

## Carreira, vida familiar e vida profissional das executivas: tensão e conciliação

Munyse Barros Barbosa  
Nathane Eva Santos Peixoto  
Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros  
Valdir Machado Valadão Júnior

### RESUMO

*A mulher não é mais conhecida como a tradicional dona-de-casa, uma vez que é significativo o número de mulheres que ingressaram no mercado de trabalho, nas últimas décadas. A inserção da mulher no mercado de trabalho modificou a estrutura familiar e tornou os papéis desempenhados pelas mesmas mais complexos; agora, as mulheres possuem não só responsabilidades familiares, mas, também, profissionais. Neste sentido, este trabalho tem como objetivo analisar as tensões entre a carreira, a vida familiar e a vida profissional de mulheres executivas e o modo como essas lidam frente a essa questão. O estudo foi realizado por meio de uma pesquisa qualitativa, utilizando-se da análise de conteúdo (BARDIN, 1977) nos depoimentos de mulheres executivas coletados em reportagens publicadas na revista Você S/A, de janeiro a dezembro de 2009. A partir do referencial teórico, foram elencadas cinco categorias que revelam a orientação das mulheres executivas quanto à questão que enseja o estudo: esforço para conciliação, esforço para mudança, esforço para a carreira, esforço para a vida familiar e esforço para a vida profissional. Os resultados, porém, evidenciam apenas quatro categorias nos depoimentos analisados.*

Palavras-Chave: Gênero, Carreira, Trabalho.

---

### 1. INTRODUÇÃO

A partir do momento que as mulheres começaram a ocupar o mercado de trabalho, as relações entre carreira e família se tornaram mais complexas, pois passa a ser necessário que elas combinem as responsabilidades profissionais com as familiares. Além dessa dificuldade em equilibrar a vida familiar com a vida profissional, as mulheres ainda encontram algumas barreiras dentro das organizações, tais como, salários inferiores ao dos homens e falta de oportunidade para ocupar cargos de destaques.

Contudo, não é apenas no trabalho que as mulheres são marcadas pela desigualdade, mas também, no próprio lar, uma vez que “a divisão do trabalho doméstico permanece amplamente desigual, com os homens respondendo por mais de 50% das atividades apenas no caso de pequenos consertos domésticos.” (ITABORAÍ, 2009, p.9). Isso mostra que o fato de serem mulheres, já as tornam responsáveis pelas realizações das atividades familiares e domésticas. É a partir dessas atividades diárias então, que as diferenças entre gênero são geradas e transmitidas na sociedade.

O conceito de gênero não deve ser entendido apenas como masculino e feminino, mas, também como as diferenças entre raça, classe social, idade, orientação sexual, condição física, entre outros. Conforme Scott (1994), é necessário que o conceito de gênero seja redefinido no sentido de abranger outras categorias como classe e raça, conjugando uma visão de igualdade social e política. Segundo a autora, a redefinição do conceito de gênero, construiria uma sociedade com relações mais equitativas no que se refere a homens e mulheres.

Na sociedade contemporânea, prevalece a crença de que as mulheres devem priorizar a família, a maternidade e as atividades do ambiente doméstico, o que exerce pressão sobre o comportamento das mulheres, deixando-as frustradas. Quase sempre o casamento e a maternidade criam conflitos e tensões com o trabalho, impedindo que as mulheres desenvolvam a carreira e cresçam profissionalmente.

Os conflitos gerados pela combinação de trabalho e família ocorrem, geralmente, quando as atividades profissionais dificultam ou até mesmo impedem a execução das atividades familiares e vice-versa. Essa necessidade em equilibrar a vida familiar com a vida profissional não é apenas uma preocupação da força de trabalho, principalmente da feminina, mas, também, das organizações que possuem profissionais de dupla carreira, isto é, responsabilidades no lar e no trabalho.

Este artigo tem por objetivo analisar as tensões entre a carreira, a vida familiar e a vida profissional de mulheres executivas e o modo como essas lidam frente a essa questão. O estudo foi realizado por meio da análise qualitativa, utilizando como método de análise de procedimentos, a análise de conteúdos dos depoimentos de executivas coletados em reportagens das revistas *Você S/A* de janeiro a dezembro de 2009.

Além da introdução, o artigo foi dividido nas seguintes sessões: inicialmente, apresentam-se o referencial teórico, em que serão abordados temas como gênero, relação de trabalho, tensões entre carreira e vida familiar. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no estudo; posteriormente, a análise de dados das reportagens selecionadas para análise e, por fim, são feitas as considerações finais.

## **2. GÊNERO: UMA CONSTRUÇÃO HISTÓRICA**

As questões que dizem respeito a gênero, de acordo com Siqueira (2008), só começaram ser estudadas a partir do momento em que as (os) historiadoras (es) passaram a questionar como e por que as mulheres se tornaram invisíveis na história. A autora explica que o conhecimento histórico não pode ser considerado um documento fiel da realidade vivida, pois nem sempre ele documenta as reais e únicas experiências vivenciadas por homens e mulheres ao longo do tempo, mas pode ser considerado como uma contribuição ao processo por meio do qual o gênero é produzido.

O conhecimento histórico, segundo Scott (1994), é a parte da política do sistema de gênero. Para Siqueira (2008), esse conhecimento vem sendo reproduzido com a ausência ou subordinação das mulheres, o que indica uma política desqualificadora de certas categorias, que reprime questões importantes, fortalecendo diferenças na medida em que cria categorias, como, por exemplo, gênero.

De acordo com Mattos (2009), ao falar de gênero é necessário, inicialmente, conceituar o termo, uma vez que esse é, muitas vezes, confundido com sexo. Considerando que as diferenças entre homens e mulheres são uma construção social, o conceito vai muito além de sexo. Nessa mesma via, Siqueira (2008) explica que a visão da historiadora e militante feminista Joan Scott, quanto a gênero, é que esse não inclui apenas o parentesco, mas, também o mercado de trabalho, que é sexualmente segregado; a educação, enquanto instituições socialmente masculinas; e o sistema político. Para a historiadora, o gênero é construído através do parentesco, economia, organização política, entre outros elementos.

Para Siqueira (2008), o gênero é constituído por relações sociais baseadas nas diferenças percebidas entre o sexo masculino e feminino, que, por sua vez, se constituem no interior de relações de poder. A autora explica que o gênero é visto por Scott (1994) como o saber a respeito das diferenças sexuais, sendo esse a compreensão produzida pelas culturas e sociedades sobre as relações humanas, e, ainda, um modo de ordenar o mundo. Como tal, gênero não precede a organização social, mas é inseparável dela.

Concordando com a visão de Scott (1994), Buarque (2002) entende que gênero é uma variável constituinte da formação de poder, pela sua própria condição histórica de subordinação e ordenação das desigualdades impostas pelo sistema, e, também, pelas tentativas de desconstrução dos sexos, evidenciada nas tentativas de colocar abaixo algumas características do patriarcado.

Macedo (2002) explica que as relações de gênero se constroem em vários espaços, tais como o mercado de trabalho, a família, as instituições, as políticas públicas, os meios de comunicação, etc., que influenciam diretamente a construção das subjetividades de mulheres e homens. Ao observar as relações de gênero a partir do cotidiano, Macedo (2002) percebe que as mulheres não têm as mesmas condições que os homens para enfrentar os dilemas da vida urbana, principalmente aquelas que pertencem às classes trabalhadoras. A autora explica que isso ocorre porque grande parte do poder e dos recursos reprodutivos ainda concentram-se nas mãos dos homens. A autora ainda afirma que, quando comparadas aos homens, as mulheres, além de estarem em profissões de menor prestígio e remuneração, também apresentam maiores taxas de desemprego, maior presença no mercado informal, menor acesso a mobilidade vertical, como promoções e cargos de chefia e, ainda, estão menos incluídas nas garantias trabalhistas, tais como carteira assinada e previdência social.

De acordo com Miranda (2006), é comum dentro das organizações o impedimento do progresso das mulheres aos postos de comando e sua visibilidade, fenômeno conhecido como “teto de vidro”, uma barreira tênue; porém, de magnitude suficiente para impossibilitar a ascensão de mulheres a níveis mais altos da hierarquia organizacional. Essa barreira afeta as mulheres como grupo e impede avanços individuais devido ao seu sexo, e não pela falta de habilidade de ocupar posições altas na hierarquia.

Os conflitos que ocorrem entre gêneros dentro das organizações são geralmente escondido nas entrelinhas do que as pessoas falam e fazem, de maneira semelhante às formas mais sutis de discriminação. Essa discriminação contra mulheres no que se refere à ocupação de tais cargos está se tornando cada vez mais encoberta e menos compreendida, como explica Miranda (2006). Para essa autora, o fenômeno do teto de vidro tem maior influência nas mulheres que trabalham por vocação e provocam menor efeito nas mulheres que trabalham apenas por emprego. A autora explica que o fenômeno teto de vidro pode ser parcialmente suprimido quando decisões sobre contratações e promoções são abertas com procedimento sistemático é utilizado. Por outro lado, quando os critérios utilizados são vagos, aumentam as chances de tendências para contratações e promoções favorecendo o sexo masculino.

Na seção a seguir discutimos os estereótipos disseminados quanto ao trabalho, de feminino e masculino, enfatizando as tensões entre carreira, vida familiar e vida profissional.

### **3. GÊNERO, CARREIRA, VIDA FAMILIAR E VIDA PROFISSIONAL**

As mudanças ocorridas na forma de organização do trabalho se intensificaram no século XX, causando impacto na estrutura familiar. Uma dessas mudanças, segundo Spindola e Santos (2003), é a inclusão das mulheres no mercado de trabalho, o que alterou de forma significativa o cotidiano das mesmas. Conforme revela o relatório do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, houve um aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho desde 1995:

[...]Observou-se que nos últimos 10 anos a distribuição da PEA por sexo sofreu uma acentuada mudança, com a redução da participação masculina e aumento da feminina em 3,2 pontos percentuais. [...] Em 2005, entre as mulheres a taxa de desocupação era de 12,2%, enquanto que entre os homens, era de 7,1%, uma diferença de cerca 5 pontos percentuais. Em 1995, essa diferença era menor (2 p.p.), o que reflete uma intensificação da participação feminina no mercado de trabalho. (IBGE, 2006)

A partir do momento em que muitas mulheres passaram a se dedicar não somente ao lar, mas também ao trabalho, as relações sociais mudaram, como destacam Spindola e Santos (2003, p.599): “Ao longo dos anos, foi-se percebendo que a figura da mulher prendada, dona-de-casa, havia cedido lugar, também, à mulher trabalhadora e que passou a ocupar os dois espaços”. Já Itaboraí (2009) observa que o deslocamento das mulheres do ambiente privado (doméstico) para o público não vem sendo acompanhado pelo movimento masculino no sentido inverso. No que diz respeito à melhor divisão do trabalho doméstico e do cuidado infantil, expresso por homens e sobretudo mulheres, o trabalho das mulheres ainda é visto como auxiliar.

Souza et.al (2009) afirmam que os espaços sociais da família e do trabalho foram influenciados e afetados pelas mudanças econômicas, políticas e tecnológicas que, por sua vez, afetaram a sociedade provocando mudanças significativas no cotidiano das mulheres, pois, conciliar o trabalho com a vida familiar não é uma tarefa fácil, gerando a necessidade de modificação do estilo de vida. A exemplo dessas mudanças, Spindola e Santos (2003) citam o surgimento de anticoncepcionais mais seguros como contribuição para a inserção da mulher no mercado de trabalho.

Lindo (2004) observa que, mesmo com as mudanças sociais no mundo contemporâneo, o que se espera dos papéis femininos e masculinos não alteraram muito. Enquanto os homens tendem a priorizar suas carreiras, as mulheres tendem a priorizar a família, denotando a diferença entre o modo como o sexo feminino e masculino enxergam o trabalho e a família. No entanto, Santos Pinto (2003) entende que os homens estão se envolvendo mais com a família, e o trabalho já não é a sua única prioridade. Além disso, os homens já não são vistos como os únicos responsáveis pelo sustento da família, na medida em que passaram a compartilhar esse papel com as mulheres. Todavia, mesmo com o aumento de mulheres e mães participando no mercado de trabalho, a contribuição dos homens no trabalho doméstico ainda é pequena. A partir disso, a autora afirma que o trabalho não remunerado continua a ser dividido de acordo com o gênero.

De acordo com Santos Pinto (2003), a participação das mulheres no mercado de trabalho faz com que elas combinem as responsabilidades familiares e profissionais. Essa combinação do papel de trabalho e do papel de família poderá provocar tensões entre trabalho e família. Para Itaboraí (2009), as pequenas mudanças na divisão do trabalho doméstico que vêm ocorrendo permite que as mulheres tenham uma melhor condição de se inserir no mercado de trabalho.

Se não bastasse ter que cuidar do lar e da carreira, segundo Evans (1996), a situação torna ainda mais complicada quando a mulher tem que cuidar de crianças pequenas. Os filhos maiores, por mais que não gostem, entendem a importância do trabalho dos pais; entretanto, as crianças não conseguem entender a ausência dos pais. Como as mulheres são muito mais conscientes dessa questão, às vezes, algumas chegam a largar seus empregos para cuidar dos filhos. Itaboraí (2009) explica que isso ocorre por que em função da crença de que a mulher deve deixar de trabalhar ou trabalhar tempo parcial quando têm filhos; os homens opinam para que as mulheres deixem de trabalhar, enquanto que as mulheres opinam a favor do trabalho parcial.

Santos Pinto (2003) afirma que o desempenho feminino em relação aos papéis familiares está cada vez mais dependente das exigências do trabalho. Para Gaio Santos (2008), o casamento e a maternidade, muitas vezes, causam um grande impacto no desenvolvimento de carreira das mulheres. No dizer da autora, a crença tradicional e as expectativas sociais de que as mulheres devem conferir prioridade à maternidade e à família ao invés da carreira, colocam pressões nas suas vidas, criando uma tensão diante da necessidade de fazer uma escolha.

O estudo de Probst e Ramos (2006) revela que as mulheres se estressam mais com o trabalho do que os homens, isto porque elas se dedicam à profissão tanto quanto o homem. Além disso, ao chegarem a casa, elas se dedicam também às tarefas domésticas e, por mais que os homens ajudem, não se aproximam da intensidade da dedicação que a mulher dispensa ao trabalho. Gaio Santos (2008) ainda explica que as mulheres assumem o cuidado com os filhos como algo normativo; já os homens sentem que podem escolher entre optar por exercer seu papel parental, com diferentes graus de intensidade, ou não.

Segundo Morgan (1996), os interesses dos funcionários podem ser ligados a importância relativa às tarefas, à carreira e à vida pessoal. As organizações buscam encontrar um equilíbrio entre estes três tipos de interesses. Mas, na maioria dos casos, esse equilíbrio é incerto e instável, criando, assim, tensões. Além disso, as mulheres ainda têm que lidar com estereótipos e imagens daquilo que se espera de seu papel na sociedade. Atualmente há uma mudança no âmbito das carreiras profissionais. Carelli (2004) confirma essas mudanças quando discute o fato de os homens seguirem profissões supostamente femininas, tais como enfermagem e professor de ensino fundamental.

Simião (2002) discute que tanto os homens da família quanto as próprias mulheres tem dificuldade em reconhecer o caráter empresarial nas atividades empreendedoras desenvolvidas por mulheres, uma vez que essas associam as tarefas como sustento familiar, comércio, negociações públicas, cálculos matemáticos, entre outras, à função masculina. O autor explica que quando uma mulher dirige um negócio, administra suas contas, administra estoques, negocia preços e prazos com fornecedores, clientes e distribuidoras, há uma situação de choque com os modelos tradicionais de gênero, face aos estereótipos já consolidados quanto às atribuições dos homens e das mulheres.

Morgan (1996) sintetiza as diferenças dos estereótipos feminino e masculino em relação ao trabalho (Quadro 1).

Quadro 1: estereótipos feminino e masculino

<b>Estereótipo masculino</b>	<b>Estereótipo feminino</b>
Lógico	Intuitiva
Racional	Emocional
Dinâmico	Submissa
Empreendedor	Empática
Estratégico	Espontânea
Independente	Maternal
Competitivo	Cooperadora
“Líder e tomador de decisão”	“Oferece apoio e é seguidora leal”

Fonte: MORGAN (1996, p. 185)

Para Morgan (1996), os estereótipos são criados para diferenciar os homens das mulheres, o que leva muitas empresas a se organizarem de forma mais racional, analítica, estratégica, orientada para decisões duras e frias, em consonância com as características do estereótipo masculino. Assim, quando as mulheres tendem a agir dessa maneira, tendem a ser criticadas, pela tentativa de desempenhar um papel que é atribuído ao homem. A dificuldade de mudar estereótipos também é observada por Rago (2004) que afirma que a feminilização da cultura provoca modos de agir e pensar que não afetam somente a vida das mulheres, mas exigem também novas posturas dos homens, resultando, geralmente, em conflitos.

As empresas, ao estimularem a competição por metas contribuem, inevitavelmente, para alimentar os conflitos entre o trabalho e a família (SOUZA et al, 2009). Ao sinalizar para

os funcionários que seu crescimento na empresa depende de sua disposição a fazer sacrifícios, gerando pressões e cobranças, a empresa coloca o indivíduo frente a escolhas entre a vida familiar e a carreira. Entretanto, Santos Pinto (2003) explica que conciliar a carreira e a família não é uma preocupação apenas dos trabalhadores, mas, também, das empresas que possuem muitos funcionários com alto grau de responsabilidade e que possuem ou querem ter uma família.

Na visão de Lindo (2004), tanto a vida pessoal pode afetar a vida profissional, quanto à vida profissional pode afetar a vida pessoal, o que pode trazer benefícios ou malefícios. O conflito trabalho-família se origina a partir do momento em que a família começa a interferir no trabalho ou vice-versa. Santos Pinto (2003) afirma que a interferência da profissão na família ocorre quando a atividade profissional dificulta a realização das responsabilidades familiares; já a interferência da família no trabalho ocorre quando as responsabilidades familiares dificultam o desempenho profissional.

Os conflitos entre a esfera profissional e pessoal são mais frequentes, atualmente, em razão das mudanças na sociedade no que diz respeito à mudança da estrutura familiar clássica, que tornou necessário o ajuste das relações pessoais e profissionais. Souza (2009) evidencia que os conflitos presentes tanto na vida profissional quanto pessoal causam problemas emocionais, físicos, na saúde, além de interferir na relação familiar e reduzir a satisfação da vida. Nessa mesma direção, Evans (1996, p.22) entende que ‘‘cada vez mais as pessoas deverão aprender a lidar com as tensões, aprendendo a contorná-las, transformando-as em aliadas para seu crescimento pessoal’’. Ainda sobre essa questão, Souza (2009) observa ‘‘que ‘‘ a busca pelo equilíbrio é uma estratégia para a minimização de conflitos e está intimamente ligada à conciliação de interesses, à estabilidade na carreira, à experiência e ao relacionamento familiar ‘‘. O mais adequado, para o autor, é que as pessoas separem as relações pessoais das profissionais.

Gaio Santos (2008) ressalta que o comportamento ocupacional das mulheres e dos homens são diferentes, o que torna trajetória de vida profissional das mulheres menos previsível do que a dos homens. Para o autor, é no contexto diário da vida familiar e da vida profissional que as diferenças de gêneros são criadas e transmitidas. Já Santos Pinto (2003) lembra que vem surgindo cada vez mais casais de dupla-carreira, aqueles que dão importância tanto ao desenvolvimento na carreira como à manutenção do casamento e da vida familiar.

Tanto as mulheres quanto os homens podem seguir dois tipos de carreira: a tradicional e a sem fronteiras. Lima, Silva e Calvosa (2008) fazem uma distinção entre a carreira tradicional e a carreira sem fronteiras. Na carreira tradicional, o indivíduo possui um emprego de longo prazo, com características burocráticas, a ascensão é conseguida com o passar dos anos, em que o empregado depende da organização. Por outro lado, os autores afirmam que na carreira sem fronteiras a pessoa tem autonomia, seu emprego é mais instável, depende da sua rede de relacionamentos e é necessária uma constante qualificação. Os autores observam, também, que a carreira sem fronteiras deixa de ter relação direta com a empresa e são estimulados a criar os seus próprios projetos de carreira, tornando um sujeito ativo que determina o seu destino dentro da empresa.

Apesar da carreira sem fronteiras oferecer maior autonomia para o funcionário, diminuindo a dependência deste com a empresa, Mirvis e Hall (1994) afirmam que este tipo de carreira proporciona um elevado nível de insegurança e ansiedade nas pessoas, o que pode contribuir para o aumento das tensões relativas às tarefas, à carreira e à vida pessoal propostas por Morgan (1996). Essas tensões decorrem da transferência da responsabilidade da empresa para o funcionário, no que diz respeito a carreira desse. Todavia, Gaio Santos (2008) afirma ser possível o equilíbrio entre a carreira ou vida profissional e a vida familiar, porém, isso acontece quando o indivíduo atribui importância e pesos iguais às atividades familiares e às atividades profissionais.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Uma vez feita a revisão da literatura que compete ao tema, descrevem-se os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a realização da presente pesquisa, assim como sua natureza e métodos. Este trabalho é de natureza qualitativa, uma vez que “aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações, uma lado não perceptível e não captável em equações, medidas e estatísticas”(MINAYO, 1997, p.22). A metodologia qualitativa, no dizer de Lakatos e Marconi (2006), analisa e interpreta aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano e fornecendo uma análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes e tendências de comportamento.

Este estudo tem por objetivo analisar a orientação das mulheres executivas quanto às tensões encontradas entre carreira, vida familiar e vida profissional, identificando as mulheres lidam com essa questão. Como método de coleta de dados utilizou-se a pesquisa documental em depoimentos de mulheres executivas publicados nas edições do ano de 2009 da Revista Você SA. A primeira etapa consistiu em fazer a leitura das 12 edições, procurando-se identificar reportagens que continham depoimentos de mulheres executivas. Nessa etapa foram selecionadas 12 reportagens. Na segunda etapa, procedeu-se à leitura para identificação das categorias. O material coletado foi analisado para identificar as categorias (BARDIN, 1977) que atendessem o objetivo do estudo. Em seguida, conforme orientação de Bardin (1977), o material selecionado foi classificado e reagrupado conforme as categorias elencadas. A técnica de análise foi análise de conteúdo (BARDIN, 1977; VERGARA, 2005).

#### 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Tomando como ponto de partida o referencial teórico apresentado, foram identificadas cinco categorias que podem retratar a orientação das mulheres executivas para lidar com a tensão entre carreira, vida profissional e vida familiar:

Quadro 2 : Categorias de análise

orientação	característica
Esforço para conciliar	Tentativas de conciliar a vida familiar, a vida profissional e a carreira
Esforço para mudar	Tentativas de romper com os estereótipos
Esforço para a carreira	Tratam a carreira como prioridade, interesses pessoais
Esforço para a vida familiar	Tratam a família como prioridade
Esforço para a vida profissional	Tratam a empresa e o cargo/tarefa como prioridade

Fonte: Elaborado pelos autores

Os depoimentos selecionados para compor o *corpus* de pesquisa, depois de analisados buscando identificar as categorias elencadas no Quadro 2, apresentaram as evidências a seguir.

##### 1. Esforço para conciliação

Artigo I. Na categoria esforço de conciliação, as executivas denotam tentativas de conciliar a vida familiar, a carreira e a vida profissional. Na reportagem “*Onde estão os empregos agora*” de março de 2009, Simone Félix de 41 anos, supervisora de vendas da empresa de telefonia móvel Nextel, em Salvador, Bahia, deixou seu cargo anterior de gerente de vendas da Seculus da Amazônia, de relógios de luxo em Salvador e Belo Horizonte (MG). A executiva tomou essa decisão para conciliar o lado profissional com o pessoal. Casada e com dois filhos, a rotina de viagens a afastava da família além de deixá-la desgastada

fisicamente. Segundo a reportagem, os ganhos que ela obteve mudando de setor foram, além de um aumento de 10% na remuneração, poder conciliar melhor o trabalho e a família.

Artigo II. “*Garotas Superpoderosas*”, de Abril de 2009, é o título da reportagem sobre três executivas que administram áreas importantes de grandes bancos no país, fica evidente que essas mulheres também buscam conciliar a vida profissional, a carreira e vida familiar. Uma das executivas é a Luciane Ribeiro, de 45 anos, presidente da *Asset Management* do Grupo Santander Brasil, que administra 90 bilhões de reais e comanda uma equipe de 140 pessoas e mesmo com tamanha responsabilidade, Luciane busca conciliar a vida familiar e profissional: “Quando chego em casa cansada e vejo o sorriso do meu filho, tenho a impressão de que dormi e acordei de novo”.

Artigo III. Na mesma reportagem, Roseli Machado, de 44 anos, diretora da Fator Administração de Recursos de São Paulo, encontra tempo nos fins de semana para viajar para a praia com o marido e os dois filhos pequenos, mesmo trabalhando 12 horas por dia, administrando 4 bilhões de reais e comandando uma equipe de 37 homens. A gestora busca listar todos os compromissos com a equipe e com a família para não correr o risco de esquecer. Helena McDonell, de 53 anos, diretora de 53 do HSBC Private Banking, sempre encontrou dificuldades em equilibrar a vida profissional e a familiar, mas hoje ela consegue balancear ambos. Uma forma que ela encontra em conciliar o trabalho com a família é organizar durante a semana, jantares e passeios com o filho e o marido.

A advogada e sócia administrativa do Noronha Advogados, Lílian Thomé, de 40 anos, supervisiona as 12 filiais espalhadas pelo Brasil e pelo mundo. Com o título de “*Mulher Maravilha*”, a reportagem relata que mesmo trabalhando em média 11 horas por dia, Lílian encontra tempo para se dedicar ao marido, brincar com os dois filhos pequenos e almoçar na casa dos pais com a família todos os domingos. Nas duas vezes que teve filhos, a licença maternidade da advogada não passou de 60 dias, pois, como ela afirma: “Não consegui me afastar completamente”. Todos os dias ela acorda às 6 horas da manhã, fica com os filhos e corre na esteira, estrategicamente posicionada no quarto de brinquedos. Às 9 e meia, chega ao escritório, onde passa cerca de 11 horas por dia. “Antes dos filhos, ficava 14 horas”, afirma a executiva, tentando revelar um esforço para manter o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. À noite, procura voltar para a casa antes de seus filhos dormirem, mas nem sempre isso é possível. Para Lílian, o grande desafio é encontrar o equilíbrio, o que fica evidente nos seus depoimentos: “Tento não ser uma mãe negligente, tento ser uma esposa que acompanha o marido, almoço todos os domingos com meus pais, irmãos, cunhados e sobrinhos, mas tenho paixão pelo escritório”.

Na reportagem do mês de agosto de 2009, “*Ela quer versatilidade*”, Teresa Vernaglia, de 43 anos, engenheira elétrica e diretora-geral da AES Eletropaulo Telecom de São Paulo, passa três dias por semana no Rio de Janeiro, pratica corrida e ainda busca seu filho de 3 anos na escola, o que mostra a sua busca por conciliação da vida familiar com a profissional.

As mulheres buscam conciliar a família e a carreira, é o que evidencia a reportagem “*Ritmo Feminino*”, do mês de dezembro. Uma delas é Márcia Bolé, diretora de pesquisa e desenvolvimento da Reckitt Benckiser, de 42 anos e com um filho de 5 anos. Márcia afirma que “A gente se reprime por gostar de trabalhar e ter que deixar o filho com a babá e pensa em desistir. Mesmo assim é possível conciliar. Todo mês eu converso com meu marido para cruzar as nossas agendas e a do nosso filho, que é cheia de atividades. Assim conseguimos cumprir todas as tarefas, além de dar atenção a ele.” Para Patrícia Médice, de 38 anos, gerente de publicidade do grupo de comunicação Bloomberg e mãe de gêmeos de 7 anos, “o fundamental é estabelecer limites próprios. Em casa não me conecto a smartphone e notebook. No escritório, não atendo telefonemas pessoais. E dou um tempo só para mim. Acordo todos os dias às 5 da manhã para fazer ginástica por uma hora e meia”.

Esses depoimentos evidenciam que a participação das mulheres no mercado de trabalho faz com que elas combinem as responsabilidades familiares e profissionais (SANTOS, 2003), o que implica no surgimento de tensões. Os depoimentos não revelam o que Itaboraí (2009) afirma quanto às pequenas mudanças na divisão do trabalho doméstico, pois em nenhum deles houve menção ao fato de o marido contribuir para a realização das tarefas domésticas, o que não quer dizer, entretanto, que não tal divisão não exista.

## 2. Esforço para a mudança

A categoria de esforço de mudança denota tentativas de modificar os estereótipos. Esse esforço é encontrado na reportagem “*Garotas Superpoderosas*” de Abril de 2009, já citada na categoria de esforço para conciliação. Na reportagem, a gestora Luciene Ribeiro relata que “no início da carreira, em reuniões com homens, eu achava que ninguém me escutava. Eu tinha de falar alto, mais isso mudou quando provei a minha capacidade”. Para ela, os profissionais do Real estranharam sua presença como presidente da *asset* porque ela foi a primeira mulher a ocupar o cargo. “As pessoas tentaram questionar a minha capacidade”, relata Luciene. Porém, com o tempo, ela demonstrou as suas habilidades e foi reconhecida pelos outros profissionais. Na mesma reportagem, Roseli Machado, diretora do Fator Administração de Recursos, comanda 37 homens e mesmo diante de tantos profissionais do sexo masculino, ela entende que o relacionamento com eles dá certo porque “Os homens são objetivos e eu sou objetiva também. Eles sabem rapidamente quais são os resultados que eu espero”.

Na reportagem do mês de maio, “*Mulher Maravilha*”, Lílian Thomé, advogada e sócia administrativa do Noronha Advogados, já citada na categoria de esforço de conciliação, também mostra o esforço para modificar os estereótipos. Quando foi enviada para o escritório de Miami, assumiu a posição de diretora do escritório. Os negócios fluíram tão bem que, um ano e meio depois, ela foi eleita diretora da Brazilian American Chamber of Commerce of Florida, a câmara de comércio do Brasil na Flórida. A afirmação de Lílian evidencia a negação do estereótipo masculino x feminino em relação ao trabalho: “Eu era a única mulher e também a mais jovem”

Em “*Elas no Topo*”, reportagem do mês de junho, a engenheira de minas Adelita, de 27 anos, coordena o departamento de preparação de cargas e, na equipe de cem pessoas, há apenas mais uma mulher. Conforme seu depoimento: “trabalho diretamente com cinco supervisores que têm filhos da minha idade e tenho o respeito e o *feedback* deles”, evidencia-se um esforço para a mudança de estereótipo.

Na reportagem do mês de agosto, “*Ela quer versatilidade*”, há outro exemplo de esforço para mudar os estereótipos. A engenheira elétrica e diretora-geral da AES Eletropaulo Telecom, Teresa Vernaglia, é uma das poucas mulheres no setor de operações de telecomunicações que é ainda majoritariamente masculino – as empresas que ela administra têm apenas 22% de mulheres. Isso não a incomoda, já que convive com essa situação desde os tempos de faculdade. Era assim quando era uma das duas alunas de engenharia elétrica em Sorocaba. No início da carreira, foi enviada ao Japão pela NEC, japonesa de software, por causa de um projeto de digitalização da Telesp e afirma que “lá eu realmente era a única mulher e fui vista de maneira diferente. Aqui no Brasil nunca aconteceu”.

Na reportagem “*Toque feminino*” do mês de outubro de 2009, a diretora executiva de recursos humanos do grupo Pão de Açúcar, Claudia Elisa Soares, de 41 anos apresenta também um esforço de mudança de estereótipo. A diretora afirma, em uma entrevista, que “a AmBev (onde ela trabalhava anteriormente), pelo produto, pelos consumidores, tem um DNA masculino. A cultura do Pão de Açúcar, pelo setor, pelos clientes, é uma coisa mais feminina.” Esse depoimento evidencia o que Siqueira (2008) explica sobre como as diferenças percebidas entre os dois sexos determinam as relações de poder. Mas no trecho seguinte, o depoimento revela um esforço para mudança, pois o feminino não se aplica somente à mulher: “Ter um DNA mais masculino significa um pouco mais de dureza, decisões rápidas, fazer

mais que discutir. É pertinente. Aqui é diferente, porque aqui a gente conversa muito, ter abertura para discussão de detalhes. Acho que é algo mais feminino. No Pão de Açúcar não existe uma preocupação constante não só com os resultados e performance, mas com a felicidade das pessoas”.

“*Ritmo feminino*”, no mês de dezembro de 2009, evidencia que as executivas também apresentam esforços de mudança. Lílian Thomé relata que “no Brasil é raro ter mulheres na liderança. No meu escritório de São Paulo só existem duas em altos cargos. Somos admiradas”. Márcia Bolé relata que “A Reckitt já me deu oportunidade de liderança internacional e eu não pensei em recusar. Para isso meu marido abandonou seu emprego para viajar comigo aos Estados Unidos e aproveitou para fazer um MBA. Engravidei lá e voltei. Ele correu para concluir o MBA em tempo recorde e chegou pouco antes do bebê nascer.”

Esses depoimentos evidenciam as tentativas das executivas em modificar os estereótipos apontados em Morgan(1996) e Itaboraí (2009) e romper com o fenômeno do “teto de vidro”(MIRANDA, 2006), eliminando as barreiras sutis que as impedem a chegar nos altos postos.

### 3. Esforço dirigido para a carreira

Na categoria de esforço dirigido para a carreira, denotam tentativas de gerenciar a direção da própria carreira de acordo com seus valores, habilidades e necessidades. Nessa categoria tem a arquiteta Débora Aguiar na reportagem “*Ganhou o mundo*”, de janeiro. A arquiteta tem projetos assinados em Miami, Las Vegas e Luanda capital da Angola. Ela busca fazer projetos de arquitetura e decoração discretos e sua carreira começou no início da década de 90 quando desenhou projetos para Tess, Impsat e OptiGlobal. “Sei quem é mais rápido e quem é mais detalhista, e consigo equilibrar custo e prazo as principais preocupações do cliente”, opina Débora, evidenciando o esforço dirigido para a carreira.

Na reportagem “*Com o futuro programado*”, de janeiro, Lilian Maria Louzada, 33 anos, economista e gerente de planejamento de produção da Petrobras, mostra esforço voltado para a carreira. Ela foi contratada para participar de projetos de planejamento, uma área que havia acumulado experiências como consultora da prefeitura de Vitória. A possibilidade de fazer carreira na Petrobras despertou o interesse de Lilian por combinar estabilidade com desafios profissionais, graças ao ritmo de crescimento dos negócios. Em 2006 passou no concurso e foi efetivada. Em 2007 foi promovida a gerente de planejamento de produção no Espírito Santo. Em seu cargo, Lilian tem um plano definitivo de desenvolvimento, com todas as competências que precisa aperfeiçoar. Mas o que dá segurança a ela é ter uma boa renda garantida para os próximos anos e o conforto de poder fazer planos de médio e longo prazos.

Em “*Engajamento natural*”, reportagem do mês de janeiro, a psicóloga Paula Cristina Gomes de 35 anos, também mostra esforço voltado para a carreira. Para ela, seus valores individuais devem bater com a missão da empresa e a forma como essa organização se relaciona não só com os funcionários, mas também com a sociedade, uma vez que ela se move pro causas éticas. Ela foi contratada para assumir a gerência de RJ para a América Latina da francesa Veolia Water Solutions, que presta serviços de tratamento e reutilização de água para governos e empresas. A proposta chamou a atenção pela missão da empresa, ligada à questão ambiental, e pela imagem de ser uma organização que investe em pessoas – dois valores importantes para Paula. Em 2004, ela participou da estruturação da área de responsabilidade social e desenvolveu programas de reciclagem de produtos.

Na reportagem “*Coragem para mudar*” de janeiro, Andréa Villas Boas, sócia-diretora da Mentis e Meio, mostrou esforço direcionado a carreira. Segundo a diretora, “Depois de 20 anos como executiva, dez deles no mercado financeiro, resolvi mudar a história da vida, passando de protagonista a autora de minha trajetória profissional.” Esse trecho evidencia o esforço da executiva dirigido para a sua carreira. A diretora continua evidenciando a orientação: “ Em um processo de imersão, fiz um planejamento estratégico de carreira, descobrindo que o que eu queria não estava disponível no mercado. Teria de empreender para

dar vazão ao que descobrira como missão neste mundo: ajudar as pessoas a ser mais felizes no trabalho e na vida.” Ela reforça essa orientação com o depoimento: “É a isso que tenho me dedicado como consultora em empresas e como coacher.”

Cibele Castro, vice-presidente de Gestão e Pessoas da AES Brasil, na mesma reportagem afirma que “em determinado momento da carreira, comecei a sentir uma inquietação, um desejo interno e verdadeiro de explorar novas possibilidades. Ocupava posição destacada em uma empresa que é um ícone mundial, [...]. Partindo dos meus valores, fiz um planejamento de curto, médio e longo prazo definindo inicialmente o que eu não queria. Em certo momento, meu coacher me estimulou a avaliar o mercado. Fui descobrindo que havia outras possibilidades em empresas igualmente interessantes a que eu atuava”.

Em “*Recuo estratégico*”, de janeiro, Clarissa Rossato da Cruz, de 35 anos, gerente de vendas e eventos da joalheria Amsterdam Sauer, também mostrou esforço voltado para a carreira quando decidiu em duas ocasiões, dar passos atrás em nome de sua evolução. Ela trocou a estabilidade de uma carreira na área de direito no Brasil para trabalhar no mercado de alto luxo na Inglaterra. Depois de terminar sua especialização na Holanda, mudou-se para Londres e virou vendedora da grife Prada na Harrods, uma das mais conhecidas lojas de departamentos da Europa. Transferiu para a marca Dolce & Gabbana, no mesmo cargo, para atender somente clientes exclusivos, entre eles várias celebridades internacionais. Em 2005 fez cursos de finanças corporativas na London Business School, o que abriu as portas para outras empresas de alto luxo, como a centenária joalheria Asprey. No ano passado, quando era gerente sênior de vendas da marca de diamantes De Beers, Clarissa decidiu voltar para o Brasil e desenvolver sua carreira no mercado de luxo local. Para muitas pessoas, foi um passo para trás, porém, não foi para Clarissa, conforme seus depoimentos: “As pessoas me perguntavam por que eu estava fazendo aquilo, mas senti que era a hora de fechar um ciclo”; “Decidi voltar mirando o crescimento mais adiante”; “Acho que o mercado brasileiro tem muito potencial”

“*Garotas Superpoderosas*”, reportagem de abril, a executiva Roseli mostra esforço direcionado para a carreira. Sua dedicação ao trabalho faz com que não durma sossegada. “Acordo no meio da noite para ver os mercados asiáticos, que já estão operando”, ela conta. A diretora Helena McDonnell assim como Roseli, também mostra esforços voltados para a carreira. Ela trabalhou com recursos humanos em bancos, montou sua própria consultoria e virou *coach* para executivos financeiros. Depois tornou-se diretora de recursos humanos em um banco e em seis meses estava na área de gestão de recursos, evidenciando um esforço dirigido para a carreira. “Meu segredo é equilibrar as leituras ligadas à situação econômica e associadas ao meu desenvolvimento pessoal, como filosofia, história e atualidades”.

Na reportagem de dezembro “*Ritmo feminino*”, a diretora de RH do HSBC Vera Saicali, de 48 anos e mãe de um filho de 14 anos e uma filha de 15 anos também mostra esforço voltado para a carreira. Segundo ela, “A mulher está mais preparada para o ambiente de trabalho atual, com fusões, crise econômica etc. Mudanças de cenário são constantes e exigem rapidez de adaptação, característica bem feminina. Vejo que nós, mulheres, nos adaptamos muito bem a essa instabilidade.”

As evidências apresentadas acima apontam para a idéia de carreira sem fronteira indicada em Lima, Silva e Calvosa (2008). A responsabilidade pela carreira foi transferida da empresa para os funcionários, e, conforme evidenciado nos depoimentos, a flexibilidade e a adaptação a uma nova carreira é uma característica comum a essas executivas.

#### **4. Esforço dirigido para a vida profissional**

A categoria esforço dirigido para a vida profissional denotam tentativas de focar esforços para crescer dentro da organização criando assim vínculos com a mesma. A gerente executiva de produtos e serviços da Visa Vale, Marilza Sales Collado, de 36 anos, mostrou esforço dirigido para a vida profissional, na reportagem “*Como fazer seu trabalho aparecer*”, de abril. Ela conseguiu desenvolver e implantar um projeto que deveria ser concluído em 5

meses, em um tempo recorde de 2 meses com a ajuda e comprometimento de toda a sua equipe. Ela se destacou pelo comprometimento com o trabalho e pela capacidade de liderar, e como recompensa, ela conquistou uma promoção, sendo agora responsável por todos os produtos e serviços da Visa Vale e 70% da receita da empresa concentram-se na área dela. O fato de ela entregar o projeto dois meses antes do prazo, chamou a atenção da diretoria, que deixou de contratar um profissional no mercado para promovê-la.

Teresa Vernaglia, na reportagem “*Ela quer versatilidade*” de agosto também mostrou esforço direcionado a vida profissional. A engenheira e diretora Teresa quando assumiu a diretoria da empresa que seria a Nextel, teve de montar uma equipe de vendas partindo do zero, um dos momentos mais difíceis da carreira. Sobre isso, ela fala que “para qualquer gestor, é uma questão essencial saber quem é a pessoa certa para o lugar que está vago. Por isso é que preciso estar sempre ligado no humor e no ritmo em que o trabalho e as relações estão acontecendo dentro da organização. Nesse ponto, ser mulher ajuda. Temos certa capacidade de ler o que está no ar, o que não foi dito.”

Caroline Tonisi, de 30 anos, controller do grupo Guascor também mostra esforço dirigido pra a vida profissional. Ela é formada em administração e com MBA em controladoria, ela entrou no grupo como estagiária e foi promovida a controller n final de 2004. De lá para cá sua remuneração triplicou. “Nessa área é preciso ter conhecimento econômico, financeiro, contábil e gerencial” afirma Caroline e reforça: “Falar outro idioma é fundamental porque me reporto diretamente à matriz em muitos casos”.

Na reportagem de outubro, “*Toque feminino*”, a diretora executiva, Claudia Elisa Soares também demonstrou esforço dirigido para a carreira. Na entrevista, quando explica sobre a sua saída da AmBev, ela afirma “depois de uma conversa com o primeiro homem de recursos humanos, o Olivier Lambrecht, que foi ótimo comigo. Foi uma ótima conversa, mas a saída partiu muito mais da empresa do que de mim. Na avaliação com Olivier, eu entendi que eu não chegaria a onde eu queria. Eu queria subir, assumir o lugar dele. Queria continuar crescendo. E ele realmente queria um sucessor, mas esse cargo não seria meu. No final, foi tudo conduzido de maneira muito amorosa e eu estava empregada um dia depois de deixar a AmBev”. O que mostra que ela saiu da AmBev porque não teria a oportunidade de chegar até o cargo que gostaria de ocupar. Essa é uma evidência de que a carreira é uma prioridade para a executiva.

Na reportagem “*Ritmo feminino*” de dezembro, a diretora de consultoria da PriceWaterHouseCoopers, Luciana Medeiros Von Adamek de 36 anos, mãe de um filho com 2 anos e uma filha com 5 anos demonstram ter esforço voltado para a vida profissional. Ela afirma que “É muito complicado ter flexibilidade no setor de serviços. Não posso dizer a um cliente que vou trabalhar só meio dia. Por isso perdi a festa de Natal da escolinha da minha filha. Eu coordenava um evento com 50 executivos, não podia cancelar. Meu marido e minha sogra (que sempre me salva) foram no meu lugar. Na mesma reportagem, a Vera Saicali, também demonstrando esforço voltado para a vida profissional, quando afirma: “meu objetivo é atingir o ponto máximo: ser a melhor no meu ramo. No entanto, vejo e aconselho profissionais que preferem desistir de cargos mais altos para se dedicar à família. Talvez há gente que não queira o lugar do presidente. O planejamento de carreira é uma questão pessoal.”

Nesta categoria fica claro uma tentativa que as mulheres fazem para construir uma carreira tradicional que lhes dê segurança conforme apontado em Lima, Silva e Calvosa (2008). Também fica evidente, nos depoimentos agrupados nessa categoria, o que Santos Pinto (2003) e Gaio Santos (2008) afirmam a respeito das exigências do trabalho e seus impactos no desempenho dos papéis familiares.

### **5. Esforço para a vida familiar**

Nas entrevistas analisadas, não foram encontrados depoimentos que evidenciam, claramente, esforço dirigido para a vida familiar, ou seja, tentativas de dedicar e priorizar a

vida familiar. Essa categoria emergiu do referencial teórico utilizado para sustentar a pesquisa. Na pesquisa de Lindo (2004), a autora observou que as mulheres tendem a priorizar a família quando se vêem diante da necessidade de fazer uma escolha, o que não se configurou nos depoimentos analisados. Mesmo não encontrando evidências significativas nos depoimentos analisados, julgou-se relevante mostrar, neste trabalho, que tal categoria pode se configurar em outras pesquisas.

Alguns depoimentos, nos quais evidenciam-se as tentativas de conciliação, sinalizam para um tipo de renúncia do tempo e dedicação na empresa em favor dos filhos e da família, como, por exemplo, o depoimento de Lílian Thomé, de 40 anos, com dois filhos, de 4 e 2 anos, e também sócia da Noronha Advogados. Nesse depoimento, pode-se apontar para uma aproximação com essa categoria, pois a executiva esclarece que tirou algumas manhãs do trabalho para dedicar-se aos filhos: “Consegui flexibilidade ao longo dos anos. Hoje tenho o luxo de entrar mais tarde no escritório e dedicar duas ou três de minhas manhãs aos meus filhos. Chego por volta das 10 da manhã, saio em torno das 9 da noite. Evito o trânsito e não chego em casa de cara fechada”.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho analisou como as mulheres executivas lidam com a tensão entre carreira, vida familiar e vida profissional. O estudo baseou-se em depoimentos de mulheres executivas publicados nas doze edições da revista *Você S/A* do ano de 2009, visando conhecer qual é a orientação das mulheres executivas quando se deparam com a necessidade de fazer escolhas quanto à carreira, família e empresa.

Foram evidenciadas quatro categorias nos depoimentos: a de esforço para conciliação, esforço para mudança, esforço dirigido para a carreira, esforço para a vida familiar e esforço dirigido para a vida profissional. Além disso, foi observado que algumas das mulheres fizeram parte de mais de uma categoria o que mostra que elas não buscam se orientar em apenas um aspecto. Uma quinta categoria, estabelecida a partir do referencial teórico, foi elencada, porém não foram encontradas evidências de sua presença nos depoimentos analisados.

Outro ponto observado é o fato de que ainda são poucas as mulheres que exercem cargos altos em organizações, porém, isso não significa que elas não estejam preparadas para assumir posições de liderança. Isso mostra que ainda prevalece a visão de que as mulheres devem dedicar à família e ao trabalho doméstico e não ao mercado de trabalho, ou então, nas situações em que ela está no mercado de trabalho a sua ocupação deve ser de apoio, ou seja, prevalecem os estereótipos.

De um lado o estudo evidenciou, também, que o maior desafio dessas mulheres que atuam no mercado de trabalho é o de equilibrar a vida profissional com a familiar. Todavia, a maior parte das executivas mostrou que é possível equilibrar, basta estabelecer limites próprios. Mas por outro, há também uma indicação bem nítida que quando a mulher opta por uma carreira profissional poderá ter que decidir entre o trabalho e a vida familiar.

Este estudo contribui para os estudos de gênero ao apontar como que as executivas das reportagens lidam com as tensões encontradas quando se deparam com a necessidade de escolhas entre a vida profissional, a carreira e a vida pessoal. Sugere-se, para futuros estudos, que sejam realizadas pesquisas que aprofundem nesta questão, identificando, dentre as mulheres, se as diferenças de etnia, geração e outras, influenciam a orientação para lidar com a questão.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 80 p.
- BUARQUE, C. Reflexões sobre o poder e as instituições sob a ótica do feminismo. In: Plataforma de Contrapartes Novib / SOS CORPO Gênero e Cidadania. **Perspectivas de Gênero: Debates e questões para as ONGs**. Recife. 2002. 192 p.
- CARELLI, G. **Eles querem o emprego delas**. Veja, São Paulo, 30 jun. 2004.
- EVANS, P. **Carreira, sucesso e qualidade de vida**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo. v.36, n.3, p.14-22, Jul./Ago./Set. 1996.
- GAIO SANTOS, G. **Gênero, carreiras e a relação entre o trabalho e a família: uma perspectiva de gestão**. e-cadernos ces. n.1, p.97-120. 2008. Disponível em: <[http://www.ces.uc.pt/e-cadernos/media/documentos/ecadernos1/Gina%20Gaio\\_e-cadernos.pdf](http://www.ces.uc.pt/e-cadernos/media/documentos/ecadernos1/Gina%20Gaio_e-cadernos.pdf)> . Acesso em: 08 jun. 2010
- Seção III.1** IBGE. **Síntese de Indicadores Sociais 2006: IBGE detecta mudanças na família brasileira, 2006**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/disseminacao/eventos/missao/default.shtm>>
- Acesso em: 15 mai. 2010
- ITABORAÍ, N. R. **Atravessando as fronteiras entre público e privado: relações de gênero no trabalho e na família**. 2009. Disponível em:
- < [http://www.abep.nepo.unicamp.br/docs/anais/outros/gtgenero\\_2009/itaborai.pdf](http://www.abep.nepo.unicamp.br/docs/anais/outros/gtgenero_2009/itaborai.pdf) >
- Acesso em: 08 jun. 2010
- LAKATOS, E. M; ANDRADE, M. de. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- LIMA, R. O. F. de.; SILVA, E.P.da; CALVOSA, M.V.D. **A Visão de carreira dentro da estrutura organizacional em redes: uma revisão bibliográfica**. 2008. Disponível em:
- < [http://www.ead.fea.usp.br/Semead/11semead/resultado/an\\_resumo.asp?cod\\_trabalho=903](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/11semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=903) >.
- Acesso em: 08 jun. 2010.
- LINDO, M. R. Conflito vida pessoal vs vida profissional: os desafios de equilíbrio para mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro. In: ENANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba, ANPAD, 2004, 1, CD-ROM.
- MACEDO, M.S. Relações de gênero no contexto urbano: um olhar sobre as mulheres. In: Plataforma de Contrapartes Novib / SOS CORPO Gênero e Cidadania. **Perspectivas de Gênero: Debates e questões para as ONGs**. Recife. 2002. 192 p.
- MATTOS, A.H.G. A ocupação feminina no mercado de trabalho: desafios para a gestão contemporânea das organizações. **Gestão Contemporânea**. Porto Alegre. ano 6, n. 6, p. 23-43, jan./dez. 2009.
- MINAYO, M. C. de.(Org.). **Pesquisa Social: teoria, métodos e criatividade**. 7.ed. Petrópolis: Vozes, 1994. 80 p.
- MIRANDA, L. C. de. **A percepção da mulher no mercado de trabalho: Emprego, Carreira ou Vocação**. Rio de Janeiro: Faculdades Ibmecc. 2006. Disponível em: <[http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/ADM\\_lilianamiranda\\_set.pdf](http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/ADM_lilianamiranda_set.pdf)>. Acesso em: 07 mai. 2010.

MIRVIS, Philip H. & HALL, Douglas Tim. **Psychological Success and the Boundaryless Career**. Journal of Organizational Behavior, vol. 15.,365-380, 1994.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas,1996.

PROBST, E. R.; RAMOS, P. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**.

Disponível em: <<http://www.icpg.com.br/artigos/rev02.05.pdf>>. Acesso em: 21 set. 2007.

RAGO, M. Ser mulher no século XXI ou Carta de Alforria. In: VENTURI et al (org). **A mulher brasileira nos espaços público e privado**. São Paulo: Ed. Fundação Perseu Abramo, 2004.

SANTOS PINTO, A. M. G. R. **As diferenças de gênero na percepção do conflito trabalho-família**. Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Castelo Branco. 2003. Disponível em: <[epositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/149/1/REP\\_AnaPinto.pdf](http://epositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/149/1/REP_AnaPinto.pdf)>. Acesso em: 08 jun. 2010.

SCOTT, J. W. Preface a gender and politics of history. **Cadernos Pagu**, nº. 3, Campinas, 1994.

SIMIÃO, D.S. As coisas fora do lugar. Gênero e o potencial de programas de geração de emprego e renda. In: Plataforma de Contrapartes Novib / SOS CORPO Gênero e Cidadania. **Perspectivas de Gênero: Debates e questões para as ONGs**. Recife. 2002. 192 p.

SIQUEIRA, T. L. **Joan Scott e o papel da história na construção das relações de gênero**. Revista Ártemis. Bahia. v.8, p. 110-117. Jun 2008. Disponível em:

< [www.prodema.ufpb.br/revistaartemis/numero8/.../artigo\\_09.pdf](http://www.prodema.ufpb.br/revistaartemis/numero8/.../artigo_09.pdf)>. Acesso em: 18 mar. 2010.

SPINDOLA, T.; SANTOS, R. S. **Mulher e trabalho: a história de vida de mães trabalhadoras de enfermagem**. Revista Latino-Americana de Enfermagem. v.11, n.5, p.593-600, set./out. 2003.

SOUZA, R. L. R. et. al. **Conflito na relação trabalho e família de mulheres gerentes: o caso do Banco do Brasil**. In: SEMEAD, 12, 2009. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/1033.pdf>>. Acesso em: 15 mai. 2010

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.