação e compreensão dos motivos pelos quais poucas mulheres assumem posições de autoridade nas organizações, especialmente em empresas da construção civil.

4 Apresentação e análise dos resultados

Este capítulo apresenta e discute os principais aspectos que facilitaram e inibiram a ascensão profissional das gestoras. Eles foram organizados em torno de temas centrais que não limitam, mas sintetizam os fatores relativos à ascensão profissional das mulheres que atuam no mercado de construção civil que participaram desta pesquisa.

4.1. Perfil das entrevistadas

As entrevistadas estão na faixa média de 36 anos, sendo a mais jovem com 31 anos e a mais velha com 48 anos de idade. A maioria (oito das dez entrevistadas) são casadas e apenas 40% das participantes possuem filhos (as). Em relação ao grau de instrução, todas completaram ensino superior em nível de graduação, ou seja, possuem pelo menos dezesseis anos de estudo. Dentre estas, quatro possuem especialização em sua área de atuação, inclusive uma delas com MBA Executivo (*Master of Business Administration*). A Tabela 1 sintetiza o perfil das respondentes.

Tabela 1: Perfil das entrevistadas

	Idade	Filhos (as)	Grau de Instrução	Cargo
E1	34	1	Pós-Graduação	Supervisora de Projetos
E2	48	4	Pós-Graduação	Sócia-Gerente
E3	35	0	Graduação	Supervisora de Projetos
E4	31	0	Graduação	Supervisora de Qualidade
E5	40	1	Pós-Graduação	Supervisora Administrativa
E6	31	0	Graduação	Analista Sênior
E7	37	0	Graduação	Coordenadora de Produto
E8	32	0	Graduação	Sócia-Técnica
E9	41	1	Graduação	Supervisora Administrativa
E10	42	0	MBA Executivo	Gerente Técnica Comercial

Fonte: a autora.

Os dados apresentados pela pesquisa possuem semelhanças com os apresentados pelo IBGE (2015) quanto ao perfil das mulheres atuantes no mercado de trabalho, onde destaca a redução da taxa de fecundidade e o aumento do grau de escolaridade.

Quanto à área de atuação dentro das suas empresas, divide-se entre Técnico, Comercial, Administrativo e Marketing.

4.2. Aspectos inibidores ao crescimento profissional feminino

Este item discute os principais aspectos, identificados pelas entrevistadas, como dificuldades para a ascensão feminina, no mercado pesquisado.

4.2.1. Jornada de Trabalho

Assim como evidencia o relatório “Mulheres no Trabalho – Tendências 2016” da OIT, apesar das mudanças sociais, as mulheres continuam sendo as principais responsáveis pelas atividades domésticas. E, considerando as elevadas horas de trabalho impostas pela cultura organizacional moderna, elas têm sofrido o maior impacto para conciliar as demandas do lar e as necessidades da carreira. Algumas entrevistadas relataram tal dificuldade devido à dupla jornada:

“Eu acho que já virou uma coisa que para mim é normal, mas se você for pensar, principalmente hoje que eu tenho uma filha, acho que é uma carga horária muito grande. Óbvio que se eu tivesse a possibilidade de trabalhar uma carga horária menor, eu trabalharia.” (E1)

“(...) é puxado porque a gente tem jornada tripla. Normalmente, quando chego em casa não tiro nem a roupa, eu já continuo fazendo as coisas em casa: preparar o jantar, organizar as coisas, me preparar para o outro dia.” (E3)

“É complicado porque a gente chega em casa muito cansada e não conseguimos dar atenção para as coisas que precisavam dentro de casa. E acaba que a vida profissional fica em primeiro plano.” (E7)

A questão das prioridades na qual relata a entrevistada acima também apareceu em outro relato onde fica evidente que para cada escolha há uma renúncia:

“A casa, às vezes até a vida familiar mesmo, fica em segundo plano mesmo você não querendo que isso aconteça.” (E7)

“O meu principal dilema foi dar atenção para a minha família e para ele (...) eles estão sempre reclamando “ah você não liga, não manda uma mensagem”. (...) E fora isso, claro, poder cuidar de mim.” (E10)

E, quanto mais elevada a sua posição na hierarquia da empresa, como é o caso das Sócias e da Gerente Técnica Comercial, a jornada de trabalho também aumenta consideravelmente, conforme os discursos a seguir:

“Minha carga horária aumentou desde que comecei a trabalhar como autônoma. É difícil. Não tem hora pra sair, trabalho em casa, sábado, domingo e feriado, se preciso (...)” (E8)

“Na área gerencial, você tem muito mais atribuições, outros itens importantes para serem avaliados. (...) Tem uma carga de trabalho muito mais elevada porque eu acabo trabalhando em casa”. (E10)

Corroborando o que foi constatado por Santos *et al.* (2015, p. 164), quando o assunto é maternidade, as entrevistadas destacaram que conciliar a criação dos filhos com as demandas do trabalho tem sido um grande desafio:

“(...) hoje com uma criança, com um filho eu acho que é muito mais complicado, você tem sempre que ter alguém que você pode deixar para confiar.” (E1)

“É complicado! A minha vantagem é que eu moro perto do escritório, então quando eu tenho algum problema com criança,

alguém doente, como eu tenho flexibilidade no meu horário eu posso ir para casa, ver como está e volto.” (E2)

“(…) Como comecei com filho pequeno, cortar o laço (afetivo/emocional) era muito difícil.” (E9)

Para Bruschini (2007), a dificuldade na conciliação se deve à sobrecarga de atividades domésticas e cuidados com os filhos e/ou familiares. E, grande parte desse desafio se inicia durante a gravidez, pois ainda existe a ideia que a profissional que engravida abandonará sua carreira. Porém, a mesma ressalta que o cenário está mudando devido ao apoio da família:

“Muitas deixam, largam o trabalho, a carreira para cuidar dos filhos, mas acho que isso tem diminuído muito (...) a gente consegue conciliar bem se a gente tiver apoio da nossa família que acho que é bem importante.” (E1)

Portanto, verifica-se que a intensa jornada de trabalho tem sido umas das principais dificuldades das gestoras, principalmente, porque mesmo com vida profissional, a brasileira continua sendo a principal responsável pela gestão da família, já que socialmente ainda é considerada o centro desta (SANTOS *et al.*, 2015, p. 156).

4.2.2.Preconceito

Ao longo das entrevistas foi possível observar que a trajetória das gestoras foi repleta de persistência e superação das dificuldades presentes no mercado de construção civil, onde a predominância ainda é masculina. Seja nos cursos de formação de nível técnico ou superior, como explicita a entrevistada:

“(…) tanto na engenharia quanto no curso técnico, a gente tem um número bem expressivo de homens (...) na minha formatura só três mulheres se formaram.” (E3)

Também foram constatadas situações de preconceito vivenciadas pelas mulheres atuantes nesse mercado, no qual os homens, para manter seu papel

privilegiado na organização, buscam afastar as mulheres dos cargos de gerência (FURTADO *et al.*, 2015, p. 104), conforme ilustra a fala a seguir:

“Eu tentei, eu estagiei em algumas obras e não foi uma situação que eu me senti confortável, porque parece que o pessoal faz de propósito para a gente enquanto mulher desistir. Isso é uma dificuldade. (...) quando eu iniciei na empresa que estou atualmente, eu senti um pouco de resistência principalmente das pessoas que trabalham em campo, de duvidar da capacidade ou então não querer receber ordens porque é uma mulher. É sutil, mas existe sim.” (E3)

“(...) os homens têm um ajuste assim entre eles, um corporativismo entre eles que se valorizam mais. Acho que é cultural.” (E7)

Estes argumentos retratam a existência do cerceamento à fala, a voz e da movimentação ascendente de cargos da mulher para cargos gerenciais na construção civil, onde nas relações desiguais entre homens e mulheres funcionam mecanismos sutis de exclusão. Conforme constatação de Cursino e Neto (2015, p. 48), as organizações estão impregnadas de valores masculinos que exigem um maior esforço das mulheres em relação aos homens para provarem que são capazes:

“Eu sofri muito por ser mulher e ser de marketing. (...) Nesse mercado (construção civil), eu já briguei muito e continuo brigando, mas hoje em dia brigo menos. Mas tive que lutar muito para ser ouvida.” (E6)

“É difícil você construir um pensamento autônomo e com autoestima no meio de tantas exigências masculinas. Exemplos: “Fulano não gosta de trabalhar com mulher”; ou “Mulher tem que se dar ao respeito”; ou “Quer contratar mulher gostosa, dá nisso...”; “Nossa, você não tem cara de engenheira”. (E8)

“Muitos clientes, principalmente, os mais antigos em alguns locais do país por onde trabalhei, faziam questão de testar o nosso conhecimento.” (E10)

Outro aspecto constantemente citado pelas entrevistadas é o questionamento quanto à ascensão e melhor remuneração se fosse do sexo masculino, como retratam as falas abaixo:

“(...) me pergunto bastante... se eu fosse homem se eu estaria ocupando o mesmo cargo: será que já teria sido promovida? Será que eu já teria tido um aumento salarial? (...)” (E3)

“A ascensão dos homens é muito maior nas empresas. Muito mais rápida. Eu já me perguntei várias vezes porque colegas meus de trabalho que tem responsabilidade igual ou menor que a minha, tem um cargo maior e um salário maior.” (E7)

“O reconhecimento dos homens é muito mais rápido. Acho que ainda está na nossa cultura, na sociedade isso é muito comum sempre os homens serem vistos como chefes de família, sendo melhores gestores. Seja reconhecimento pela forma de trabalho, atuação, como claro, financeiramente.” (E10)

4.2.3.Assédio

Em concordância com Furtado *et al.* (2015), o assédio moral e sexual são práticas existentes nas organizações e mais comuns em locais onde a presença masculina predomina – como é o caso dos relatos a seguir:

“(...) lembro que certa vez eu tive que subir os dezoito andares, não tinha elevador ainda e na escada eu vi escrito nas paredes umas frases daquelas ‘bonitas’ que os homens escrevem para a gente de cantada.” (E3)

“Tive um chefe, engenheiro, que de fato me enlouquecia (...) via uma menina novinha, frágil, no cargo de liderança e ficava numa de querer me testar o tempo inteiro. Foram os seis meses mais

difíceis da minha vida profissional, foi caótico. Tive situações com ele difíceis de estar em mesa de reunião com 15 pessoas, eu falar algo e ele falar coisas do tipo “cala a boca que você não sabe nada”.” (E6)

“Na minha trajetória, tive que lidar com assédio de professores, assédios de colegas de trabalho. Piadas inconvenientes, descrédito, apropriação de ideias. (...) Nos meus trabalhos, tive que suportar toda sorte de comentários machistas.” (E8)

E, por vezes, devido a essas situações de assédio, as entrevistadas tomaram medidas como forma de prevenção e proteção física e psicológica como explicitado no trecho abaixo:

“E aí aquela coisa, a gente tem que se vestir adequadamente com roupas folgadas, blusas folgadas, calças folgadas, cabelo dentro do capacete, sem brinco, eu ia trabalhar assim e ainda existia (*assédio*).” (E3)

Quando questionada se havia tomado uma medida de denúncia, a mesma respondeu:

“Naquela época eu fiquei não vou dar importância para isso e não vou relatar, não vou comentar com ninguém, mas depois eu pensei: não isso está errado. E depois conversei com o engenheiro da obra e ele fez uma reunião com todo mundo junto para tentar acabar com aquilo, com aquela situação (...).” (E3)

Deste modo, é evidente que o assédio é uma maneira complementar aos demais obstáculos que dificultam as mulheres a atingirem postos mais altos nas empresas, em especial, àquelas pertencentes ao mercado de construção civil. Conforme ressalta Furtado *et al.* (2015, p. 110), essa ação vai muito além do comportamento inadequado, é acima de tudo uma maneira de deixar a mulher desconfortável em ambientes predominantemente masculino, com a intenção de colocá-las “de volta no seu devido lugar – qual seja – a esfera privada do sexo, da casa e da família. É uma “ tentativa dos homens de resguardar a autoestima conferida historicamente ao seu grupo enquanto detentor dos postos de

comando e de maior visibilidade nas organizações” como disse Steil (1997, p.67).

4.3.Aspectos facilitadores ao crescimento profissional feminino

Este item apresenta, segundo a percepção das gestoras, os principais aspectos que facilitaram a ascensão feminina no mercado pesquisado.

4.3.1.Apoio familiar e serviços de terceiros

A pesquisa revela que se a dupla jornada de trabalho se apresenta como uma dificuldade, a contrapartida para superá-la está no apoio familiar e serviços de terceiros para seguirem sua carreira, ratificando o que foi dito por Barbosa e Andrade (2015, p. 31):

“Minha filha, bem dizer, foi criada pela minha mãe os cinco primeiros anos. Porque meu horário era maluco (noturno), meu marido cuidava em um horário e minha mãe cuidava quando ele trabalhava.” (E5)

“(...) vai muito mais do apoio da minha família mesmo e do meu marido, que eles têm ajudado muito para que isso seja mais fácil. (...) a gente até reveza para levar no médico.” (E1)

“Graças a Deus eu ainda moro com os meus pais, porque realmente se eu morasse sozinha seria complicado. Não daria tempo de fazer tudo, cuidar de casa e eu ainda trabalho com outra coisa no fim de semana, sou fotógrafa.” (E6)

Uma das entrevistadas (E10) relatou que como viaja muito “o dono de casa” acaba sendo o marido, uma vez que na sua ausência, ele cuidava dos afazeres domésticos. É interessante notar, como a mulher, muitas vezes, também se coloca como o ponto focal dos assuntos do lar. Além disso, foi possível observar como a “divisão de tarefas” domésticas ainda é vista como um favor para a mulher, quando na verdade há uma contribuição para ambos:

“(...) meu marido ajuda muito durante a semana, porque senão vivemos só para isso. Ele me ajuda bastante e até ontem ele falou: “viu como tenho lavado a louça todo dia pra ti?”.” (E5)

Para as gestoras casadas ou não, com ou sem filhos, muitas vezes, a saída encontrada por essas mulheres para conciliar as demandas do lar com o trabalho no mundo corporativo é contratar serviços de terceiros. Seja para cuidar de seus filhos e filhas, seja para os cuidados com casa, como relatos a seguir:

(...) ela sempre foi para a escola desde pequena e você tem que confiar na escola e às vezes está doente e tem que deixar com a avó. (E1)

“(...) Se eu não tivesse a estrutura que eu tenho em casa, de fato, não ia conseguir. Na minha casa tem uma pessoa que ajuda, ela toca tudo lá, faz a comida...” (E6)

“Eu tenho uma faxineira que vai uma vez por semana, arruma e passa roupa.” (E7)

Dito isto, é incontestável que o apoio familiar ou ainda o serviço de terceiros (diaristas, domésticas e afins) sejam de extrema importância para a redução de sobrecarga das mulheres com as tarefas domésticas e/ou cuidado com os filhos. Assim como a presença pode ser considerada uma facilidade, a falta desse suporte pode levar a uma trajetória um pouco mais árdua.

4.3.2.Existência de um mentor ou *sponsor*

Quando questionadas sobre os aspectos que podem ter facilitado sua evolução profissional, algumas entrevistadas enfatizaram a existência de outros ou outras profissionais que identificaram e apostaram no seu potencial que, às vezes, nem elas acreditavam que tinham conforme as falas abaixo:

“Sempre tive chefes e pessoas que me ajudaram e exigiram muito de mim. (...) Tive um chefe que uma vez eu questionei para ele: “Mas por que você só passa para mim essas coisas, tanta coisa?”

(...) “é para você ver que você é capaz de fazer coisas muito mais difíceis do que você acha”.”(E1)

“Eu agradeço muito as pessoas que eu tive próximo, professores da época do ensino médio (...) pessoas que me incentivaram, motivaram bastante os seus alunos. (...) tem uma turma do curso técnico que hoje em dia praticamente todos ocupam posição de liderança nas empresas onde trabalham (...).” (E3)

“Eu tive bons professores que me ajudaram bastante. (...) tive um QI (quem indica) muito forte.” (E5)

Outras relataram que a formação educacional, o bom relacionamento interpessoal e um bom networking teve papel fundamental nesse processo de crescimento profissional:

“O que facilitou foi a minha educação e a presença do meu pai (...).” (E2)

“Acho que trabalhar diretamente com dois diretores facilitou bastante. Eles viram a minha evolução e me indicaram para o cargo atual.” (E4)

Seja na figura de um mentor, ou ainda de um *sponsor*, os depoimentos acima corroboram a hipótese de Henderson *et al.* (2016) que em ambos os casos a sua presença é percebida como um elemento chave para a ascensão feminina dentro da carreira, principalmente em um contexto historicamente masculino.

4.3.3. Autonomia e aprendizado

Mesmo não sendo abordado no referencial teórico, as entrevistadas mencionaram com frequência que mesmo em cargos de gestão, o aprendizado é contínuo e que através dele, elas conquistaram o reconhecimento para assumir cargos de autoridade, como é visto no trecho a seguir:

“(...) eu conquistei com muito esforço o reconhecimento e o respeito das pessoas com quem eu trabalho, então hoje eu tenho plena liberdade para tomar decisões.” (E3)

“O aprendizado é todo dia. Aqui (na empresa) é um laboratório mesmo. Tem muita cobrança, mas sadia.” (E4)

A autonomia proporciona aprendizado e a recíproca também é verdadeira. Para elas, o aprendizado é construído com erros e acertos que lhes oferecem mais segurança para decidir como relatam as entrevistadas:

“Tive que tomar uma pancada forte para aprender e os erros me marcam para eu não fazer de novo.” (E5)

“O aprendizado maior não é o técnico. Acho que o mais difícil é o aprendizado emocional. A flexibilidade, a percepção crítica, a ética.” (E8)

“Acho que isso foi importantíssimo no meu aprendizado. Conhecer o processo como todo, sabe?! Entender por que uma atividade é realizada (...). Hoje eu acho que tenho mais autonomia e segurança.” (E9)

Também foi possível verificar que a presença do mentor ou sponsor, além de ser peça chave para um aprendizado mais completo, está intimamente relacionada à autonomia no processo de evolução profissional:

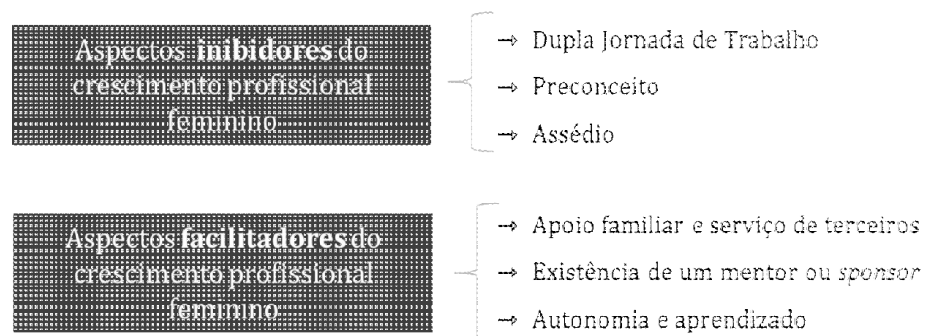
“Autonomia hoje em dia total, mas enquanto meu pai estava vivo eu sempre, até por respeito a ele que foi fundador, quando tinha uma decisão mais importante eu discutia com ele. (...) a gente aprende com pessoas, tanto com os colaboradores da (empresa), quanto com um grupo de empresários fora da empresa que me permite uma troca de experiência e de vivências.” (E2)

“Antes eu precisava, além de pesquisar, estar com uma pessoa com maior vivência, perguntar para pessoas conhecidas sempre para certificar se o caminho que estava procurando ou a decisão

para executar aquele projeto seria a melhor. E hoje eu tenho uma maior certeza das ações, das escolhas de algum tipo de processo ou solução. A gente (todo mundo) sempre precisa de um mentor.” (E10)

Através da análise dos resultados

Figura 1: Síntese da Análise – Principais Aspectos Inibidores e Facilitadores ao Crescimento Profissional Feminino



Fonte: a autora.

5 Conclusões e recomendações para novos estudos

Esse trabalho buscou investigar, sob a perspectiva das mulheres em cargo gerenciais, quais aspectos facilitaram e quais dificultaram a sua ascensão profissional no mercado da construção civil. Conforme apresentado, as empresas, principalmente, desse mercado se desenvolveram baseadas nas necessidades masculinas, de modo que as demandas organizacionais acabam sendo mais intensas para as mulheres. São elas que sofrem o maior impacto de assumir a maioria das responsabilidades do lar e cuidado com os filhos, o que torna mais difícil a conciliação dessa dupla jornada.

Dentre as principais questões abordadas salientam-se o efeito teto de vidro, uma representação da barreira à ascensão profissional feminina que por si só parece não mais ser a metáfora adequada para retratar as dificuldades na carreira das mulheres. Assim, para ampliar o debate, discutiu-se também a perspectiva de Eagly e Carli (2007) que adotam o conceito de labirinto organizacional, que “se torna infinitamente mais decifrável se visto do alto”. Deste modo, as autoras afirmam que a imagem de um labirinto seja mais apropriada à realidade atual, pois mesmo exigindo persistência devido às voltas, previstas e imprevistas, a conquista das posições mais elevadas é viável, uma vez que outras profissionais já a conquistaram.

Com esse trabalho foi possível confirmar que muitos dilemas precisam ser superados. Mas que também há aspectos que facilitaram o crescimento profissional dessas mulheres. Constatou-se que o apoio da família e serviço de terceiros, bem como a existência de um mentor ou *sponsor*, na percepção das gestoras são fatores chave para a sua mobilidade dentro do labirinto organizacional.

Mesmo em um mercado onde a predominância é masculina e o preconceito e assédio ainda seja um mecanismo de exclusão, essas gestoras desempenham um papel que vai além da conquista de autonomia e independência, demonstram que são capazes de superar as dificuldades impostas pela realidade em que vivem.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, este estudo apresenta limitações quanto ao poder de generalização. Assim como cabe reconhecer que a condição

da autora como mulher que convive com mulheres que vivenciam os mesmos dilemas profissionais das entrevistadas, também pode ser um fator limitador. Pela proximidade de vivências, a habilidade de observar e interpretar essas questões sob uma perspectiva externa pode ter sido reduzida, embora também reforçada pela maior sensibilidade da autora em relação às questões vividas pelas participantes da pesquisa. Em contrapartida, é possível destacar a curiosidade da autora para identificação e compreensão dos motivos pelos quais poucas mulheres assumem posições de autoridade nas organizações.

Por fim, este trabalho foi duplamente importante para a autora, pois como futura gestora, compreendeu as principais dificuldades para o crescimento profissional feminino, além de possibilitar a busca de alternativas que facilitem a ascensão a cargos gerenciais.

5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos

Diante das razões apresentadas que explicam a baixa representatividade de mulheres em altos cargos de liderança, há algumas motivações para empenhar esforços e facilitar a caminhada dessas profissionais a cargos gerenciais. A primeira é atender o compromisso (responsabilidade social) de promover a equidade para que as mulheres também assumam posições de liderança. Além disso, garantir um diversificado grupo de liderança tornará as empresas e demais organizações legitimamente representativas. E, por último, mas não menos importante é fortalecer a reputação da organização.

Portanto, como desdobramentos futuros, essa linha de estudo pode ser desenvolvida através de investigação sobre as facilidades e dificuldades para a ascensão feminina, visando à generalização e representatividade dos mais diferentes perfis femininos. Recomenda-se também investigar com maior profundidade os impactos das políticas de promoção à equidade de gênero em empresas onde a presença masculina é predominante. E, por fim, examinar o impacto das políticas afirmativas para a inserção de mulheres negras em cargos gerenciais.

6 Referências Bibliográficas

ANDRADE, J. O.; BARBOSA, A. C. Q.; Elementos do Contexto do Emprego e do Mercado de Trabalho que influenciam a Carreira da Mulher Profissional. In: **Mulheres Profissionais e Suas Carreiras Sem Censura - Estudos Sob Diferentes Abordagens**. São Paulo: Atlas, 2015. Cap. 2, p. 23-41.

BAYLÃO, A. L. S.; SCHETTINO, E. M. O. A inserção da mulher no Mercado de trabalho brasileiro. **Anais do XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2014. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320175.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2016.

BERTUCCI, J. L. O. **Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos (TCC)**. São Paulo: Atlas, 2014.

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

BRUSCHINI, M. C. A. O trabalho da mulher brasileira nas décadas recentes. **Estudos feministas**, p. 179-199, 1994.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; DE OLIVEIRA, L. B.; DE MIRANDA, L. C. Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. **Revista de Administração**, v. 45, n. 1, p. 70-83, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução: Luciana Oliveira da Rocha. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DOS SANTOS, J. C. S.; ANTUNES, E. D. D. Relações de gêneros e liderança nas organizações: rumo a um estilo andrógino de gestão. **Revista Gestão Contemporânea**, n. 14, 2013.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. A mulher e o labirinto da liderança. *Havard Business Review*, 2007. Disponível em: <<http://hbrbr.uol.com.br/a-mulher-e-o-labirinto-da-lideranca/>> Acesso em: 05 nov. 2016.

FILHA, D. C. M.; COSTA, A. C. R.; DA ROCHA E. R. P. Perspectivas e desafios para inovar na construção civil. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 31, p. 353-410, mar. 2010.

FLEURY, M. T. L.; Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

FURTADO, R. A.; CARRIERI, A. P.; JORGENSEN, N. V.; BRETAS, P. F. As percepções de múltiplos *stakeholders* sobre a mulher profissional em uma organização masculina: narrativas e ambiguidades. In: **Mulheres Profissionais e Suas Carreiras Sem Censura - Estudos Sob Diferentes Abordagens**. São Paulo: Atlas, 2015. Cap. 6, p. 103-116.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, D. T.; GUERRA, P. V.; VIEIRA, B. N. O desafio do empreendedorismo feminino. **Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa Em Administração**, v. 35, p. 1-17, 2011.

Grant Thornton International Business Report 2015. **Women in business: o caminho para a liderança**. 2015. Disponível em: <<http://www.grantthornton.com.br/insights/articles-and-publications/women-in-business-2015/>>. Acesso em: 24 jul. 2016.

HENDERSON, P. A.; FERREIRA, M. A. A. As Barreiras para a Ascensão da Mulher a Posições Hierárquicas: um estudo sob a óptica da Gestão da Diversidade no Brasil. **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD**. XXXVI EnANPAD. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EOR1970.pdf>. Acesso em: 23 set. 2016.

HORTA, J. R. **Mulheres na Liderança: Efeitos do Gênero em avaliações de desempenho**. Rio de Janeiro, 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Síntese de Indicadores Sociais: Uma análise das condições de vida da população brasileira**. 2015. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv95011.pdf>>. Acesso em: 11 set. 2016

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **Perfil Social Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil**. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.iadb.org/pt/noticias/comunicados-de-imprensa/2016-05-06/perfil-racial-e-genero-500-maiores-empresas-brasileiras,11463.html>>. Acesso em: 12 jul. 2016.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Resumo Técnico: Censo da Educação Superior de 2009**. Brasília, 2010. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/download/superior/censo/2009/resumo_tecnico_2009.pdf>. Acesso em 13 set. 2016.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Nota Técnica: Mulheres e trabalho: breve análise do período 2004-2014**. Brasília, 2016. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/nota_tecnica/160309_nt_24_mulher_trabalho_marco_2016.pdf>. Acesso em 19 mai. 2016.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Comunicados do IPEA. PNAD 2009 – Primeiras análises: Investigando a chefia feminina de família**. Nº 65. Novembro de 2010. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/101111_comunicadoipea65.pdf>. Acesso em 20 mai. 2016.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Mulher no mercado de trabalho: perguntas e respostas**. Março de 2010. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp.pdf>. Acesso em: 19 mai. 2016.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Mulher no mercado de trabalho: perguntas e respostas**. Março de 2012. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp_2012.pdf>. Acesso em: 19 mai. 2016.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 53, art. 1, p. 243-257, 2010.

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

LOUREIRO, C. M. P.; COSTA, I. S. A.; FREITAS, J. A. S. B. Trajetórias profissionais de mulheres executivas: qual o preço do sucesso?. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 130-144, 2012.

MADALOZZO, R. CEOs e composição do Conselho de Administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 1, art. 7, p. 126-137, 2011.

NERI, M. **O novo velho trabalhador da construção civil**. Fundação Getúlio Vargas, mar 2011. Disponível em: <<http://www.cps.fgv.br/cps/bd/clippings/nc0197a.pdf>>. Acesso em 15 set. 2016.

OLIVEIRA, L. B.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. PACIELLO, R.; Antecedentes e Consequências dos Conflitos entre Trabalho e Família. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 17, n. 4, p. 418-437, 2013.

Organização Internacional do Trabalho. **Mulheres no Trabalho: Tendências 2016**. Genebra, 2016. Disponível em: <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-dcomm/-publ/documents/publication/wcms_457096.pdf>. Acesso em 4 out. 2016.

OST, S. Mulher e mercado de trabalho. **Revista Âmbito Jurídico**. Disponível em: <<http://www.ambito->

juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=6088>.
Acesso em: 25 out. 2016.

PROBST, E. R. A evolução do trabalho da mulher no mercado de trabalho. Santa Catarina: Instituto Catarinense de Pós-Graduação, 2003. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-05.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2016.

RODRIGUES, P. J.; MILANI, D. R. C; CASTRO, L. L. O.; FILHO, M. C. O Trabalho Feminino durante a Revolução Industrial. Disponível em: <https://www.marilia.unesp.br/Home/Eventos/2015/xiisemanadamulher11189/o-trabalho-feminino_paulo-jorge-rodrigues.pdf> Acesso em: 25 out. 2016

SANTOS, C. M. M.; TANURE, B.; NETO, A. C. O percurso do trabalho feminino no Brasil: vestígios dos primórdios no presente. In: ANDRADE, J. O.; NETO, A. C. **Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura: Estudos sob diferentes abordagens**. São Paulo: Atlas, 2015.

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

Anexo 1: Roteiro de Entrevista

Dados Demográficos:

Nome completo (não será divulgado):

Idade:

Estado Civil:

Caso possua filho(s) ou filha(s), favor informar quanto(s) e a idade:

- 1) Qual é a sua formação acadêmica?
- 2) Quantos anos você tem de trabalho?
- 3) Qual é o nome da sua atual empresa (não será divulgado) e a sua posição?
- 4) Quantos anos você está na atual posição?
- 5) Quais são as suas principais atribuições no emprego atual?
- 6) O que te levou a trabalhar em uma empresa de Engenharia?
- 7) Quando você vai escolher um trabalho, que aspectos você considera mais importantes?
- 8) O que o trabalho representa para você?
- 9) Como você descreveria o seu trabalho atual em termos de autonomia e aprendizado?
- 10) Como você avalia a sua carga horária e jornada de trabalho atual?
- 11) Como você concilia a esfera familiar com as demandas do seu trabalho?
- 12) Quais são os principais dilemas que você enfrenta, ao buscar essa conciliação?
- 13) Quais os aspectos que facilitaram sua ascensão profissional, ao longo da sua carreira?**
- 14) Quais os aspectos que dificultaram sua ascensão profissional, ao longo da sua carreira?**
- 15) Qual é o seu diferencial profissional/pessoal?
- 16) Ao longo de sua trajetória profissional, você julga que o fato de ser mulher teve impacto negativo em algum momento? Você identifica alguma questão/situação?