

Importância da atitude individual e autoestima na busca feminina de cargos de liderança executiva

Rebeka Dutra Breda Calcagniti

Pesquisadora da Fundação Instituto de Administração (Brasil)

rcalcagniti@gmail.com

Marisa Pereira Eboli

Professora Aposentada da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (Brasil)

meboli@usp.br

Camila Orsi Trevisan

Professora Assistente da Fundação Instituto de Administração (Brasil)

camilao@fia.com.br

Resumo

O objetivo geral do presente trabalho consiste em compreender como as mulheres brasileiras superam os obstáculos de carreira e chegam a cargos de liderança executiva. A metodologia escolhida foi a de um estudo de abordagem qualitativa, de natureza aplicada e com objetivos exploratórios. Foi utilizado o método de estudo de caso, utilizando-se também os princípios da metodologia história de vida durante a coleta de dados. Os resultados empíricos do estudo indicam que questionamento, assédio moral e dificuldade de equilibrar vida profissional e pessoal são os principais obstáculos enfrentados pelas participantes deste estudo.

Palavras-Chave

Igualdade de gênero; Carreira individual; Autoestima

Importance of individual attitude and self-esteem in the search for executive leadership positions by women

Abstract

The objective of this study is to understand how Brazilian women overcome career obstacles and reach executive leadership positions. The chosen methodology was a qualitative study, of an applied nature and with exploratory objectives. The case study method was used, also using the principles of the life history methodology during data collection. The empirical results of the study indicate that questioning, moral harassment and difficulty in balancing professional and personal life are the main obstacles faced by the participants in this study.

Keywords

Gender equality; Individual career; Self-esteem

Importancia de la actitud individual y la autoestima en la búsqueda femenina de puestos de liderazgo ejecutivo

Resumen

El objetivo general de este trabajo es comprender cómo las mujeres brasileñas superan los obstáculos profesionales y alcanzan puestos de liderazgo ejecutivo. La metodología elegida fue un estudio con enfoque cualitativo, de carácter aplicado y con objetivos exploratorios. Se utilizó el método de estudio de caso, utilizándose también los principios de la metodología de historia de vida durante la recolección de datos. Los resultados empíricos del estudio indican que el cuestionamiento, el acoso y la dificultad para conciliar la vida profesional y personal son los principales obstáculos a los que se enfrentan los participantes en este estudio.

Palabras clave

Igualdad de género; Carrera individual; Autoestima

Dados para Contato | Contact Details | Detalles de Contacto: Rebeka Dutra Breda Calcagniti - Fundação Instituto de Administração. Av. Dra. Ruth Cardoso, 7221 - Pinheiros, São Paulo - SP, 05425-902, Brasil. **URL:** <https://fia.com.br/>.

Recebido em | Received in | Recibido en: 19/07/2023 - **Aprovado em | Approved in | Aprobado en:** 11/06/2024

DOI: <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v14i3.67623>

INTRODUÇÃO

As mulheres vêm conquistando o mercado de trabalho em suas diversas áreas, muitas conquistaram cargos estratégicos dentro das empresas e abriram caminho para diversas outras mulheres que vieram após elas. No Brasil, as mulheres estudam mais que os homens: elas frequentam mais a escola, sendo a maioria dos formandos em cursos superiores, de mestrado e de doutorado – ficando atrás da população masculina apenas em formandos de mestrados profissionais, porém, por um percentual baixo. Contudo, mesmo com um melhor histórico educacional, as mulheres continuam com um rendimento mensal médio menor que o dos homens – seu rendimento mensal chega apenas a 76,5% do recebido em média por seus colegas (CAPES, 2017; IBGE, 2018).

Uma possível explicação para essa diferença entre rendimentos é a de que as mulheres ocupam em geral cargos de menor estratégia em empresas brasileiras. Apesar de já representarem aproximadamente 40% dos cargos gerenciais (IBGE, 2018), quando se analisa sua presença em cargos mais estratégicos, esse percentual diminui: elas representam apenas 21% dos cargos de diretoria, 17% dos cargos de vice-presidência, 8% de cargos de presidência e apenas 9% de cargos de conselho de administração (Talenses & Insper, 2017).

Em contrapartida, um estudo da consultora McKinsey & Company feito em 2015 evidenciou que empresas com mais diversidade de gênero em cargos estratégico possuem um desempenho financeiro 13% maior em relação a empresas sem diversidade de gênero nos mesmos cargos.

Tendo-se isso em vista, este estudo coloca o seguinte problema de pesquisa: como as mulheres brasileiras podem chegar a cargos de liderança executiva? Em busca de uma maior igualdade de gênero neste nível hierárquico.

Este estudo possui como objetivo principal identificar a importância das atitudes individuais e enfrentamento de obstáculos das mulheres brasileiras que as auxiliaram na superação dessa desigualdade de gênero em posições executivas.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1. CARREIRA ORGANIZACIONAL

Dentro das responsabilidades da organização, cabe a esta desenvolver todas as pessoas que se mostrarem em condições e dispostas, independente do mapa sucessório. Isso mostra aos

colaboradores que a organização não está desenvolvendo apenas as pessoas que já estão inseridas nesse mapa, mas também aquelas que têm potencial para serem incluídas nele no futuro. As pessoas valorizam muito quando vislumbram condições concretas de crescimento. Porém, para que isso ocorra, a organização deve criar uma cultura de desenvolvimento de pessoas que esteja dentro do seu plano geral de desenvolvimento. Assumindo uma posição proativa nesse sentido, a empresa estará se preparando para o futuro (Dutra, 2014).

Para que haja o desenvolvimento da carreira organizacional, deve haver um esforço para ligar a carreira do indivíduo com as demandas da organização, ajudando os colaboradores a planejarem suas carreiras de forma alinhada com as necessidades que compõem a estratégia geral da organização. Esse planejamento deve considerar a estrutura hierárquica da empresa e as ambições de cada trabalhador (Velooso et al., 2011).

1.2. CARREIRA INDIVIDUAL

A carreira do profissional é definida a partir do momento que este escolhe a faculdade que vai cursar, passando pela escolha de a qual vaga pretende se candidatar e de quais organizações fará parte. Além disso, a carreira também abrange as escolhas da pessoa quando esta encontra uma dificuldade, bem como considerações envolvendo a conciliação da sua vida pessoal e profissional, utilização de períodos sabáticos, ou quando e como irá se aposentar. Todas essas decisões terão efeitos de médio e longo prazo, impactando não apenas a carreira da pessoa, mas também sua vida pessoal, financeira e profissional (Verbruggen & De Vos, 2019).

Apesar de todos os esforços, o desenvolvimento de suas carreiras continua difícil para as mulheres. Aquelas que chegam em altos cargos hierárquicos geralmente percorrem um caminho solitário, sendo ainda consideradas exceção, e, mesmo quando destacadas em capas de revistas mostrando que esse cenário é possível, muito raramente são abordadas as desigualdades que tornam esse caminho tão dificultoso. Por esse motivo, entende-se que há a necessidade de as organizações reverem a suas estruturas e planos de carreira, permitindo um maior engajamento e integração de pessoas de ambos os sexos (Canabarro & Salvagni, 2015).

Cabe à pessoa construir o seu plano de carreira, delimitando seu objetivo profissional e metas a serem cumpridas para alcançar esses objetivos. As metas devem ser claras, norteando o comportamento profissional, sendo através dessas metas que o indivíduo irá gerenciar a sua carreira e o monitoramento de seu plano (Dutra, 2002).

Para uma gestão eficiente de sua carreira a pessoa deve: buscar novos conhecimentos e desenvolver suas competências; estar atento à mudança do mercado; assumir a responsabilidade da sua

carreira; e desenvolver a sua network (Veloso, 2012). Cada um desses deveres será abordado posteriormente de forma mais detalhada.

O profissional deve procurar novos conhecimentos como incentivo pessoal, independentemente se a organização o incentiva ou não nesse sentido. Se a organização incentiva o desenvolvimento de conhecimento e competência, mesmo que esse colaborador saia no futuro, este conhecimento individual se tornará um conhecimento coletivo, aumentando a eficiência da organização como um todo (Veloso, 2012).

A ação de assumir a responsabilidade da sua carreira significa que deve procurar funções e cargos que estejam alinhados com as suas ambições, valores e momento de vida. E para que as pessoas sejam capazes de fazer isso, cabe às organizações também serem transparentes sobre as expectativas esperadas e como é o dia a dia do cargo. Por último, a pessoa também deve manter e cultivar a sua própria network, tendo a ajuda ou não da organização, pois serão os seus contatos que poderão gerar oportunidades de crescimento de carreira (Veloso, 2012).

Quando há uma relação mais madura entre profissional e organização, cria-se caminhos de qualificação e desenvolvimento profissional. Esta relação mais madura ocorre quando não há mais a percepção de dependência do profissional perante a empresa – ele não presta mais obediência em troca de uma garantia de emprego. Uma relação madura é composta de uma troca de desafios, conhecimentos atualizados e transparência de comunicação (Cabreira & Ferreira, 2018).

Para as mulheres, é importante pontuar também o desenvolvimento da autoconfiança e coragem de enfrentar barreiras. Sem estes desenvolvimentos pessoais, se torna muito mais difícil alcançar cargos de liderança executiva (Main et al., 2022; Tokbaeva & Achtenhagen, 2023).

1.3. BARREIRAS DE CARREIRA

Em sua busca por um cargo de maior poder hierárquico, o profissional pode encontrar barreiras e obstáculos que irão impedi-lo de atingir seus objetivos facilmente. Essas barreiras são acontecimentos que provavelmente irão impactar negativamente a progressão de carreira do colaborador (London, 2014).

Independentemente de quais barreiras o funcionário encontrar, elas irão impactar fortemente o seu crescimento profissional e o seu potencial, uma vez que impactam diretamente a sua própria satisfação com sua carreira naquele momento (London, 2014). Quando um colaborador encontra barreiras ao seu crescimento profissional, isto também pode inibir o seu desejo de mudar dentro

da carreira, aumentando a probabilidade de ele tornar-se estático profissionalmente (De Vos & Van Der Heijden, 2017).

As mulheres em geral apresentam um menor crescimento profissional que seus pares do gênero masculino (Friedman & Greenhaus, 2000), e parte disso é consequência das barreiras de carreira que elas encontram. De acordo com Barsh, Devillard e Wang (2012), as quatro barreiras mais comuns encontradas pelas mulheres são: mentalidade organizacional, mentalidade individual, obstáculos estruturais e estilo de vida. A barreira de mentalidade organizacional reflete o modelo de gestão masculino, presente na maioria das organizações. A mentalidade individual compreende o conjunto de barreiras que a mulheres colocam a si mesmas. Os obstáculos estruturais são aqueles que ocorrem na conciliação da vida pessoal e profissional, dificultando que a mulheres tenham disponibilidade para atividades organizacionais fora do horário útil (por exemplo, para networking). E, por último, estilo de vida é o conjunto de barreiras relativas à maior responsabilidade das mulheres perante a família, em comparação à sofrida pelos homens.

As atuais teorias e padrões de líderes ainda são muito ligadas a características masculinas. A discriminação que as mulheres sofrem e o conceito de líderes masculinos prejudicam que elas consigam promoções, sendo estas dadas na maioria dos casos a um par do gênero masculino (Storberg-Walker & Mandsen, 2017; Mishra & Mishra, 2016). Por isso, muitas mulheres que almejam o crescimento organizacional muitas vezes iniciam suas carreiras imitando comportamentos masculinos, buscando que suas capacidades de lideranças sejam reconhecidas (Tokbaeva & Achtenhagen, 2023).

Discriminações de gênero e vieses psicológicos podem alterar significativamente a percepção e avaliação da liderança feminina, também impactando a motivação das mulheres a se candidatarem a cargos de liderança. As mulheres se preocupam em ser estigmatizadas como masculinas e pouco femininas, tendo em vista que a feminilidade é ser alegre, agradável, amável e submissa. Quanto mais a mulher percebe a imagem negativa que as mulheres líderes possuem, menos elas se candidatam para estas vagas (Mundy, 2013; Hoyt & Simon, 2017). As mulheres são muito questionadas em todos estes pontos. Lygia Hryniewicz (2018) aponta que, quando as mulheres conseguem uma promoção, seus colegas associam essa conquista no trabalho aos atributos físicos que ela possui ou a casos amorosos com seu chefe, desmerecendo a atuação que a levou até ali.

Contudo, mulheres líderes são mais questionadas e testadas, precisando vencer mais obstáculos de discriminação e viés psicológico. Para elas, gerenciar homens e, principalmente, homens mais velhos que elas, pode ser um grande desafio, pois o paradigma de líder ainda envolve a imagem de um homem branco e mais velho que seus funcionários. É necessária adaptação, pois, inicialmente, podem ocorrer situações pouco receptivas e, em alguns casos, até desrespeitosas (Hryniewicz, 2018).

Outro obstáculo que as mulheres precisam enfrentar é a ideia de que, por possuírem mais responsabilidades nas tarefas domésticas (que exige delas mais tempo fora da empresa), para que elas sejam promovidas, precisam apresentar um desempenho superior ao exigido de um colega masculino, compensando assim sua falta de tempo extra para se dedicar ao novo cargo. Caso contrário, muito frequentemente a promoção é dada a um colega masculino, pois entende-se que, por ele não acumular as mesmas responsabilidades domésticas, terá mais tempo para se dedicar às necessidades da empresa (Hryniewicz, 2018).

Mulheres que desejem crescer profissionalmente precisam dar mais valor ao seu trabalho, precisam ter mais confiança. Elas devem compreender quais preconceitos e vieses psicológicos estão dificultando a sua chegada ao topo, bem como os preconceitos e vieses que ela própria carrega e que estariam fazendo com que ela não se candidate, não busque promoções nem novos desafios (Zhao & Puri, 2017).

As mulheres precisam mudar o seu próprio viés psicológico que as faz limitarem suas carreiras. Todas as mulheres possuem três opções: ressentir os homens e se concentrar apenas em suas limitações; assumir novos papéis, mas limitar seu crescimento com base em vieses psicológicos próprios; ou podem avançar para um novo caminho, mesmo tendo consciência dos obstáculos que precisaram ultrapassar, buscando sempre aliados para a promoção dessa mudança de paradigma (Mundy, 2013).

2. MÉTODOS DE PESQUISA

A natureza da pesquisa é aplicada, tendo em vista que busca soluções para um problema específico (Zanella, 2013). A abordagem é de uma pesquisa qualitativa, buscando entender o significado do fenômeno que está sendo estudado, procurando assim compreendê-lo em sua totalidade. Como a pesquisa busca compreender um fenômeno, entendendo e identificando seu problema com precisão e construindo hipóteses de solução, ela possui um objetivo exploratório (Alyrio, 2009).

Esta pesquisa possui como procedimento técnico a metodologia de estudo de caso, porém utilizando também os princípios da metodologia de história de vida durante as entrevistas. Foram feitas duas entrevistas com cada mulher da amostra, utilizando os princípios de história de vida principalmente durante a primeira. No segundo encontro, a pesquisadora passa a fazer perguntas pré-definidas buscando aprofundar alguns tópicos que foram mencionados no primeiro encontro (Queiroz, 1998), guiando o relato das entrevistadas para os pontos que buscou-se obter para a pesquisa (Yin, 2001).

A pesquisa foi realizada através de entrevista aberta no primeiro encontro com a entrevistada, e pesquisas semiestruturadas no segundo encontro. A unidade de análise possui delimitação social, sendo composta pelo relato de mulheres que estejam em cargos executivos em organizações com fins lucrativas localizadas no Brasil (Ichikawa & Santos, 2006).

Foram escolhidas sete mulheres em cargos de liderança executiva, todas mães, e que trabalhavam em uma organização de grande porte com fins lucrativos dentro do território brasileiro. Os relatos dessas mulheres correspondem às unidades de análise da pesquisa.

A seleção dos sujeitos de análise foi feita por conveniência, sendo constituída pelas mulheres às quais a pesquisadora teve acesso e que cabem dentro da delimitação de cargo comentado anteriormente (Schiffman & Kanuk, 2000).

Apesar da limitação de que a unidade pode não representar a população, pois não é uma análise não probabilística (Churchill, 1998), esta unidade é adequada em casos de pesquisas que buscam a geração de ideais em uma pesquisa exploratória, criando hipóteses para o problema (Kinneer, Taylor & James, 1979).

O perfil escolhido para as entrevistadas foi o de: mulheres que trabalham em organizações de grande porte com fins lucrativos dentro do território brasileiro em cargos de liderança executiva e que são mães, independentemente da quantidade de filhos.

Foi utilizada a segunda letra de seus primeiros nomes para identificar as entrevistadas, tendo-se em vista que a repetição da primeira letra em algumas delas não permitiria que se pudesse distingui-las de forma clara.

A Tabela 1, a seguir, consolida o perfil de todas as entrevistadas.

Tabela 1 – Perfil das entrevistadas

Entrevistada	Formação	Cargo	Empresa	Tempo no cargo	Setor	Idade	Mãe	Filhos	Idade dos filhos
U	Administração	Diretora de risco e crédito	Multinacional e S.A.	8 anos	Financeiro	58 anos	Sim	1	Adulto
A	Jornalismo	Gerente de marketing	Nacional e Ltda.	1 ano	Indústria	51 anos	Sim	1	Adulto
R	Publicidade	Diretora de <u>media accounts</u>	Multinacional e S.A.	1 ano	Comunicação	49 anos	Sim	1	Adolescente
O	Matemática	Diretora de engenharia de informação	Multinacional e S.A.	3 anos	Financeiro	38 anos	Sim	1	Criança
N	Publicidade	Superintendente comercial da área de investimento	Multinacional e S.A.	1 ano	Financeiro	35 anos	Sim	2	Criança
C	Marketing	Diretora de marketing para novos negócios	Multinacional e S.A.	2 anos	Farmacêutico	42 anos	Sim	3	Adulto e criança
L	Administração	Head of marketing and trade marketing	Multinacional e S.A.	1 ano	Bens de consumo	45 anos	Sim	2	Adolescente

Os dados coletados através das entrevistas semiestruturadas foram trabalhados a partir de uma análise de conteúdo, com a qual buscou-se compreender as características e estruturas por trás das mensagens dos entrevistados, tentando-se entender sua visão perante aquele fenômeno.

Para isso, as entrevistas foram gravadas, transcritas e relidas, garantindo que evidenciavam todos os dados apresentados pela entrevistada e corroboravam as anotações feitas durante os encontros.

Após a transcrição e revisão da entrevista, foi utilizado o software ATLAS.TI para auxiliar na análise do conteúdo. Nesse software foram computadas as categorias de análise como códigos, sendo feito uma categoria dedutiva baseada na literatura apresentada desta pesquisa

Após a análise individual de cada transcrição, utilizou-se o recurso de “Code-document Table” disponível no software para verificar a quantidade de vezes que cada categoria foi mencionada por cada uma das entrevistadas, para isso foi selecionado as entrevistas individuais de cada para “document groups” e as categorias de análise para “codes”. Além disso, utilizou-se também a ferramenta de “Code Cooccurrence table” para relacionar a categoria de análise “obstáculo de carreira” e as categorias: assédio moral e sexual, características individuais, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, obstáculo de romper discriminação, questionamento, relacionamento com pares, relacionamento com superiores. Isso permitiu verificar qual dos obstáculos foram mais frequentes na carreira das entrevistadas.

O mesmo procedimento de “code-document table” foi utilizado para relacionar “atitudes individuais” a: assédio moral e sexual, autoestima, carreira caleidoscópico, funcionária mãe, gestão de carreira, obstáculo de carreira, relacionamento com pares e superiores.

3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1. ATITUDE INDIVIDUAL

Atitudes individuais são sentimentos a favor ou contra determinada pessoa ou situação, determinando como será a ação do indivíduo sobre elas (Rodrigues et al., 1999). Nesse sentido, as atitudes individuais das entrevistadas tiveram diferentes impactos sobre os obstáculos de carreira que encontraram durante seu percurso profissional.

As atitudes individuais fizeram o sucesso profissional das participantes, o que aumentou sua autoestima, fazendo-as sentirem-se empoderadas. Mas essa mesma autoestima também fez com que elas tomassem atitudes individuais. Quando “R” saiu da organização que não lhe permitia ter equilíbrio entre vida pessoal e profissional, foi uma atitude individual baseada na sua autoestima de ser capaz de encontrar um bom novo trabalho. Outro caso de influência mútua foi o da “A”, no qual o assédio moral sofrido por ela impactou negativamente sua autoestima. Contudo, a autoestima que construiu durante sua carreira também a permitiu ter a confiança para sair da empresa em questão.

Durante a sua primeira entrevista, “C” relatou um caso que aconteceu ainda muito cedo na sua vida, no qual ela entrou em discussão com a sua mãe sobre qual o melhor caminho a seguir em relação a faculdade. Contudo, sua autoestima já estava começando a ser bem construída e ela já tinha confiança no seu caminho, o que a fez tomar uma atitude diferente daquela desejada por sua mãe, que desejava que ela estudasse em faculdade pública, mas “C” já tinha decidido por uma faculdade particular, mesmo que tivesse que trabalhar para pagar por ela.

A “C” coloca que quando têm sua primeira filha, no qual sua atitude em relação à carreira se torna muito mais agressiva que antes.

A busca pelo equilíbrio profissional e pessoal é muito influenciado pelas atitudes individuais, pois muitas vezes coube à mulher conseguir encontrar esse equilíbrio. “U” e “L”, por exemplo, sempre tomaram atitudes individuais para conseguir equilíbrio, independentemente das ferramentas e benefícios disponibilizados pela organização.

A gestão de carreira é positivamente ligada às atitudes individuais, pois em diversos momentos as entrevistadas tomaram atitudes positivas perante o próximo passo que desejam tomar, não importando se havia ou não apoio dos gestores. “U” colocou o que a fez sempre gerir sua carreira independente de seu marido, pois perdeu o pai muito cedo e viu como foi difícil para a mãe voltar ao mercado de trabalho depois de anos fora dele.

Quando as participantes encontraram obstáculos de carreira, suas atitudes individuais tiveram impacto positivo sobre eles, possibilitando que elas os enfrentassem ou se adaptassem da melhor maneira possível. “R” refletiu sobre os obstáculos que enfrentou e suas atitudes individuais sobre eles: “Olhando para trás, eu não acho que eu faria nada diferente. Eu lutei por aquilo que eu não concordava, e via que aquilo que estávamos fazendo também não estava gerando resultado. O estresse acabou levando a minha demissão”.

Quando as mulheres encontraram algum obstáculo no relacionamento com essas pessoas, suas atitudes individuais foram positivas, buscando melhorar seus relacionamentos. O relato da “L” sobre a suas relações profissionais dentro das empresas orientais na qual trabalhou é muito rico, empresas essas que, importante ser pontuado, possuem cultura muito diferente da brasileira. “L” buscou se adaptar a cultura empresarial, sem colocar seu julgamento se concordava ou não com algumas atitudes. Ela buscou entender o que chamou de “mecanismos de alavanca” dentro dessas empresas, o que poderia auxiliá-la a crescer.

3.2. AUTOESTIMA

Autoestima é o sentimento que temos sobre nós mesmos, um sentimento que é construído a partir das nossas conquistas pessoais. É um sentimento intransferível, que precisa ser construído por cada um (Coopersmith, 1967).

A mulher com maior confiança sobre si foi a “R” (aquela que também havia chegado mais cedo chegou ao cargo de liderança executiva). Ela relatou nunca ter duvidado se conseguiria atingir os resultados desejados, mas duvidava se seria feliz nesse processo. Ela comentou em ambas as entrevistas ser movida a desafios, e sua dúvida sempre foi se conseguiria encontrar desafios interessantes que a fariam feliz: “eu sempre acho que vou conseguir, eu fico só na dúvida se vou morrer de tédio se chegar em algum momento de tédio [risos]. A questão para mim não é se vou conseguir, mas se vou ficar com tédio”.

Em diversos momentos, “U” deixou claro sua confiança em si mesma, autoestima que também a reconforta em entender que seu tempo como liderança executiva está terminando, e que sua aposentadoria está próxima, convivendo bem com esse momento. Na sua primeira entrevista,

ela colocou que, mesmo quando encontrava dificuldades, seguia em frente: “Mas isso é da minha personalidade, eu sou teimosa, mesmo que eu não saiba de algo ou que duvide de mim, eu vou em frente. Eu persisto, eu não desanimo, eu não volto para trás”.

Durante a segunda entrevista, “U” explicou como construiu essa confiança. Ela tinha muitas dúvidas sobre si mesma no início na carreira, principalmente na faculdade com uma matéria de exatas. Ali ela aprendeu a autodisciplina para estudar sozinha, o que permitiu que superasse aquele desafio. Ela pontuou que foi sempre se aplicando ao máximo, mesmo quando “ninguém via”, que ela foi aprendendo a superar desafios e construir sua confiança em si mesma.

Duvidar de si também é reflexo de um obstáculo que o profissional está enfrentando. A confiança em si pode auxiliá-lo a enfrentar obstáculos de carreira, mas nem sempre isso será suficiente. Por exemplo, em sua segunda entrevista, “A” relatou dois grandes momentos nos quais duvidou de si e como lidou com eles de forma similares, mas com resultados diferentes. No primeiro, ela enfrentou o desafio durante a junção de duas empresas e foi capaz de superá-lo. No segundo, ela assumiu a mesma atitude, acreditando ser capaz, mas a cultura da empresa era familiar e muito fechada, não aceitava mudanças, então não conseguiu superar o desafio apresentado.

Grandes mudanças de carreira também geram essa dúvida sobre si mesmas, mesmo quando as participantes apresentavam boa autoestima. “L” conta que uma vez pediu um novo desafio ao seu gestor, que de pronto atendeu, mas o deságio era mudar de área, sair do marketing para varejo, naquele momento, ela duvidou de si mesma. Mas a confiança que seu gestor colocou nela, a fez seguir em frente. Não foram dias fáceis, mas ao olhar para trás, “L” vê sua trajetória no varejo como bem-sucedida.

Ao conviver mais com momentos difíceis e superá-los, mesmo que não com vitórias claras, pode auxiliar os profissionais a criar sua autoestima (Zhao & Puri, 2017). “O”, depois de vários obstáculos, apresentou uma boa autoestima em seu relato, e, durante a segunda entrevista, ela voltou a pontuar que trabalhou em diversos projetos que não tiveram sucesso, mas que aprendeu a entender que alguns casos de insucesso não eram de toda a sua responsabilidade, algo que aumentou a sua autoestima e ajudou-a a sentir-se mais confiante sobre si.

Um pouco mais de um ano após a sua promoção, “N” se sente mais confiante sobre seu desempenho. Mas ela também relatou na segunda entrevista que ainda dúvida muito de si quando encontra um novo desafio, mas ao ver que está mais preparada que seus pares – se sente mais confiante.

Por outro lado, “C” colocou que um dia antes da nossa entrevista, ela havia duvidado sobre si justamente por ter visto uma ação muito interessante de um par para com seus funcionários no momento de COVID-19, ação sobre a qual ela não tinha pensado que poderia fazer algo daquela forma e estava se sentindo culpada por isso.

É compreensível que as mulheres tenham duvidado de si mesmas, mesmo já tendo uma carreira profissional da qual se orgulham. Mas é preciso aprender a superar esse sentimento e enfrentá-lo – cada uma das entrevistadas fez isso de forma diferente, com metodologias diferentes. Elas aprenderam a superar as dúvidas sobre si mesmas, a confiarem em si, sempre enfrentando os obstáculos que encontraram até aqui.

3.3. GESTÃO DE CARREIRA

A gestão de carreira é feita com base em um planejamento de carreira, abrangendo a busca por desenvolver o senso crítico perante seu comportamento, possibilitando reflexão da realidade e desenvolvimento de objetivos, planos de ação e de monitoramento (DUTRA, 1996).

Todas as participantes alcançaram cargos de liderança executiva, mas o caminho para tal foi bem diverso para cada uma delas. O mesmo aconteceu com o desenvolvimento de sua concepção de gestão de carreira. Para aprofundar este ponto, durante a segunda entrevista lhes foi perguntado se sempre planejavam seu próximo passo, e como elas compreendiam a sequência de cargos que haviam conseguido.

“A” e “U” apresentaram um comportamento semelhante quanto ao ponto de gestão de carreira. Durante a primeira entrevista, ambas relataram casos que buscaram um novo cargo ou promoção, mas foi algo pontual. Durante a segunda entrevista, ambas responderam que deixaram os cargos irem vindo, sem grande planejamento ou pensamento sobre o seguinte.

“N” e “O” apresentaram em suas primeiras entrevistas um planejamento de carreira, mas um planejamento recente. “N” mudou sua atitude perante sua carreira quando se tornou mãe, quando passou a planejar sua carreira. “O” só iniciou seu planejamento quando estava presente em uma grande organização e sentia que seu trabalho estava tendo um bom desempenho. Nesse momento, ela passou a entender que podia e merecia novos cargos.

Tornar-se mãe também foi um impulso para “C”, que teve seu filho ainda no início de sua carreira. Mas, no decorrer do tempo, esse planejamento foi diminuindo e ela relatou que a última promoção que teve não era algo que desejava, mas, sim, algo que aconteceu e ela sentia que não poderia falar não: “Teve momento que o barco foi e eu tive que ir junto, mesmo não querendo, por sentir que não podia falar não. Teve momentos da minha carreira onde eu acho que ela foi muito bem planejada, principalmente no início”.

“R” e “L” foram as participantes que sempre tiveram um planejamento, de acordo com seus relatos. “R” foi a que primeiro se tornou diretora dentre as participantes, sendo a que se tornou diretora

mais jovem. Isso sempre foi seu objetivo. Enquanto “L” também relatou sempre ter planejado sua carreira, ela também afirmou em outro momento não focar no título do cargo, mas nos seus desafios. Diferente de “R”, “L” planejou sua carreira com base no desenvolvimento de suas competências.

A “L” foi a única que pontuou a importância de seu gestor para o seu planejamento de carreira. “N”, que está há 18 anos na mesma organização, não colocou a importância de seus gestores em sua resposta. Dentre as entrevistadas que efetuaram planejamento de carreira, a maioria o fez de forma independente da organização e do gestor.

As participantes não apresentaram um comportamento homogêneo perante a questão de gestão de carreira. Algumas colocaram que nunca o fizeram; outras que o fizeram ou mais recentemente ou no início de sua carreira; enquanto as demais colocaram que sempre planejaram suas carreiras. Contudo, planejamento de carreira não necessariamente abrange o objetivo de um cargo, podendo ser também um objetivo de desenvolvimento de determinada competência.

3.4. SÍNTESE DOS PRINCIPAIS RESULTADOS

Verificando o objetivo de identificar a importância das atitudes individuais e enfrentamento de obstáculos das mulheres brasileiras que as auxiliaram na superação dessa desigualdade de gênero em posições executivas, foi elaborada a Tabela 2, que resume o resultado das análises.

Tabela 2 – Resumo da análise das categorias: atitude individual, relacionamentos profissionais, autoestima e gestão de carreira

Objetivo Específico	Categoria de Análise	Resumo da Análise
Identificar a importância das atitudes individuais das mulheres brasileiras que as auxiliou a superar este “teto de vidro”	Atitudes individuais	As atitudes individuais das participantes impactaram diversos fatores da sua carreira e vida pessoal. Foi relacionado como as atitudes individuais de cada uma delas com as categorias de análise. As atitudes individuais tiveram impacto positivo sobre todas as categorias de análise.
	Autoestima	A autoestima, a confiança em si mesma, da mulher a fez seguir com novos desafios, permitindo que continue crescendo profissionalmente. Porém, experiências profissionais ruins também podem impactar negativamente a autoestima da mulher. Mesmo entre as participantes mais confiantes, a dúvida sobre si mesmas esteve presente em algum momento, sendo preciso aprender a superar este sentimento.
	Gestão de carreira	Apenas duas das sete participantes sempre fez um planejamento de carreira. Não houve um comportamento homogêneo dentre as mulheres, algumas fizeram planejamento no início da carreira, outras mais recentemente, e outras assumiram que nunca o fizeram.

Autoestima é o que sentimos por nós mesmos, sendo um constructo a partir das nossas conquistas pessoais, inalienável e intransferível (Coopersmith, 1967). A superação dos obstáculos de carreira auxiliou as participantes a construir sua autoestima, dando-lhes fortaleza não apenas para enfrentar outros obstáculos, como também para se arriscar mais dentro de suas carreiras. Essas mulheres se tornaram mais ambiciosas e se arriscaram mais, colocando-se para novos cargos, mesmo que em algumas situações não tivessem o apoio do seu gestor ou de ninguém direto dentro do time de seleção do cargo. Arriscar-se não significou vitória em todos os casos, mas possibilitou que elas estivessem mais visíveis para seus pares e superiores, e permitiu a elas se arriscarem quando a próxima oportunidade se apresentasse.

A autoestima e as atitudes individuais foram conjuntas dentro dos relatos das entrevistadas. As decisões sempre estavam carregadas de ambos, e o resultado de suas carreiras foi consequência também desses fatores. A autoestima construída ao longo de suas carreiras foi importante para suas próximas decisões, corroborando a pesquisa de Alhalwachi e Mordi (2021), que identificou que nossa atitude individual e autoestima perante dificuldades de carreira são fatores determinantes no desenvolvimento da carreira da mulher que deseja ultrapassar os obstáculos de gênero.

Todas as participantes apresentaram fortes atitudes individuais, principalmente frente aos obstáculos de carreira, enfrentando-os da melhor maneira que acreditavam. As oportunidades não igualitárias não foram um desincentivo para elas. Verificamos que as próprias mulheres colocavam as suas atitudes individuais como o principal fator para o seu sucesso profissional. Essas atitudes de enfrentar os obstáculos e perseverar, independente de desafio diante de si, fez com que todas chegassem a cargos de liderança executiva, o que está de acordo com a proposição inicial, na qual acreditava-se que as atitudes individuais poderiam ter impacto positivo sobre os obstáculos de carreira. As atitudes individuais tiveram impacto positivo sobre todas as categorias de análise, tendo apenas codependência com a autoestima.

Da mesma forma como apresentado pela pesquisa de Davis e Maldonado (2015), as participantes desta pesquisa também compreendem que é mais difícil para mulheres chegarem a cargos de liderança executiva em comparação a seus pares homens. Contudo, elas não se sentiram desmotivadas por isso e continuaram a buscar esse objetivo em suas carreiras, mesmo que, na maioria dos casos, sem um plano definido.

Além disso, todas as mulheres desta pesquisa construíram sua autoestima e carreira de forma independente da organização que trabalhavam; mesmo a participante que decidiu fazer uma carreira organizacional e se construir dentro de uma mesma empresa, deixou claro em seu relato que encontrou sua autoestima através de atitudes individuais, independentemente do feedback dado por seus gestores.

Apesar de serem independentes, as mulheres também reconheceram a importância do relacionamento profissional com pares, gestores e outras pessoas no mesmo ramo. Elas compreendem que esses relacionamentos podem ser decisivos em certos momentos de suas carreiras. Perante isso, elas também tomaram atitudes individuais para melhorar e criar esses relacionamentos, apesar de muitas concordarem que ainda não se aplicam o suficiente nesse sentido.

A autoestima e atitude individual não impuseram influência alguma sobre a ação das participantes efetuarem ou não a gestão de suas carreiras; nem sempre o próximo passo foi planejado ou mesmo almejado por elas. Porém, aquelas que construíram uma gestão de carreira, seja para um cargo ou por toda a sua carreira, conseguiram alcançar os objetivos definidos, permitindo que elas encontrassem um sentimento de satisfação, informação essa que está alinhada com o informado por Joel Dutra (1996).

Assim, a construção de sua autoestima foi essencial para a superação de qualquer obstáculo encontrado, pois lhes deu a confiança para seguir mesmo quando as dificuldades se apresentaram. As participantes souberam compreender a regra de seus ambientes de trabalho e usá-la a seu favor, mesmo que não reconhecessem tão claramente os seus obstáculos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A discussão sobre diversidade de gênero em cargos de liderança nas organizações vem sendo falado há algumas décadas, e há diversos estudos comprovando o benefício dessa diversidade, como a maior probabilidade de melhor desempenho financeiro.

Porém, apesar de ser uma discussão latente e com benefícios comprovados por estudos relevantes, a maioria das organizações ainda não conseguiram alcançar um percentual de igualdade de gênero em cargos de liderança, principalmente naqueles cargos de C-Level.

O presente trabalho buscou identificar a importância da atitude individual e do enfrentamento de barreiras por parte das mulheres brasileiras que as auxiliaram na superação dessa desigualdade de gênero em posições executivas.

A pesquisa foi composta de duas entrevistas, uma aberta e outra semiestruturada, buscando contemplar uma metodologia híbrida de história de vida e estudo de caso, havendo duas análises de conteúdo, cada uma a partir das metodologias aplicadas. Durante as entrevistas, buscou-se compreender o percurso de carreira dessas mulheres, contemplando seus pontos altos e baixos.

Identificou-se que as atitudes individuais são de extrema importância para a carreira das mulheres, não apenas no momento de superar obstáculos, mas de também se candidatar a novos cargos, assumir novos riscos, e ao enfrentar momentos nos quais o nível de confiança em si mesmas – sua autoestima – traz dúvidas sobre o que fazer. Com base no relato das entrevistadas, compreende-se que as mulheres que desejam chegar a cargos executivos devem desenvolver a sua autoestima, dando-lhes confiança para tomar atitudes individuais de mudança e de enfrentamento de obstáculos de carreira; e devem desenvolver o seu autoconhecimento, permitindo compreender quais as melhores ferramentas pessoais para enfrentar obstáculos e reconhecer quando o seu momento de vida exige uma mudança de trajetória profissional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alhalwachi, L. F., & Mordi, C. (2021) Gender inequality barriers and solutions to senior management positions: perspectives on women in Bahraini banking sector. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 11(3), 1-15. <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.1936441>

Alyrio, R. D. (2009) Métodos e técnicas de pesquisa em administração. Fundação CECIERJ.

Barsh, J., Devillard, S., & Wang, J. (2012) The Global Gender Agenda. *The McKinsey Quarterly*.

Cabreira, L. C., & Ferreira, R. (2018) Por que ter um projeto de carreira. *GVExecutivo*, 17(4), 17-19.

Canabarro, J., & Salvagni, J. (2015) Mulheres líderes. *Revista de Gestão e Secretariado - GeSec*, 6(2), 88-110.

CAPES. (2017) Mulheres permanecem como maioria na pós-graduação brasileira. <http://www.capes.gov.br/sala-de-imprensa/noticias/8787-mulheres-permanecem-como-maioria-na-pos-graduacao-brasileira>

Churchill, G. (1998) *Marketing Research: Methodological Foundations*. The Dryden Press.

Coopersmith, S. (1967) *The Antecedents of self-esteem* San Francisco. Freeman.

De Vos, A., Van Der Heijden, B. I. J. M. (2020) Sustainable Careers: Towards a Conceptual Model. *Journal of Vocational Behavior*, 117.

Davis, D., & Maldonado, C. (2015) Shattering the Glass Ceiling: The Leadership Development of African American Women in Higher Education. *Advancing Women in Leadership*, 35, 48-64.

Dutra, A. (2014) Gestão estratégica de pessoas: livro didático. Unisul Virtual.

Dutra, J. S. (1996) Administração de carreira. Atlas.

Dutra, J. S. (2002) Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. Atlas.

Friedman, S. D., & Greenhaus, J. H. (2000) Work and Family: Allies or Enemies? Oxford University Press.

Hryniewicz, L., & Vianna, M. A. (2018) Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. Cad. EBAPE.BR, 16(3), 331-44.

Hoyt, C. L., & Simon, S. (2017) Social Psychological Approaches to Women and Leadership Theory. In: Mandsen, S. R. (ed.) Handbook of Research on Gender and Leadership. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 85-99.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2018) Estatística de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil. Rio de Janeiro.

Ichikawa, E., & Santos, L. (2006) Contribuições da história oral à pesquisa organizacional. In: Godói, C., Bandeira-De-Melo, R., & Silva, A. B. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. Saraiva.

Kinney, T. C., & Taylor, J. R. (1979) Marketing Research: An Applied Approach. McGraw Hill.

London, M. (2014) Career Barriers: How People Experience, Overcome, and Avoid Failure. Lawrence Erlbaum.

Main, J. B., Wang, Y. & Tan, L. (2022) Preparing Industry Leaders: The Role of Doctoral Education and Early Career Management Training in the Leadership Trajectories of Women STEM PhDs. Res High Educ, 63, 400-424.

Mckinsey & Company. (2011) How to accelerate Gender Diversity on Boards. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/how-to-accelerate-gender-diversity-on-boards#>

Mckinsey & Company. (2015) Diversity Matters. <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/diversity-matters-america-latina>

Mckinsey & Company. (2018) Delivering through Diversity. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity>

Mckinsey & Company. (2018) Women in the workplace. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

Mishra, A., & Mishra, R. S. (2016) A Study on Glass Ceiling Practices in Business Organizations: Barriers to Achieving Gender Equality. *Paridnya – The MIBM Research Journal*, 4(1), 58-68.

Mundy, L. (2013) O sexo mais rico: como a nova geração de mulheres está transformando o trabalho, amor e família. Elvira Serapicos (trad.). Editora Paralela, 368p.

Queiroz, C., & Leite, C. (2011) O elo da gestão de carreira: o papel do empregado, da liderança e da organização. DVS.

Rodrigues, A., Assmar, E., & Jablonski, B. (1999) *Psicologia social*. Vozes.

Schiffman, L., & Kanuk, L. (2000) *Comportamento do consumidor*. LTC Editora.

Storberg-Walker, J., & Madsen, S. R. (2017) *The Women and Leadership Theory Think Tank Report 2015*. George Washington University.

Talenses, & Insper. (2017) *Panorama Mulher*. <https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2022/04/e-book-panorama-mulher.pdf>

Tokbaeva, D., & Achtenhagen, L. (2023). Career resilience of female professionals in the male-dominated IT industry in Sweden: Toward a process perspective. *Gender, Work & Organization*, 30(1), 223-262.

Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., & Fischer, A. L. (2011) *Gestão de carreira e crescimento profissional*. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 12(1).

Veloso, E. F. R. (2012) *Carreira sem fronteiras e transição profissional no Brasil: desafios e oportunidades para pessoas e organizações*. Atlas.

Verbruggen, M., & De Vos, A. (2019) When People don't Realize their Career Desires: Toward a Theory of Career Inaction. *Academy of Management Review*, 45(2).

Yin, R. K. (2001) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Bookman.

Zanella, L C. H. (2013) *Metodologia de pesquisa*. Departamento de Ciências da Administração/UFSC.

Zhao, S., & Puri, S. (2017) Glass Doors to the Corner Office: Women and Leadership. Center of Creative Leadership.