



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Trajetórias profissionais atípicas construídas por mulheres em contextos de trabalho tradicionalmente ocupados por homens

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de Mestre em Psicologia

- Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações -

por

Ana Luís Sousa Pereira

sob orientação de

Prof. Dr.^a Liliana Cunha

Faculdade de Educação e Psicologia

Porto, julho de 2013

Às pessoas que cruzaram este caminho e que permitiram a conclusão desta etapa, obrigada.

Resumo

As mulheres representam cerca de 40% da população ativa no mundo ocidental, embora continuem a ser uma minoria nas posições de gestão e na política, sendo praticamente invisíveis nas posições de topo. Dados de 2012 da União Europeia (EU) suportam o desequilíbrio vigente da distribuição de género nas organizações europeias. Em média, apenas 13,7% dos membros dos quadros administrativos e 15% dos membros não executivos das maiores empresas cotadas em bolsa dos 27 Estados-membros da União Europeia (EU) são mulheres. Apesar de encontrarmos uma representação menos desequilibrada de homens e de mulheres nas bases das pirâmides hierárquicas, à medida que vamos evoluindo nas mesmas, a situação inverte-se, predominando a presença masculina (Guerreiro, Abrantes, & Pereira, 2004).

O presente estudo tem por objetivo analisar e compreender trajetórias profissionais de mulheres em posições hierárquicas superiores, bem como os constrangimentos, oportunidades e estratégias inerentes à construção deste percurso socialmente reconhecido. Deste modo, foram realizadas oito entrevistas a mulheres que ocupam lugares de chefia nas organizações que integram, nos setores da indústria e dos serviços.

Os resultados do estudo, suportados na análise de conteúdo dessas entrevistas, evidenciam a importância que as características do contexto organizacional assumem no desenho das trajetórias destas mulheres, funcionando como um dos principais fatores impulsionadores das mesmas. No mesmo sentido, funcionam também as características pessoais de cada uma das mulheres, bem como o conjunto de estruturas de apoio e estratégias empreendidas para uma melhor conciliação trabalho-família. A necessidade de estruturas e redes de apoio, nomeadamente por parte do companheiro, e as exigências de uma função deste tipo, em termos de uma quase total disponibilidade para o trabalho, concorrem como os principais fatores explicativos para o escasso número de mulheres em posições de poder, para além dos fatores mais macrossociais.

Palavras-chave: género, *glass ceiling*, posições hierárquicas superiores, constrangimentos, estratégias.

Abstract

Women represent about 40% of the active population in the western world. However, they remain a minority in Management and Politics related positions, being virtually invisible in the top positions. European Union's (EU) data from 2012 supports the current imbalance of gender distribution in European organizations. On average, only 13.7% of administrative staff and 15% of non-executive members of the largest listed companies in the 27 Member States of the European Union (EU) are women. Despite finding balanced proportions of both genders on the basis of hierarchical pyramids, as we move upwards, the situation is reversed, showing a predominant male presence (Guerreiro, Abrantes, & Pereira, 2004).

The present study aims to analyze and understand the career paths of women in high hierarchical positions, as well as the constraints, opportunities and strategies related to the construction of this socially recognized route. Thus, I performed eight interviews with women occupying leadership positions in organizations in which they operate in both the industry and services sectors. Content analysis was adopted as a methodology for the treatment of privileged data.

The results of the present analysis show the importance of the organizational context, being one of the key drivers, in the development of these women's careers, as well as their personal characteristics, supportive background structures and strategies developed to improve their work-family balance. Supportive family structures, more precisely the support from the partner, and the difficulty of managing work and family life, compete as the main factors accounting for the low number of women in positions of power.

Key-words: gender, glass ceiling, senior management positions, constraints, strategies.

ÍNDICE

Introdução	1
Parte I - Enquadramento teórico	3
1.Participação feminina no mercado de trabalho: algumas evidências estatísticas	3
2.Um enquadramento jurídico promotor de igualdade e não discriminação de género no trabalho	6
3.Determinantes históricos da entrada e evolução da distribuição das mulheres nos contextos de trabalho	7
4. <i>Glass ceiling</i> , ou um acesso com “telhados de vidro”?	10
5.Visão integradora das características pessoais, contextuais e culturais como modelos explicativos deste fenómeno	13
Parte II- Metodologia	15
1.Objetivos específicos e questões de investigação	15
2.Participantes	17
3.Instrumentos	18
4. Procedimento	
4.1. Recolha de dados	19
4.2.Tratamento de dados	19
Parte III - Análise e Discussão dos Resultados	21
1.Apresentação do sistema de categorias	21
2.Resposta às questões de investigação	28
Conclusão	43
Referências bibliográficas	
Anexos	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Mulheres nos quadros das maiores empresas cotadas: executivas e não executivas (EU, 2012);

Figura 2 - Mudanças na participação das mulheres nos conselhos de administração das empresas entre outubro de 2011 e outubro de 2012 (EU, 2012);

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Atributos dos participantes;

Matriz 1;

Matriz 2;

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I - Termo de Confidencialidade;

Anexo II - Guião de Entrevista;

Anexo III - Sistema Integral de Categorias;

Anexo IV - Quadro de Investigação para Tratamento de Dados.

Introdução

No âmbito desta dissertação procura-se apresentar de forma integrada e sustentada a caracterização de trajetórias profissionais de mulheres que, por terem atingido posições hierarquicamente superiores nas organizações onde exercem atividade, se assumem como atípicas em contextos de trabalho considerados tradicionais. Ou seja, através dos seus discursos pretendemos perceber que tipo de oportunidades lhes foram concedidas ou que constrangimentos despoletados por questões relacionadas com o género, foram, ou não, exercidos no âmbito profissional e, de que forma, deram resposta a essas limitações.

Compreende-se que as organizações beneficiam com a diversidade existente no seu capital humano, uma vez que este mobiliza diferentes perspetivas, experiências e estilos de comunicação (Gotcher, 1999). A aposta nesta diversidade potencia o fator-chave transversal a todas as organizações – a competitividade. Esperar-se-iam, de acordo com esta evidências, empresas com distribuição de género mais equitativas e representativas da diversidade cultural que caracteriza a sociedade moderna. No entanto, e apesar de em Portugal as taxas de emprego feminino se aproximarem dos 65% (Nogueira, 2006) e se terem tomado iniciativas concretas em termos legislativos de modo a atenuar o impacto da discriminação, a representação de mulheres em altos cargos permanece semelhante ao longo dos últimos 10 anos.

A pertinência e atualidade do tema prendem-se com o fato de, em Portugal, as mulheres não gozarem ainda de iguais oportunidades de crescimento e de realização profissional, quando comparadas com colegas do sexo masculino, que tendencialmente ocupam cargos de responsabilidade e liderança. Muitas dimensões poderiam ser invocadas para justificar tal evidência mas, de acordo com dados da CITE (2009), as mulheres estão melhor representadas do que os homens nas taxas de frequência do ensino superior anulando, à partida, a falta de habilitações como constrangimento à sua progressão.

Apesar de vivermos numa sociedade moderna e desenvolvida que se rege por princípios de igualdade e de não discriminação serão, ainda, necessários esforços para que os dados oficiais traduzam dados equitativos relativamente à ocupação de cargos superiores por mulheres.

Ao longo do Enquadramento Teórico propomos uma contextualização do tema assumindo que várias dimensões interagem como fatores explicativos do fenómeno em estudo. Num primeiro momento serão evidenciados alguns dados estatísticos que dão conta da sub-representação das mulheres em posições hierárquicas superiores e das evoluções, ainda que

subtis, neste cenário após a emissão de Diretivas Europeias. Neste sentido, e porque tais números não são produzidos espontaneamente, nem são abstratos, abordamos a evolução legislativa, que acompanhou a compreensão deste fenómeno, até à atualidade e quais as evoluções consequentes a estas atualizações legais. Outros fatores que importa conhecer são os acontecimentos históricos que acompanharam a entrada e evolução das mulheres nos contextos de trabalho, ou seja, de que forma esta ocorreu, quais os momentos determinantes e a sua construção até ao presente. Serão também abordados e contextualizados dois conceitos emergentes neste âmbito de estudo, o *glass ceiling* e o *gender pay gap*. Por último, pretendemos focar a importância de percebermos o escasso número de mulheres em posições hierárquicas superiores como um fenómeno abrangente e para o qual concorrem diversos modelos explicativos.

No capítulo referente à Metodologia serão apresentados os fundamentos associados à opção por uma metodologia qualitativa, bem como os objetivos específicos e questões de investigação a que nos propomos. Num segundo momento, serão apresentadas as participantes deste estudo, bem como o instrumento concebido para a recolha de dados. Por fim, é feita uma referência ao tratamento dos dados, que se concretizou com a análise de conteúdo das entrevistas.

No que concerne à Apresentação e Discussão de Resultados, esta está dividida em dois momentos. Inicialmente será apresentada a descrição do sistema de categorias desenvolvido, de modo a dar resposta às questões de investigação propostas. Posteriormente, tentaremos responder às questões de investigação, tendo por base, os discursos das participantes, e as evidências teóricas que esses discursos corroboram ou interpelam.

Por último, a conclusão. Este será o momento em que nos iremos posicionar criticamente face à investigação desenvolvida, apresentando, igualmente, as suas limitações, bem como pistas para investigações futuras.

PARTE I – Enquadramento Teórico

1. Participação feminina no mercado de trabalho: algumas evidências estatísticas

Segundo dados do EUROSTAT, em 1999, Portugal apresentava, para mulheres entre os 15 e 64 anos, a 6ª taxa de atividade mais elevada da União Europeia. Desde então, a taxa de atividade feminina não deixou de aumentar progressivamente e de forma consistente, atingindo, em 2005, os 68,1% (Santos, 2010).

Também no que concerne ao nível de frequência do ensino superior, constata-se que atualmente, as raparigas, quando comparadas com os rapazes, estão em situação de igualdade numérica ou mesmo de predomínio na maior parte das áreas científicas (CITE, 2009) sendo que, em média, nos países da União Europeia, 59% dos finalistas são do sexo feminino (European Commission Directorate-General, 2009).

De notar, porém, que a participação maioritária no mercado de trabalho e presença no ensino superior não têm correspondência ao nível da estrutura de emprego, que continua a apresentar traços evidentes de segregação sexual (Santos, 2010). Todos os dados indicam que o número de mulheres decresce progressivamente conforme se ascende na hierarquia vertical, havendo uma sub-representação das mulheres nos processos de tomada de decisão, em Portugal, patente em vários setores (Nogueira, 2006). Existe, de fato, uma menor presença de mulheres ao nível dos quadros superiores da administração pública e de dirigentes e quadros superiores de empresa - note-se que, em 2006, apenas 32,8% das mulheres se encontravam neste nível hierárquico (CIG, 2007).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) realizou um estudo em 19 bancos multinacionais. Estes estavam representados através de sedes e sucursais em diferentes países e o estudo tinha por objetivo realizar um levantamento de práticas sociais e de trabalho por eles implantadas (Segnini, 1996). Ao longo dos últimos 20 anos, concluiu-se que foi acelerado e progressivo o processo de ingresso de mulheres nos bancos multinacionais; contudo, as posições hierárquicas ocupadas não diferem do observado no sistema financeiro em geral: (i) as mulheres ocupam uma parte significativa do setor bancário, representando em muitos países cerca de 50% dos trabalhadores do setor; (ii) no entanto, estas estão sobretudo inseridas nos postos de trabalho de nível inferior na hierarquia ocupacional dos bancos, em regime de tempo parcial e, por esta razão, (iii) o trabalho a tempo parcial aumentou em proporção análoga ao emprego feminino, particularmente nos países industrializados; (iv) durante a década de 1980 houve um aumento da proporção de mulheres em postos de direção e de supervisão. Não obstante, são ainda

necessárias mudanças para que as mulheres possam ocupar, de forma relevante e equitativa, os cargos de alto nível (Silva, 1998).

Por todo o mundo, alguns estudos nos mais diversos setores de atividade têm revelado esta desigualdade. Um estudo norte-americano que analisou as “U.S. Fortune 1000 firms”¹ concluiu que, 50% das organizações analisadas não tinham nenhuma mulher no topo executivo (Helfat, Harris, & Wolfson, 2006). Também no Brasil se estudou, em 2001, a ocupação de mulheres em cargos de média e alta administração: em 73 anos de funcionamento, o Banco Brasileiro teve apenas duas mulheres como Chefes de Departamento. Dos 65 gerentes de departamentos, 56 (86%) são homens e nove (14%) são mulheres. Dos 20 Gerentes Regionais de Agências, somente uma é mulher (Reszecki, 2001). Em contexto europeu, a figura 1, ilustra a percentagem de mulheres que ocupam posições de chefia nos quadros das maiores empresas cotadas na EU.

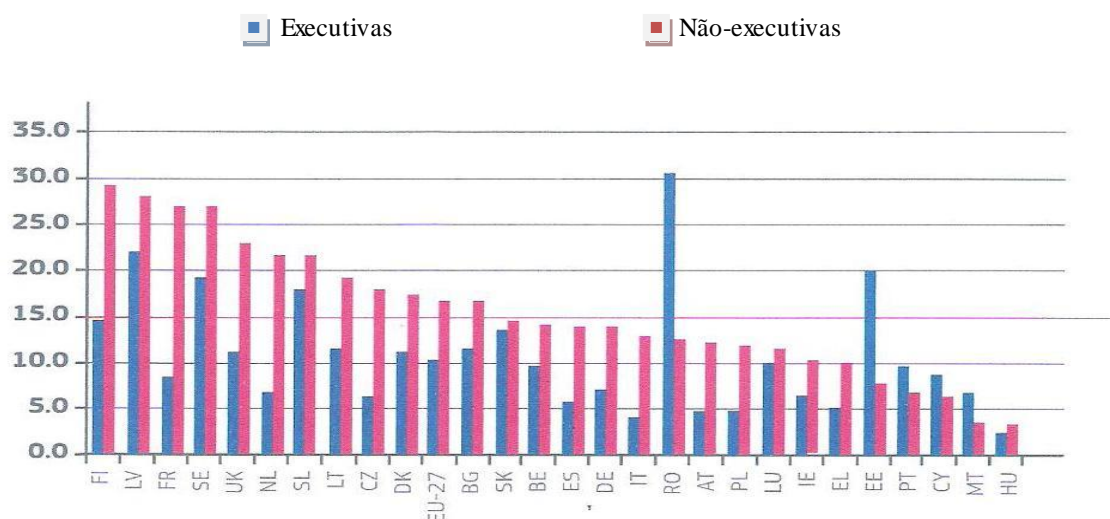


Figura 1: Mulheres nos quadros das maiores empresas cotadas: executivas e não executivas (EU, 2012)

Como percebemos através da análise da figura 1, estes dados de 2012 da União Europeia (EU) suportam o desequilíbrio vigente da distribuição de género nas organizações europeias. Em média, apenas 13,7% dos membros dos quadros administrativos e 15% dos membros não executivos, das maiores empresas cotadas em bolsa dos 27 Estados-membros da União Europeia (UE), são mulheres. Elas são quase invisíveis entre os líderes empresariais uma vez que mais de 96% dos presidentes são homens (Comissão Europeia, 2012). Apesar dos

¹ As 1000 melhores empresas Norte-Americanas;

esforços para combater o desequilíbrio nos quadros superiores das empresas, a progressão permanece muito baixa. Segundo dados da UE (figura 2), entre outubro de 2010 e janeiro de 2012 a representação feminina nos cargos de topo apenas cresceu 1.9%. Em sete membros do conselho de administração das grandes empresas dos Estados-membros da União Europeia, seis são homens (86,3%). As diretivas europeias que visam equilibrar a distribuição de género na constituição dos conselhos de administração parece ter surtido efeitos positivos em França, uma vez que tem sido um motor de mudança. Desde 2011, a proporção de mulheres nos quadros das empresas francesas aumentou de 10% para 22,3% assumindo-se como o país que assume a liderança na corrida pelo objetivo imposto pela UE de atingir uma percentagem de representação feminina nos quadros das principais organizações de 40% até 2018 (Comissão Europeia, 2012).

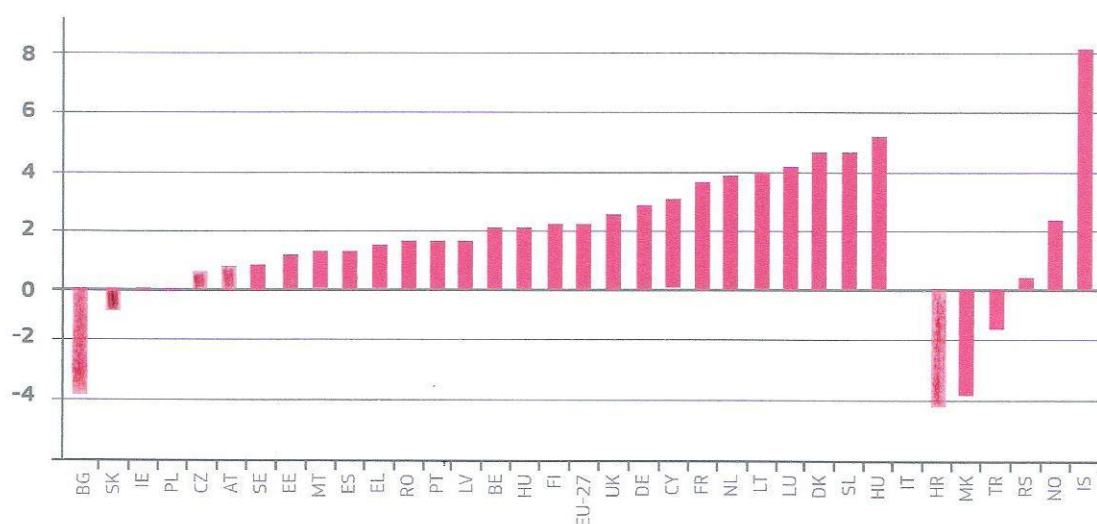


Figura 2: Mudanças na participação das mulheres nos conselhos de administração das empresas entre outubro de 2011 e outubro de 2012 (UE, 2012)

Esta proposta da UE, assente na evidência de que a integração de mulheres em cargos de maior responsabilidade, não só representa um processo de justiça, como também reforça a competitividade europeia. Deste modo, ao promover a participação ativa das mulheres nos processos de tomada de decisão das organizações, incentiva-se a entrada e permanência destas no mercado de trabalho, ao mesmo tempo que as empresas beneficiam das suas competências e mais-valias. Contudo, com os níveis de crescimento, quase nulos, a que temos assistido nos Estados-membros, seriam necessários aproximadamente 40 anos para ser atingido um equilíbrio em termos de distribuição de género (Comissão Europeia, 2012). Daí que se justifique uma

mudança de rumo urgente no que diz respeito a estas práticas, sendo provavelmente necessária a adoção de legislação reguladora deste desequilíbrio.

Apesar de as mulheres representarem cerca de 40% da população ativa no mundo ocidental, elas continuam a ser uma minoria nas posições de gestão e na política, sendo praticamente invisíveis nas posições de topo (Pallarés, 1993; Powell, 1993), assumindo-se como necessário um olhar crítico para os processos de distribuição de tarefas, responsabilidades, bem como para os processos de seleção e retribuição de modo a perceber que constrangimentos impedem as mulheres de ascender no seu percurso profissional.

2. Um enquadramento jurídico promotor de igualdade e não discriminação de género no trabalho

No seguimento das evidências constatadas, e ao longo das últimas décadas, Portugal foi palco de extensas evoluções na batalha pelos direitos das mulheres e igualdade no trabalho. Até aos anos 70, década a partir da qual se verificaram as maiores evoluções e debates sociais e políticos,

(...) Impedia-se à mulher o exercício da carreira diplomática, da magistratura judicial e de cargos de chefia na administração local; até 1967, as mulheres casadas tinham de ter a autorização do marido para celebrarem um contrato de trabalho, mas apesar do levantamento dessa obrigatoriedade, e na ausência desse consentimento, o marido continuou a poder anular a qualquer momento o referido contrato (Pimentel, 2001, p.33).

Em 1969, através do Decreto-Lei 49 408, de 24 de novembro, foi consagrado o princípio da igualdade salarial na sequência da ratificação, em 1966, da Convenção n.º 100 da OIT. Também a Constituição de 1976 consagrava nos seus artigos o direito à igualdade entre mulheres e homens (art.º 13.º), o direito ao trabalho (art.º 58.º) e à livre escolha da profissão e do tipo de trabalho, bem a como condições para que não fosse vedado ou limitado o acesso a quaisquer cargos, trabalho ou categorias profissionais em função do sexo (art.º 58.º).

A “Lei da Igualdade”, mais concretamente estabelecida pelo Decreto-Lei n.º 392/79 de 20 de setembro, garantia às mulheres a igualdade, relativamente aos homens, em oportunidades e tratamento no trabalho e no emprego (art.º 1º), o direito ao trabalho com ausência de qualquer discriminação baseada no sexo (art.º 3º), sendo garantido o acesso das mulheres a qualquer emprego, profissão ou posto de trabalho (art.º 4.º). É, mais uma vez, assegurada a igualdade de remuneração entre trabalhadores e trabalhadoras por um trabalho igual ou de valor igual prestado à mesma entidade patronal (art.º 9º). O Artigo 10.º assume um valor incontornável para os objetivos deste estudo: é garantido às trabalhadoras, nas mesmas condições dos homens, o

desenvolvimento de uma carreira profissional, que lhes permita atingir o mais elevado nível hierárquico da sua profissão.

Segundo a Portaria n.º 1212/2000 de 26 de dezembro, a promoção da igualdade de oportunidades constituiu-se como uma das prioridades da atuação do Ministério do Trabalho e da Solidariedade² e, também o Código do Trabalho continuam a elencar a batalha pela igualdade e não discriminação em função do sexo no acesso ao emprego, atividade profissional ou formação (Art.º 30.º - Código do Trabalho de 2009) e igualdade de condições de trabalho (Art.º 31.º).

Apesar de Portugal ter sido pioneiro em algumas destas questões, também a nível internacional se implementavam ações de modo a diminuir a discriminação e segregação das mulheres sendo, por exemplo, a celebração do Ano Internacional da Mulher (1975) da ONU, e a Década das Mulheres da ONU (1975-1985) alguns dos importantes acontecimentos nesse sentido. A OCDE também desenvolvia, já nessa altura, projetos transnacionais acerca do papel das mulheres na economia, por exemplo.

Contudo, em Portugal, parece haver um problema de concretização das leis, de implementação das políticas e dos planos, e de dotação das instituições criadas dos recursos institucionais, materiais e humanos que as capacitem para cumprir o seu mandato (Monteiro, 2010).

3. Determinantes históricos da entrada e evolução da distribuição das mulheres nos contextos de trabalho

Seria importante, ainda neste primeiro momento, proceder a uma contextualização histórica que nos permita perceber o percurso evolutivo da mulher no mercado de trabalho. A nível internacional, se por um lado podemos apontar o forte desenvolvimento conduzido pela revolução industrial no séc. XIX e a necessidade de mão de obra feminina, por outro lado, podemos nomear as 1ª e 2ª Guerras Mundiais como momentos do aumento crescente da entrada das mulheres no mercado de trabalho. A convocação dos homens para as frentes de batalha, levava as mulheres a assumir os negócios da família e a posição dos homens no mercado de trabalho. Deste modo, e devido ao desfecho trágico para muitas famílias, as mulheres sentiam-se obrigadas a conduzir os negócios anteriormente liderados pelos seus maridos (Probst, n.d.). Em Portugal, o aumento da procura de trabalho remunerado por parte da população feminina, cruza-se com a influência do êxodo rural, a mobilização militar e a guerra colonial (1962-1974). Esta procura impunha-se, não só como uma inevitabilidade social, mas também como uma

² Atualmente, Ministério da Economia e do Emprego (XIX governo institucional);

emergência devido aos insuficientes níveis de remuneração dos homens (Chagas Lopes & Perista, 2010).

Apesar da atualização da legislação portuguesa durante a década de 60, veicular a integração da mulher nos contextos laborais, bem como promover a igualdade no acesso ao trabalho, remuneração e oportunidades, também o contexto social ajudou a que a participação das mulheres no mercado de trabalho proliferasse. Surgiram como potenciadores da emancipação da mulher (a) os efeitos indiretos da emigração, em setores sociais mais carenciados, que levaram a que as mulheres passassem a ter de se confrontar com novas situações, novas posições e responsabilidades que pertenciam anteriormente à esfera de atuação dos seus maridos; (b) as que emigravam com os seus cônjuges conheciam outra realidade cultural mais igualitária com os devidos efeitos nas gerações sucessoras; (c) bem como as políticas e medidas económicas pautadas por preocupações essencialmente redistributivas (Ferreira, 1999).

Apesar do contexto ainda ditatorial, nos finais dos anos 1960 começou a consolidar-se uma participação de algumas mulheres das elites políticas e da administração pública em instâncias internacionais (Monteiro, 2010), note-se, por exemplo, a evolução política em 1970 de Margaret Thatcher como Ministra da Educação e a consequente eleição em 1979 como Primeira-Ministra, a primeira mulher a ocupar este cargo no Reino Unido. Contudo, a integração e evolução das mulheres no mercado de trabalho não se deram em todos os setores e em todos os níveis hierárquicos. De fato, a principal porta de entrada na vida ativa dava-se nos setores mais tradicionais como o dos têxteis, confeções e maquinarias; no setor terciário – serviços de apoio doméstico, educação e saúde; e também na administração pública (Chagas Lopes, Perista, 2010).

Também a revolução de 1974 trouxe consigo intensas mudanças e investimentos no setor público, que conduziram a uma expansão deste setor que, ao contrário de muitos países da OCDE, aumentou o volume de postos de trabalho, e proporcionou a entrada maciça de mulheres para o setor público (Ferreira, 1999). Este reforço da economia sentido na década de 1970, reforçou, não só o setor bancário, mas despoletou, igualmente, o multiplicar das atividades de hotelaria e turismo que absorveram, também, mão de obra feminina. No entanto, permanecia uma visível segregação uma vez que os setores com uma melhor remuneração, mais dinâmicos e com mais prestígio social abriam-se, francamente, aos jovens do sexo masculino (Nunes, 1984). Deste modo, percebemos que esta primeira vaga de inserção das mulheres no mercado de trabalho foi caracterizada por uma utilização fortemente empobrecedora das suas capacidades, a que correspondiam condições de trabalho e remunerações com grande iniquidade (Chagas Lopes, Perista, 2010).

A par destas mudanças, assistiu-se, também, a evoluções significativas no âmbito dos níveis de formação académica do género feminino. Apesar de serem poucas as mulheres que prolongavam os estudos para além do ensino obrigatório, às restantes eram impostas formações, maioritariamente orientadas para profissões tradicionalmente femininas, refletindo-se, conseqüentemente, esta segregação nas ofertas profissionais. O final da década de 1970 foi palco de intensas evoluções no âmbito da frequência do ensino superior por parte das mulheres. Em 1978, a taxa de feminização do ensino superior ultrapassava os 40%, apesar da permanente polarização da educação feminina. Se, por um lado assistimos a uma crescente taxa de mulheres a integrar o ensino superior por outro lado, continuam a lutar contra uma taxa de analfabetismo de cerca de 26% contra 19% dos homens da mesma faixa etária (Chagas Lopes & Perista, 2010). Assim, e com a implementação da já abordada Lei da Igualdade em 1979, o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) emergiu como o principal responsável pelo combate a esta discriminação formativa e profissional, vendo-se obrigado a alterar as suas práticas internas, para uma ótica mais inclusiva e diversificada no acolhimento das mulheres no acesso ao emprego (Nunes, 1984). Deste modo, e após uma tentativa pouco eficaz, em 1985 tornou-se obrigatória, na formação interna dos agentes regionais dos serviços de emprego e formação, a inclusão de discussões sobre as temáticas de igualdade de oportunidades e tratamento equitativo de homens e mulheres, bem como a adoção de práticas positivas, nomeadamente a obrigação da participação de mulheres nas ações de formação tipicamente orientadas para o sexo masculino (Chagas Lopes & Perista, 2010). Apesar desta tentativa, em 1986, o IEFP criou uma pequena estrutura que designou por “Núcleo para o Emprego Feminino”, que viria a alargar-se e a constituir-se numa “Rede de Responsáveis para a Igualdade de Oportunidades”. Esta rede desenvolveu, apesar dos recursos limitados, uma importante atividade de sensibilização e mobilização das estruturas do IEFP, bem como um profundo questionamento das próprias regras que pautam os sistemas de formação e emprego (Chagas Lopes & Perista, 2010).

Como temos vindo a discutir, os últimos anos testemunharam um aumento muito significativo da participação feminina no mercado de trabalho, mas, no entanto, posições hierarquicamente superiores e o acesso a cargos culturalmente ocupados por homens, continuam a ser dificultados à população feminina alegando a falta de competências de liderança e de qualificações como motivos discriminatórios. Assim, e concluindo que estas evidências, apesar de serem permanentemente combatidas continuam a perdurar, justifica-se a necessidade de abordar o conceito de *glass ceiling* de modo a compreender de que forma as mulheres estão sujeitas a este constrangimento.

4. *Glass ceiling*, ou um acesso com “telhados de vidro”?

As mulheres têm um vencimento menor do que o dos homens, estão menos representadas em posições seniores de gestão, estão menos envolvidas em decisões estratégicas, assistem a uma menor movimentação hierárquica e têm um acesso reduzido a formação direcionada para a gestão quando comparadas com os seus colegas do sexo masculino (Long, 1984). Como sabemos, o número de mulheres com capacidade e experiência para integrar os quadros superiores de uma organização são mais altos do que se acreditava, sendo que a disponibilidade já não pode funcionar como uma desculpa (Sweetman, 1996). Todos estes fatores têm vindo a evidenciar um fenómeno ao qual a literatura intitula de *glass ceiling*³.

Muitos autores definem o conceito *glass ceiling* como uma barreira subtil, invisível e artificial orientada por constrangimentos psicológicos que impede o avanço e ascensão profissional às posições de topo de pessoas qualificadas, sendo que as mulheres e os grupos minoritários são os mais prejudicados. Esta barreira evidencia-se pela falta de oportunidades, poder, formação e possibilidade de progressão (Morrison & Von Glinow, 1990). Segundo Auster (1993), estes telhados de vidro – *glass ceiling* – não são presenças singulares nas organizações, pelo contrário, estes manifestam-se através de muitas e variadas formas predominantes de preconceitos de género que ocorrem com frequência de forma mais ou menos explícita.

Apesar do aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho nas últimas décadas, pensamentos estereotipados, sentimentos prejudiciais e ações discriminatórias continuam a aliar-se e a trabalhar juntas para bloquear a progressão profissional das mulheres (Carr-Rufino, 2009). De fato, as mulheres estão constantemente a encontrar este *glass ceiling* e, apesar de cada vez mais evidências demonstrarem que as mulheres podem ser gestoras tão ou mais eficientes do que os homens e que estas têm um impacto positivo na *performance* financeira da organização, estas permanecem vigentes no mercado de trabalho (Harvey & Allard, 2009). Por outro lado, as mulheres simplesmente não são colocadas em posições que as desenvolvam de forma adequada para a sua ascensão (Daily, Certo, & Dalton, 1999) e isto pode acontecer devido ao efeito esmagador que alguns estereótipos produzem nas organizações. Segundo Carr-Rufino (2005), as mulheres são, muitas vezes, entendidas como pouco ambiciosas relativamente à sua atividade profissional, demasiado emocionais e frágeis para assumir posições de liderança, e também inseguras, no que toca à tomada de decisões importantes. São também vítimas de perceções que as têm como menos capazes de trabalhar durante longas horas e em horários invulgares, bem como de serem pouco comprometidas com as suas organizações e carreiras.

³ Em português, telhados de vidro (n.d. tradutor);

Raras são as mulheres que ultrapassam o *glass ceiling* (Belghiti-Mahut, 2004), no entanto, exatamente onde esta barreira está, parece alterar-se de organização para organização (Daily, et al., 1999) e consoante o setor de atividade. São inegáveis os efeitos deste “telhado de vidro” na grande maioria dos setores, contudo, em muitos destes setores, as mulheres têm oportunidades de ascender e alcançar posições de liderança e chefia. Note-se, por exemplo, a tendência das mulheres para gerir negócios familiares, organizações especializadas em saúde, serviços sociais e comércio (Bertrand & Hallock, 2001), bem como a sua representação em cargos superiores nas áreas do ensino e enfermagem (Bernstein, Dupuis, & Vallée, 2009). A verdade é que este fenómeno assume-se como mais dramático nas estatísticas sobre a percentagem de mulheres em cargos de gestão de grandes organizações, o que indica que as forças que mantêm o *glass ceiling* são, ainda, muito fortes quando se trata de mulheres a ascender ao cargo de Chief Executive Officer (CEO) (Oakley, 2000), ou semelhantes.

Dados estatísticos sistematizados no início deste documento, dão conta de evoluções positivas das taxas de emprego das mulheres, dos seus níveis de instrução e da sua participação em processos de decisão (Cerdeira, 2009), no entanto, as condições de trabalho das mulheres estão longe de conhecerem uma aproximação visível às dos homens, sendo um dos principais constrangimentos o diferencial remuneratório, comumente mencionado na bibliografia como *gender pay gap*⁴. A lei que estabelece a obrigatoriedade de pagar um salário igual para trabalho igual data desde antes do 25 de Abril (Decreto-Lei n.º 49 408, art.º 116.º, de 24 de novembro de 1969) e apesar das legislações nacionais e internacionais terem reunido esforços ao longo das últimas décadas para combater a desigualdade de género no mercado de trabalho e em toda a sua dinâmica e principalmente ao nível da igualdade de oportunidades e vencimentos, o *gender pay gap*, ou seja, as diferenças salariais médias entre homens e mulheres, permanece muito alto na grande maioria dos países da União Europeia (Eurostat, 2013). Estudos revelam que, em posições executivas, este diferencial pode atingir os 45% (Bertrand & Hallock, 2001) sendo que na Alemanha permanece acima dos 20%, tal como na República Checa, Áustria e Estónia (Eurostat, 2013). Dados recentes apontam que Portugal é o segundo país da União Europeia onde a desvantagem salarial das mulheres em relação aos homens mais se faz sentir, imediatamente a seguir à Finlândia (Eurofound, 2010).

Acredita-se que este *gender pay gap* pode ser, em parte, explicado pelo fato, de como já foi referido, as mulheres ocuparem posições de chefia e direção em organizações mais pequenas e em negócios de cariz familiar, o que se reflete diretamente na dimensão da remuneração. No entanto, esta situação não pode explicar um fenómeno que atua em tão grande escala. Constata-se que a discriminação salarial é generalizada a todos os setores e que a

⁴ Em português, diferença salarial baseada no género (n.d. tradutor);

regulamentação coletiva do trabalho tem sido pouco eficaz na eliminação das discriminações e insuficiente na sua eficácia (Monteiro, 2010). Evidências empíricas mostram, contudo, que mesmo controlando muitas das variáveis que sofreram alterações, nomeadamente as características pessoais de homens e mulheres em termos do chamado capital humano e as estruturas do emprego, as disparidades salariais persistem e mantêm praticamente os mesmos níveis (Ferreira, CITE). Em 2009, as mulheres que trabalhavam a tempo inteiro ganharam apenas 79% do que os homens que trabalharam, também, a tempo inteiro e, apesar de estes números já manifestarem uma evolução dos paradigmas pelos quais se rege o mercado de trabalho, sabemos que este diferencial persistiu ao longo das últimas cinco décadas e não existem evidências de que este possa desaparecer (U.S. Census Bureau, 2005). Ao contrário do que é esperado por muitos, este fenómeno não se instala apenas em alguns níveis hierárquicos das organizações. No geral, as mulheres têm menos regalias, um vencimento menor e menos tempo livre para formação e educação do que os seus colegas masculinos (Oakley, 2000). Estas evidências têm levantado por todo o mundo uma série de movimentos de combate de desigualdades e de promoção de equidade no mercado de trabalho, contudo o fenómeno persiste. Em 2002, a multinacional financeira *American Express*, pagou 31 milhões de dólares para resolver uma ação-coletiva que alegou que a empresa criou um *glass-ceiling* para mulheres, favorecendo os homens nas decisões de orientação, formação e progressão (Harvey & Allard, 2009). Também a consultora financeira americana Morgan Stanley, foi vítima de processos judiciais baseados na discriminação do género. Depois de em 2004 ter pago 54 milhões de dólares a 340 das suas colaboradoras, em 2007, pagou 46 milhões de dólares a cerca de 2700 mulheres da sua companhia que alegaram ter-lhes sido negada a promoção devido ao seu género (Cole, 2007). Como podemos perceber, em pleno século XXI ainda são muitos os constrangimentos que persistem e as mulheres estão, constantemente, a deparar-se com este *glass ceiling* (Sharma & Givens-Skeaton, 2009) sendo que, como percebemos, algumas empresas continuam a insistir nesta desigualdade, não sendo intimidadas pelas suas consequências.

A impermeabilidade deste *glass ceiling* tem sido posta em causa na medida em que algumas mulheres já o conseguem superar e, apesar de em número limitado, integrar os mais altos níveis hierárquicos das organizações (Bertrand & Hallock, 2001). Importa deste modo perceber, que fatores atuam, de forma articulada, para a progressão destas mulheres nas organizações, uma vez que estas funcionam como modelo motivacional e comportamental para as restantes mulheres dentro das organizações (Morrison & Von Glinow, 1990) podendo, eventualmente, marcar um ponto de viragem neste panorama discriminatório.

5. Visão integradora das características pessoais, contextuais e culturais como modelos explicativos deste fenómeno

A literatura sobre o *glass ceiling* tem-se focado nas características das mulheres que tanto limitam ou promovem a sua ascensão nas organizações, bem como nas características organizacionais em que estas atuam. Acredita-se que, mais do que qualquer outra característica, estas estão intrinsecamente relacionadas com as oportunidades de progressão das mulheres dentro da organização (Goodman, Fields, & Blum, 2003).

O objetivo deste estudo, não passa por elencar quais as características negativas ou potenciadoras das mulheres que ascenderam a cargos hierárquicos superiores mas sim, perceber a sua trajetória profissional, evocando os constrangimentos, desafios e oportunidades que o pautaram. Assim, ao convidarmos as participantes deste estudo a falarem-nos sobre o seu percurso percebemos de que modo as características pessoais, percursos individuais e familiares, em estreita correlação com os contextos organizacionais e culturais interagiram (Guerreiro, Abrantes, & Pereira, 2004), proporcionando-lhes carreiras singulares e trajetórias de sucesso.

Importa, antes de mais, perceber que para além do género, podem existir fatores que explicam a diferença entre liderança feminina e masculina, nomeadamente o tamanho da organização, o ambiente, o género maioritário, a composição do grupo, a estratégia, a tecnologia, a organização estrutural da mesma (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007; Teixeira, 2001) ou seja, os elementos sócio ambientais que influenciam os comportamentos (Kruse & Wintermantel, 1986).

Assim, são várias as teorias explicativas da menor presença das mulheres na gestão, em geral, e, particularmente, ao nível das posições de chefia e direção em contextos de trabalho (Santos, 2010). A primeira perspetiva centra-se nas diferenças individuais e nos processos de socialização: apesar das mulheres-líderes serem percebidas como uma mais-valia para as organizações, pelas suas capacidades de gestão de conflito, partilha de informação, inclusão e forte poder comunicacional e relacional (Teixeira, 2001), acabam por ser, muitas vezes, prejudicadas pela conceção tradicional associada ao género feminino e pelo conflito trabalho/família (Belghiti-Mahut, 2004). Também a associação de determinados traços de personalidade, tidos como tipicamente femininos, como a sensibilidade e emotividade evidenciam, à partida, um conflito com os traços tipicamente associados a cargos de liderança; a segunda perspetiva coloca a ênfase nas estruturas organizacionais como génese para essa desigualdade: questões como a limitação do acesso a redes de informação, a dificuldade em obter um supervisor dentro da organização que o oriente e auxilie na prossecução dos seus objetivos profissionais, e a dificuldade em aceder a estruturas de oportunidades, parecem ser

mais relevantes dos que os traços de personalidade para a explicação deste fenómeno; finalmente, uma terceira abordagem coloca a tónica no sistema de valores que sustenta as culturas organizacionais e no conceito de organização “genderizada” segundo o qual, o poder da tomada de decisão é assumido pelos homens (Santos, 2010). A estas evidências podemos também associar questões relativas aos recursos humanos da organização, bem como relativos ao setor de atividade onde percursos distintivos se evidenciaram como fatores explicativos desta discriminação, sugerindo-se que organizações que apostam na meritocracia e não nos estereótipos serão melhor sucedidas (Krishan & Park, 2005). É com esta perspetiva assente na integração de fenómenos explicativos que se desenvolveu a parte empírica do estudo, procurando dar visibilidade a esta iniquidade no mercado de trabalho.

PARTE II – METODOLOGIA

Este estudo tem a pretensão de, ao mesmo tempo que se percebem as trajetórias profissionais de mulheres que ascenderam a posições hierarquicamente elevadas, evocar os constrangimentos, desafios e oportunidades que pautaram o seu percurso. Procurámos, através de uma pesquisa qualitativa, compreender o fenómeno na sua globalidade e como um sistema dinâmico no qual várias dimensões estão em constante interação (Almeida & Freire, 2003). A metodologia qualitativa, assente no paradigma construtivista, privilegia as qualidades do indivíduo, dos processos e dos significados, uma vez que estas dimensões não podem ser examinadas e medidas em termos de quantidade, intensidade e frequência (Denzin & Lincoln, 2000). Mostra-se, também, eficaz na obtenção de informações específicas acerca dos valores, opiniões, comportamentos e contexto social de populações particulares, constituindo uma ferramenta essencial na investigação e na procura de atribuição de significado à experiência humana (Mack, Woodson, MacQueen, Guest, & Namey, 2005).

Assume-se, também, como característica decisiva, o fato dos métodos qualitativos serem tipicamente mais flexíveis, permitindo uma maior espontaneidade e adaptação da interação entre o investigador e os participantes do estudo (Mack et al., 2005). A relação entre o investigador e o participante é, muitas vezes, menos formal do que na pesquisa quantitativa, sendo que os participantes têm a oportunidade de responder de forma mais precisa e detalhada, ao serem colocadas, principalmente, questões "abertas" que apelam ao ponto de vista de cada um, respeitando-o na sua singularidade e assumindo uma configuração de resposta distinta de participante para participante (Mack et al., 2005). Assim, ao convidarmos cada participante neste estudo a falar-nos sobre o seu percurso, procuramos perceber de que modo as características pessoais, contextuais, e associadas à sua história pessoal e ao seu percurso profissional, interagiram na configuração de carreiras singulares, bem como que constrangimentos se impuseram à sua ascensão hierárquica e/ou que oportunidades são identificadas como promotoras dessa ascensão.

A utilidade dos métodos qualitativos, emerge da sua capacidade para melhor interpretar e compreender a realidade complexa de um determinado fenómeno (Mack et al., 2005) e, ao incidir o seu foco nas perspetivas dos participantes e nas suas visões subjetivas, caminha em estreita correlação com a problemática em estudo assumindo-se como a metodologia indicada.

1. Objetivos específicos e questões de investigação

O objetivo central deste estudo consiste em analisar e compreender as trajetórias profissionais de mulheres em posições hierárquicas superiores, bem como os constrangimentos e oportunidades inerentes à construção deste percurso socialmente reconhecido.

No que concerne aos objetivos específicos a que nos propomos, podemos definir quatro: (a) caracterizar a organização bem como as dimensões favoráveis ao enquadramento destes percursos profissionais; (b) identificar os custos e constrangimentos associados à trajetória de sucesso construída; (c) identificar os aspetos facilitadores inerentes à trajetória e de que forma proporcionaram a sua construção; (d) perceber qual a posição destas mulheres relativamente ao escasso número de mulheres em posições de poder.

Associadas a estes objetivos específicos, surgem questões de investigação a que nos propomos responder.

(a) Caracterizar a organização bem como as dimensões favoráveis ao enquadramento destes percursos profissionais;

1. Quais as características organizacionais inerentes ao enquadramento da atividade destas mulheres?

(b) Identificar os custos e constrangimentos associados à trajetória de sucesso construída;

2. Que constrangimentos e custos se impõem à sua ascensão hierárquica?

(c) Identificar os aspetos facilitadores inerentes à trajetória e de que forma proporcionaram a sua construção;

3. Quais as estratégias utilizadas e identificadas como promotoras de ascensão hierárquica?
4. Que características do âmbito pessoal são percecionados como facilitadores da trajetória alcançada?

(d) Perceber qual a posição destas mulheres relativamente ao escasso número de mulheres em posições de poder;

5. Qual a perspetiva das mulheres/participantes sobre o escasso número de mulheres em posições hierárquicas superiores?

2. Participantes

As participantes do presente estudo foram selecionadas tendo por base um caráter de conveniência, na medida em que o contato foi estabelecido através dos conhecimentos da investigadora.

Se numa fase inicial, os objetivos traçados passavam por reunir informações de mulheres que ocupassem posições de liderança, bem como dos seus colegas homens com posições hierárquicas semelhantes, à medida que a investigação se foi desenvolvendo, tornou-se claro que para além de uma maior dificuldade de contacto, seria mais enriquecedor reunir apenas mulheres no conjunto dos participantes. O estudo tem o intuito de compreender as trajetórias destas mulheres, exemplos de casos de sucesso, e não, comparar trajetórias profissionais de homens e mulheres, daí que a opção por só incluir participantes do género feminino se assumisse como a que mais se alinha com o objetivo do mesmo, permitindo recolher dados mais abrangentes e diversos sobre constrangimentos, custos e estratégias associadas ao percurso singular descrito.

Deste modo, participaram neste estudo oito mulheres que ocupam lugares de chefias nas organizações nas quais atuam. Para esta seleção, atuava, apenas, como fator discriminatório o critério de não incluir mulheres que desempenhassem estas mesmas funções no setor da saúde e da educação, uma vez que nestes setores encontramos, numa proporção equivalente homens e mulheres em posições de poder (Bernstein, et al., 2009). Ainda no que diz respeito às posições hierárquicas ocupadas, uma ressalva, no sentido de esclarecer que, apesar da nomenclatura e estatuto serem distintos, em nada essa distinção influenciou os resultados e consequentes conclusões. Todas as posições ocupadas pelas participantes, constituem-se como posições diferenciadas dentro das organizações as quais, nem sempre, se regem pelo mesma evolução hierárquica e às quais nem sempre é dada a mesma nomenclatura. O quadro seguinte, reúne os dados sociodemográficos considerados mais relevantes sobre as oito participantes (Quadro 1).

Participante	Idade	Estado civil	Filhos	Setor de atividade	Posição Ocupada
MT	40	Casada	2	Serviços	Partner
RB	38	Casada	2	Serviços	Partner
IM	64	Casada	3	Indústria	CEO

DS	54	Divorciada	1	Serviços	Partner
IA	53	Casada	4	Indústria	CEO
JÁ	44	Casada	2	Serviços	Diretora Geral
AO	54	Casada	3	Indústria	Administradora
RA	56	Casada	3	Indústria	Administradora

Quadro 1: Atributos das Participantes

3. Instrumento

Percebemos, através da justificação metodológica relativa à utilização do método qualitativo, que este tipo de investigação assume como grande objetivo compreender experiências e significados que os indivíduos atribuem ao fenómeno em análise, neste caso, o seu percurso. Assim, assume-se como imperativo uma recolha de dados que, apesar de orientada, permita a reflexão do sujeito e uma mais detalhada recolha dos dados.

A entrevista semiestruturada, por permitir ao investigador que oriente a recolha de dados e a condução através de um guião pré-definido, oferece uma maior liberdade ao realizar questões que privilegiem respostas abertas e que transformem a entrevista num momento de introspeção e reflexão.

O guião construído (anexo II) pretende, em conformidade com o objetivo geral do estudo, reunir informações não só sobre o percurso profissional das participantes, bem como dos constrangimentos, custos e estratégias a ele associadas, mas também, integrar o mesmo num sistema dinâmico e ativo. Na análise da história da sua trajetória, não podemos silenciar a influência que o contexto profissional, a relação com o coletivo de trabalho e a sua perceção sobre a diminuição de mulheres em cargos de poder exerceram, constituindo todos eles tópicos essenciais do guião da entrevista no qual imperam cinco grandes eixos de análise: “Percurso e Formação Académica”; “Percurso Profissional”; “Constrangimentos e Oportunidades”; “A organização atual: Que papel assume no percurso?” e “Género e Percurso Profissional: Que relação?”.

4. Procedimento

4.1 Recolha de dados

Em conformidade com o descrito, percebemos que a ocupação de posições hierárquicas superiores por mulheres é ainda diminuta e que, neste caso em concreto, este fator iria dificultar a constituição do grupo de participantes. Efetivamente existiram situações em que, apesar da resposta positiva inicial, a continuidade da participação foi comprometida por questões de disponibilidade e impossibilidade de agenda. No entanto, a constituição do grupo de participantes foi possível através do cruzamento de conhecimentos da investigadora sendo que, muitas vezes o primeiro contacto tenha sido estabelecido por terceiros de modo a auscultar a disponibilidade das futuras participantes. Após este contacto preliminar, foram cedidos os contactos pessoais das mesmas sendo que, a partir desse momento, estabeleceu-se um convite formal através do qual se contextualizava a pertinência do estudo, bem como os seus objetivos.

Obtida a confirmação de participação, era agendada uma entrevista em horário e local definido pelo participante. Apenas uma das entrevistas se realizou em casa da participante, e em horário pós-laboral. As restantes decorreram no contexto profissional de cada uma das participantes. Todas as entrevistas foram gravadas em formato áudio, após a assinatura de um termo de confidencialidade por cada uma das participante (anexo I) e conduzidas entre fevereiro e maio de 2013.

4.2 Tratamento dos dados

Após a recolha dos dados, impera a necessidade de analisarmos os discursos recolhidos de modo a responder às questões de investigação às quais propomos responder. Assim, antes de recorrermos à análise de conteúdo, metodologia privilegiada, foi feita a transcrição das entrevistas realizadas, de um formato áudio para *word* e, posteriormente, uma leitura flutuante de todas os dados recolhidos.

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo assume-se como um conjunto de instrumentos metodológicos e de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Este método de análise surge como uma ferramenta para a compreensão da construção dos significados que as participantes exteriorizam no seu discurso, sendo, deste modo, utilizada quando pretendemos ir além dos significados, da leitura simples do real.

A análise de conteúdo atravessa, invariavelmente, três fases que assumem um caráter fulcral nesta procura de atribuição de significado: 1) pré-análise; 2) seleção das unidades de análise; e 3) categorização (Campos, 2004).

Após a recolha dos dados, como já foi referido, segue-se uma leitura flutuante, ou seja, uma leitura superficial de todo o material reunido, de modo a apreende-lo como um todo, percebendo a sua forma global e as principais ideias vigentes. Este primeiro passo tem por objetivo uma maior aproximação aos discursos veiculados e, conseqüentemente, um planeamento, ainda que não formatado e fechado, das próximas fases de análise. Esta leitura é, também, caracterizada pela interação significativa do investigador com o material recolhido, na medida em que neste momento emergem significados construídos no momento de contacto com os participantes.

À primeira aproximação aos dados recolhidos, segue-se a definição das unidades de análise das entrevistas. Sendo este um estudo qualitativo, orientado por questões de investigação às quais teremos de responder, devemos orientar a formulação das unidades nesse sentido. Na formulação deste sistema de categorias, devemos atentar no fato de este apenas se constituir como válido se puder ser aplicado com precisão a todas as informações recolhidas. As categorias são tidas como grandes enunciados que abarcam um número variável de temas que exprimem significados e elaborações importantes, tendo em conta os objetivos de estudo. A leitura flutuante realizada assume-se agora como um fator essencial no desenho destas categorias, na medida em que estas surgem do contacto com as entrevistas realizadas. A esta formulação de categorias, devemos somar a atribuição de unidades de análise às mesmas. A este processo chamamos de codificação. Este é o processo através do qual, os dados brutos são sistematicamente transformados em categorias e que permitem, posteriormente, a discussão precisa das características relevantes do conteúdo. Antes de serem apresentados os resultados do estudo, importa, ainda, referir, que estes dados foram analisados e tratados com o auxílio do *software* Nvivo9.

Parte III – Apresentação e discussão dos resultados

1. Descrição do sistema de categorias

De forma a dar resposta às questões de investigação a que propomos responder, desenvolvemos um sistema de categorias constituído por duas categorias de primeira ordem as quais nomeamos de “*Caracterização da organização*” (1) e “*Trajétoria profissional*” (2). Em anexo encontramos o sistema integral de categorias que contempla, não só o código atribuído a cada categoria, bem como as respetivas subcategorias e conseqüentes descrições com um exemplos de excertos de cada uma. São ainda evidenciados os números de *sources* associados a cada categoria, ou seja, o número de participantes que fazem verbalizações referentes a essa categoria, bem como o número de referências (*references*) à mesma (anexo IV). De seguida serão apresentadas as categoria que emergiram da análise dos dados e às quais serão atribuídos exemplos, sempre que se assumam como relevantes.

Caracterização da organização (1.)

Da formulação da categoria de primeira ordem “*caracterização da organização*” (1.), categoria essencial para sustentar e enquadrar a trajetória de sucesso destas mulheres, na medida em que também as características organizacionais concorrem na explicação das diferenças entre liderança feminina e masculina (Cunha et al. 2007; Teixeira, 2001), surgiram três categorias de segunda geração sendo estas “*características dos recursos humanos*” (1.1.), categoria referente à distribuição de género e etária do efetivo de cada organização; “*organização*” (1.2.) referente a dados identificativos da organização na qual as participantes trabalham; “*relações laborais*” (1.3.), categoria na qual são codificadas referências às relações estabelecidas com os pares e chefias dentro da organização.

Características de Recursos Humanos (1.1.)

Após os relatos das participantes, surgiram, associadas a esta categoria de segunda ordem, as categorias de terceira ordem: “*distribuição de género*” (1.1.1.) [“*Na fábrica não, e nunca mais houve uma mulher como diretora.... Há mulheres chefes de departamento de produção.*” (IM)] e “*distribuição etária*” (1.1.2.). Na categoria “*distribuição de género*” os participantes referem-se à distribuição de género no organigrama organizacional e, na categoria “*distribuição etária*” quanto à variação das idades dentro do coletivo de trabalho.

Relações laborais (1.3.)

Da categoria de segunda ordem “*relações laborais*” (1.3.), emergiram três categorias de terceira ordem sendo elas as seguintes: “*clima e cultura organizacional*” (1.3.1), relativa ao clima e cultura vigentes na organização; “*comunicação*” (1.3.2.), categoria através da qual a participante se manifesta quanto à comunicação existente entre atores organizacionais; e “*relações com o coletivo de trabalho*” (1.3.3.), categoria na qual estão vigentes referências sobre as relações que estabelece com os restantes atores organizacionais.

Relações com o coletivo de trabalho (1.3.3.)

Da categoria de segunda geração “*relações com o coletivo de trabalho*” surgiram duas categorias de quarta geração, são elas: “*relações com as chefias*” (1.3.3.1.), categoria na qual a participante se refere à descrição das relações que estabelece com as pessoas que lidera; “*relação com os pares*” (1.3.3.2.) [“*E portanto, como sempre tive muito boa relação (...) com os partners de auditoria, e falava muitas vezes com eles, as minhas opiniões sempre foram consideradas.*” (MT)], categoria através da qual se caracteriza a relação com os colegas hierarquicamente equivalentes.

Trajetória profissional (2.)

Através dos dados reunidos após os relatos das participantes, da categoria de primeira ordem “*trajetória profissional*” (2.) emergiram sete categorias de segunda ordem, sendo estas as seguintes: “*aspetos facilitadores da trajetória*” (2.1.), categoria que se constitui através dos relatos das participantes relativos à descrição de fatores que podem ter influenciado a trajetória de vida das mesmas; “*compreensão das trajetórias*” (2.2.), categoria constituída pelas descrições das participantes relativas às suas trajetórias e opções a elas associadas; “*constrangimentos sentidos ao longo do percurso*” (2.3.), categoria constituída pela descrição de acontecimentos ou situações que se constituíram como constrangimentos no seu percurso associados ao género; “*custos inerentes à construção da trajetória*” (2.4.), categoria que reúne os relatos das participantes relativamente à evidência da existência de custos associados à trajetória construída; “*estratégias de construção de trajetória*” (2.5.), categoria através da qual as participantes referem as estratégias utilizadas para gerir o dia a dia da vida pessoal e profissional e, de que forma os conciliam; “*perspetivas sobre a baixa representatividade feminina*” (2.6.), categoria através da qual as participantes relatam o seu ponto de vista relativamente à diminuição de mulheres ao longo das hierarquias organizacionais e que razões apontam para este permanente afastamento; “*significado atribuído à trajetória construída*”

(2.7.), categoria na qual as participantes refletem sobre o sentido e valor atribuído às suas trajetórias.

Aspectos facilitadores da trajetória (2.1)

A partir da categoria de segunda ordem “*aspectos facilitadores da trajetória*”, organizamos o discurso das participantes em cinco categoria de terceira ordem, sendo elas: “*características pessoais*” (2.1.1), categoria que referencia dados relativos à personalidade e forma de ser e estar das participantes; “*compreensão das oportunidades*” (2.1.2), categoria que se constitui a partir de relatos das participantes referentes à identificação de oportunidade de crescimento e evolução por elas identificadas [“*Os meus colegas começaram todos “Rolhas, ahah, Rolhas”. E eu não. (...) Depois eles gozavam-me na Faculdade, (...) eu ria-me porque via que nenhum deles iria ter a oportunidade que eu tive. (...) Toda a gente desdenhou e hoje em dia, se calhar, não há nenhum deles que esteja na posição em que eu estou. É a vida. Nós temos que apanhar essas oportunidades, não é?” (IA)]; “*estruturas de apoio*” (2.1.3) categoria através da qual são feitas referências às estruturas de apoio familiar e não familiar que a participante considera como fundamentais para a possibilidade de construção da sua trajetória [“*Estão sempre em contínuo, Portanto, aquilo é uma PME como diz o meu marido. É uma verdadeira PME.*” (MT)]; “*história de vida*” (2.4), categoria que compreende a descrição de episódios da vida das participantes que podem ter influenciado, apesar de não conscientemente, a construção pessoal da sua trajetória; “*projeto de vida idealizado*” (2.5), categoria através da qual emergem as perspectivas e desejos iniciais das participantes relativamente à sua trajetória de vida pessoal e profissional.*

Estruturas de apoio (2.1.3)

Da categoria de terceiro grau “*estruturas de apoio*”, surgem, através do discurso das participantes, três categorias de última ordem, sendo elas as seguintes: “*companheiro*” (2.1.3.1), categoria na qual estão presentes as referências à relação estabelecida com o companheiro bem como à sua postura e apoio; “*familiares diretos*” (2.1.3.2) categoria da qual emergem citações das participantes relativamente ao apoio oferecido por familiares diretos (sogros, pais, tios) no que toca ao auxílio no âmbito pessoal; “*não familiares*” (2.1.3.3) categoria na qual se evidenciam estruturas de apoio externas de apoio à dinâmica familiar (empregadas, *nanny*).

Compreensão das trajetórias (2.2.)

Da categoria de segundo grau “*compreensão das trajetórias*” e da leitura dos discursos das participantes, emergem duas categorias de terceira geração: “*percurso académico*” (2.2.1.),

categoria que descreve a trajetória acadêmica de cada uma das participantes e se revela como importante na medida em que, marcou as opções profissionais das participantes; e “*percurso profissional*” (2.2.2.), categoria na qual estão presentes as referências da participante relativamente ao seu percurso profissional.

Percurso acadêmico (2.2.1.)

À categoria de terceira geração “*percurso acadêmico*”, sucedem duas categorias de quarta geração, sendo elas: “*descrição do percurso acadêmico*” (2.2.1.1) que reúne citações da participante quanto à sua trajetória acadêmica e de como esta a pode ter influenciado; e “*opções associadas ao percurso acadêmico*” na qual emergem discursos relativos a indecisões relativas ao percurso acadêmico e opções a ele associadas.

Percurso profissional (2.2.2.)

Da categoria de terceira geração “*percurso profissional*”, surgem duas categorias de quarta geração: “*descrição do percurso profissional*” (2.2.2.1), categoria que reúne referências da participante ao caminho percorrido enquanto profissional bem como sobre as empresas nas quais trabalhou, funções assumidas e referências à trajetória evolutiva pela qual passou; e “*opções no percurso profissional*”, categoria através da qual se evidenciam opções que foram tomadas relativamente ao percurso profissional das participantes. Desta mesma categoria, resultam duas categorias de última ordem: “*opções associadas a cargos*” (2.2.2.2.1) [“*Ofereceram-me uma posição que era, na altura superior à que eu tinha em termos hierárquicos, que era risk manager para o mundo todo. Eu perguntei: “Tenho pessoas a reportar a mim? Provavelmente uma ou duas! Então não quero!” Não sei viver sem pessoas a reportar a mim!*” (RA)] e “*opções associadas a setores*” (2.2.2.2.2). A primeira refere-se a opções relativas à mudança, ou não, para cargos hierarquicamente superiores ao longo da trajetória e o segundo, descreve opções relativas a setores de atividade preferenciais.

Constrangimentos sentido ao longo do percurso (2.3.)

Os relatos das participantes em estudo organizam a categoria de segunda geração “*constrangimentos sentido ao longo do percurso*” em três categorias de terceira geração, sendo elas: “*ausência de constrangimentos associados ao género*” (2.3.1.), categoria da qual emergem relatos que evidenciam a ausência de constrangimentos exercidos em função do género [“*Como vês, fui promovida em licença de parto*” (MT)]; “*exercidos por atores externos à organização*” (2.3.2.), categoria que expressa situações nas quais foram exercidos constrangimentos por parte de atores externos às organizações, nomeadamente clientes e fornecedores; e “*exercidos por*

atores internos à organização” (2.3.3.), categoria que descreve acontecimentos percebidos como constrangimentos impostos por atores internos à organização

Custos inerentes à trajetória construída (2.4)

Da categoria de segunda geração “*custos inerentes à trajetória construída*”, resultam duas categorias de terceira geração, sendo elas: “*ausência a nível familiar*” (2.4.1), categoria na qual são expressas as ausências no âmbito familiar impostas pela trajetória profissional construída; e a categoria “*profissionais*” na qual serão descritos os custos associados à trajetória profissional no âmbito laboral.

Profissionais (2.4.2.)

Da leitura dos relatos das participantes surgem, associadas à categoria “*profissionais*”, duas categorias de quarta geração, sendo elas: “*associados a deslocamentos frequentes*” (2.4.2.1.), categoria que descreve a necessidade constante de viajar e de como estas deslocamentos são percebidas como um custo e a categoria “*associados ao volume de trabalho*” (2.4.2.2.) [“*Na altura trabalhei que nem uma moura! Era até à uma da noite, duas, ia trabalhar aos fins de semana.*” (IA)]. Como percebemos, através do excerto apresentado, esta última assume as descrições relativas à quantidade de trabalho associado às funções assumidas e que esteve constante ao longo do percurso percorrido.

Estratégias de construção de trajetória (2.5.)

Da leitura dos relatos das participantes que constituem o estudo, podemos desdobrar a categoria de segunda geração “*estratégias de construção de trajetória*” em três categorias de terceira geração relativas à constituição de estratégias necessárias à prossecução da trajetória construída, são elas: “*associadas à gestão familiar*” (2.5.1.), categoria na qual são referidas as estratégias utilizadas no âmbito pessoal, bem como descritas as estruturas necessárias a uma gestão familiar equilibrada; “*associadas ao percurso profissional*” (2.5.2.), categoria que descreve as estratégias utilizadas na gestão do seu percurso profissional; e uma terceira categoria de “*conciliação da vida pessoal e profissional*” (2.5.3.). Esta última categoria reúne todas as descrições relativas à elaboração de soluções para uma gestão equilibrada da vida pessoal e profissional e que estratégias são utilizadas para a promoção deste mesmo equilíbrio.

Associadas ao percurso profissional (2.5.2.)

À categoria de terceira geração “*associadas ao percurso profissional*” devemos associar duas categorias de quarta geração que permitem fazer uma distinção entre estas duas dimensões: “*formativas*” (2.5.2.1.) e “*profissionais*” (2.5.2.2.). À categoria “*formativas*”, são

associadas descrições que permitem associar algumas opções formativas, tomadas ao longo do percurso, a uma dimensão estratégica e de percepção clara da necessidade de certo tipo de formações para atingir os seus objetivos profissionais, mais do que para aquisição de conhecimentos específicos sobre determinado tema. A categoria “*profissionais*”, diz respeito à descrição de estratégias no sentido de melhorar a sua performance e/ou rendimentos profissional.

Perspetiva sobre a baixa representatividade feminina (2.6.)

Da categoria de segunda geração “*perspetiva sobre a baixa representatividade feminina*”, emergem três categorias de terceira geração, sendo elas: “*cenário em mudança*” (2.6.1.), categoria que descreve evidências que demonstram uma evolução relativamente à baixa representatividade feminina em posições de poder; “*evidências sobre diferenças entre géneros*” (2.6.2.), categoria da qual emergem descrições relativas à distinções entre características e papéis associadas a homens e mulheres; e “*razões*” (2.6.3), categoria que compreende a descrição da atribuição de uma causa ao fato de existir, ao longo das hierarquias organizacionais, uma diminuição do número de mulheres a ocuparem posições de destaque e poder.

Cenário em mudança (2.6.1.)

A partir dos relatos das participantes é possível, a esta categoria de terceira geração, atribuir três categorias de quarta geração que evidenciam uma evolução no que toca a este cenário particular, sendo elas: “*aumento de estudos sobre liderança no feminino*” (2.6.1.1.), esta categoria evidencia os relatos das participantes que dão conta da publicação de estudos relativos às mais-valias associadas a uma maior presença feminina nas posições de poder e tomada de decisão [“ (...) e há uma série de estudos que eu tenho de uma série de organizações, que começaram a tentar justificar no fundo, não só subjetivamente mas também com dados económicos, começaram a identificar que havia impacto negativo do ponto de vista económico e de gestão pelo facto de as mulheres não chegarem lá.” (MT)]; “*imposições legais*” (2.6.1.2.), esta categoria evidencia a posição que as participantes assumem perante as imposições legais referentes à obrigatoriedade do aumento do número de mulheres em posições hierárquicas superiores [“E agora até há legislação europeia mas eu não consigo dizer que sou a favor. Eu percebo a ideia, percebo que é uma forma de forçar uma coisa que no curso normal vai demorar muitos anos. Mas eu odiava pensar sequer que estava a atingir alguma coisa por cotas.” (MT)]; por último uma categoria denominada de “*mudanças no paradigma atual*”(2.6.1.3.) da qual emergem relatos que evidenciam as alterações sociais

Evidências sobre diferenças entre géneros (2.6.2)

Da categoria de terceira geração “*evidências sobre diferenças entre gênero*”, surgiram duas categorias de quarta geração “*características positivas associadas ao gênero feminino*” (2.6.2.1), categoria que reúne as características femininas perspetivadas, pelas participantes que integram o estudo, como positivas; e “*diferença no papel assumido por homens e mulheres*” (2.6.2.2.), categoria que consagra os relatos que evidenciam as diferenças culturalmente vigentes entre gêneros e, na conseqüente, organização de papéis no âmbito familiar

Razões (2.6.3.)

A partir dos discursos das participantes, a categoria de terceira geração “*razões*”, foi desdobrada em três categorias de quarta geração, capazes de reunir as principais justificações para a permanência do afastamento das mulheres de posições de poder, sendo elas: “*características associadas ao gênero feminino*” (2.6.3.1.), categoria que reúne descrições sobre características negativas, culturalmente, associadas ao gênero feminino e que podem constituir-se como impedimentos à sua progressão; “*dificuldade na conciliação de papéis*” (2.6.3.2.), categoria através da qual as participantes tecem considerações acerca da possibilidade das mulheres não ascenderem a cargos hierarquicamente superiores, por não conseguirem atingir um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e, tendencialmente, optarem por uma maior dedicação à vida pessoal; e uma terceira categoria “*razões de ordem cultural*” (2.6.3.3.), que aponta a influência da tradição e cultura, associada ao modelo patriarca da família, como uma das principais razões para a permanência deste afastamento.

Características associadas ao gênero feminino (2.6.3.1.)

Da categoria de quarta geração “*características associadas ao gênero feminino*”, emergem, através dos discursos recolhidos, quatro categorias de última ordem referentes a características femininas que são apontadas como capazes de justificar o seu afastamento de posições de poder, sendo elas: “*díficeis nas relações com os pares*” (2.6.3.1.1.), categoria na qual estão reunidas opiniões que evidenciam as dificuldades inerentes às relações estabelecidas pelas mulheres dentro de um grupo; “*insatisfação*” (2.6.3.1.2.) categoria que reúne as referências da participante integrante do estudo, quanto à permanente insatisfação que caracteriza as mulheres e da influência da mesma num contexto organizacional; “*sensibilidade*” (2.6.3.1.3.) participante à evidência da sensibilidade das mulheres e da dificuldade que, por vezes, os pares têm em lidar com a mesma; “*tendência para complicar*” (2.6.3.1.4.), categoria que evidencia a falta da capacidade feminina para descomplicar determinadas situações, e da importância que a mesma assume numa posição de poder.

Dificuldade na conciliação de papéis (2.6.3.2)

O relato das participantes evidenciou a necessidade de desconstruir a categoria de quarta geração “*dificuldade na conciliação de papéis*” em duas categorias de última ordem, que fossem capazes de retratar as duas principais razões associadas ao âmbito familiar, que se constituem como impeditivas de alcançar trajetórias profissionais que se reflitam numa posição hierárquica superior, sendo elas: “*posição adotada pelo companheiro* (2.6.3.2.1.), esta categoria evidencia a influência que uma posição castradora por parte do companheiro assume na desistência por trajetórias mais ambiciosas; e “*gestão familiar*” (2.6.3.2.2.), ou seja, esta categoria reflete uma opção associada a uma maior dedicação à família, pelo fato das mulheres terem sentido uma incompatibilidade de gestão entre a vida familiar e uma vida profissional mais exigente, manifestando-se uma habitual cedência da vida profissional.

Sentido atribuído ao percurso (2.7)

Através da categoria “*sentido atribuído ao percurso*”, emergem duas categorias de terceira geração, sendo elas: “*trabalhadora mulher*” (2.7.1.) e “*trabalhadora*” (2.7.2.). A primeira diz respeito a referências da participante sobre o sentido e significado atribuídos à trajetória construída enquanto mulher [“*E por exemplo, uma associação internacional chegou a fazer-me homenagens. Se eu fosse homem nunca teriam feito. Por isso até foi positivo! (...) Fui a primeira mulher no mundo a ser diretora de produção neste tipo de indústria!*” (IM)], sendo que a segunda reúne referências das participantes relativas ao significado atribuído ao seu percurso, sem referência ao gênero.

2. Resposta às questões de investigação

Dada a riqueza dos dados obtidos, a análise dos mesmos será orientada segundo as respostas às questões de investigação inicialmente colocadas, integradas com a literatura. Esta opção constitui-se como um desafio metodológico na medida em que se alinha com os objetivos da metodologia qualitativa de construção de conhecimento. Esta análise foi possível através dos *queries* do Nvivo 9 e, sempre que se assuma como relevante, será feita uma análise tendo por base o *Matrix Coding*. A utilização das matrizes assume-se como uma ferramenta importante num estudo qualitativo, na medida em que permite interpretar e questionar os dados recolhidos.

1. Quais as características organizacionais inerentes ao enquadramento da atividade destas mulheres?

Para dar resposta a esta questão de investigação, foram consideradas as subcategorias da categoria de primeira ordem “*características da organização*” (1): “*distribuição de género*” (1.1.1.), “*distribuição etária*” (1.1.2.), “*clima e cultura organizacional*” (1.3.1.), “*relações com os pares*” (1.3.3.1.), “*relações com as chefias*” (1.3.3.2.). A inclusão destas categorias assume-se como pertinente na medida em que, a dimensão organizacional dos contextos onde são construídos estes percursos pautam a construção das trajetórias profissionais, sendo marcadas, profundamente, pelas organizações (Guerreiro, et al., 2004). As características organizacionais atuam, em igualdade de importância com as características pessoais, no desenho das oportunidades de progressão destas mulheres, nomeadamente o tamanho da organização, o clima e cultura organizacional, o género maioritário ou a composição do grupo (Cunha et al., 2007; Teixeira, 2001) ou seja, aspetos determinantes que influenciam os comportamentos (Kruse & Wintermantel, 1986) e, conseqüentemente a postura dos restantes atores organizacionais.

Tendo em conta a distinção realizada entre o setor dos serviços e o da indústria, observamos, no que toca à distribuição de género relativa às organizações onde as participantes trabalham, uma clara tendência para que nas organizações que atuam no setor dos serviços exista um maior número de mulheres do que homens, evidência que se alinha com a literatura, que confirma o fato de as mulheres ativas estarem, também, concentradas em funções administrativas, associadas a escritórios, bem como a vendas e serviços (Bernstein, et al., 2009) [“*E é muito complicado, mesmo nos processos de recrutamento, tu veres homens interessados em fiscalidade. E portanto, naturalmente, nós temos maioritariamente mulheres.*” (RB); “*Diria que há mais mulheres do que homens. Aqui no Porto, seguramente, muito mais.*” (DS)] contudo, até mesmo nas organizações orientadas para a indústria, observamos uma clara divisão entre duas organizações nas quais se regista um maior número de homens [“*Maioritariamente homens. Na área de responsáveis por operação contínua, inclusive, não há nenhuma mulher lá a trabalhar em laboração contínua.*” (IM); “*Sempre! Ainda hoje sou a única mulher no board (...) Isto é um mundo muito masculino, de construção, obras!*” (AO)] e as duas restantes uma maior taxa de ocupação feminina [“*Nós durante muito tempo tínhamos mais mulheres que homens nas chefias!*” (IA)]. Também no que toca à distribuição etária, percebemos que a maioria das organizações, tem pessoas muito jovens [“*Temos recém-licenciados com 22 anos. Temos uma senior-manager com 43 anos. De resto é tudo muito jovem!*” (RB); “*Portugal é muito jovem também porque fizemos recrutamentos muito recentes. Há pessoas que saíram da faculdade para aqui.*” (RA)], apresentando médias de idades relativamente baixas [“*A média de idades do Hotel está a baixo dos 35 anos. Eu não sei até se não está a baixo dos 30! Eu estrago um bocadinho o esquema (risos)*” (JA)]. Percebemos que a maioria das organizações em estudo tem, no conjunto de recursos humanos, uma predominância de mulheres. Apesar de, à partida,

não ser o expectável relativamente às empresas do setor industrial, dados estatísticos revelam que a taxa de atividade feminina assume-se perto dos 70 % (Santos, 2010) o que, conciliado com o fato de 60% dos estudantes universitários da EU serem mulheres, permite um melhor entendimento da situação apresentada. Terá esta evidência, conciliada com a jovialidade das empresas, funcionado com fatores facilitadores e distintivos no percurso destas mulheres? Percebemos através do discurso das participantes que, quando exercidos por atores externos, os constrangimentos eram despoletados por clientes mais velhos e que, desenvolveram a sua trajetória profissional em ambientes decisórios, tendencialmente, masculinos. Será este então um fator de distinção e revelador de uma tendência mais inclusiva a curto-médio prazo?

No que concerne à cultura e clima vividos na organização, as participantes referem o sentimento de união entre colaboradores [*“Eles lá fora chamam-nos o Gang do Mindelo! Somos muito unidos!”* (RA)], o “bom ambiente” que existe dentro da organização [*“Nós temos coisas boas e coisas más (...) para mim, claramente, uma das coisas boas que nós temos é aquilo que normalmente as pessoas classificam de “bom ambiente”!”* (MT)] e uma constante preocupação com o bem-estar do grupo e a sua coesão [*“A gestão estava orientada para a coesão do grupo humano, para que as pessoas fizessem parte da empresa (...) O objetivo de vida era trabalhar em prol do grupo.”* (IM)]. Estas evidências demonstram uma evolução no que toca à desconstrução do *glass ceiling* dentro das organizações. São muitas as hipóteses que tentam justificar o não avanço feminino e alcance de posições hierárquicas superiores, mas uma das que constantemente é apresentada, relaciona-se com as barreiras criadas pelas práticas da organização (Oakley, 2000). A cultura e clima descritos pelas participantes fogem ao paradigma competitivo, castrador e no qual não são exercidas influências [*“E portanto, não tive dificuldade nenhuma em dizer a um ministro que me telefonou para meter alguém que “sim senhor, deixe vir, entra no concurso e se for bom entra”!”* (IM)] promovendo práticas assentes na meritocracia e contratação de pessoas com competências que se alinhem com os requisitos das tarefas e não em função do género [*“Eu só tenho a preocupação de ver que candidatos tenho para a função e, desses candidatos, escolher o melhor para a função.”* (JA)]. Aliás, atuam em conformidade com o que Kottis (1993) propôs, ao afirmar que uma organização será mais eficiente e terá mais sucesso num mundo organizacional competitivo se utilizar todo o talento disponível, sem distinção em função do género. Segundo Powell (1999), há ainda um fator relativo à cultura e clima organizacionais que pode ter emergido como fator distintivo ao longo da sua trajetória. As participantes manifestam-se de forma bastante positiva no que toca à facilidade que a empresa permite relativamente à gestão de horários. Assume-se, neste âmbito, uma prática de responsabilização. Ou seja, as práticas organizacionais permitem aos seus colaboradores a gestão dos seus horários [*“Nós aqui presamos muito pela flexibilidade. Eu não chateio nada. Se têm de ir à escolinha vão, se têm de ir ao médico. Eu não chateio. Eu sei que*

as pessoas estão 24h on.”(IA)]. De que forma é que esta responsabilização e flexibilidade conquistam as mulheres e lhes permite desenhar trajetórias mais ambiciosas? Esta liberdade no suporte às famílias, gerados pela flexibilização dos seus horários e consequente abertura para encurtarem a presença na organização sempre que tenham compromissos familiares, aumenta o interesse das mulheres relativamente a posições de hierárquicas superiores, conduzindo a um aumento do interesse em continuar na organização e a que estas desenvolvam um sentimento de *commitment* para com a organização [“(…)quando me convidaram para sair da SdC e ir para a SS, eu estava grávida de 4 meses e ligaram-me e eu disse isso e eles disseram que iam falar com o EB. A resposta veio e: “ela que venha à vontade porque nós não contratamos por curto prazo. Que tenha a criança e que venha à vontade”. Conquistou-me logo! Entrei grávida de 4-5 meses e nunca ninguém me levantou problemas! (AO)].

De referir também, as boas relações que são estabelecidas entre pares [“*Eu sempre tive muito boa relação com os partners, mesmo antes de ser promovida. Principalmente com os do Porto, que sempre me apoiaram muito.*” (RB)] e com as chefias, dentro e fora do contexto organizacional [“*As pessoas trabalham com os sócios e falam, não é preciso um requerimento para falarem com os sócios.*” (MT); “*E vou jogar futebol com eles (risos) é sério! Eles dizem-me para ir jogar e eu vou!*” (IA)].

Ainda uma referência para o modelo motivacional que as participantes constituem para as restantes mulheres na organização. Estas, pela sua notoriedade, acabam por constituir-se como uma referência no percurso de outras mulheres nas organizações, uma vez que percebem que o ser mulher não é desenquadrado de outras características na seleção para uma determinada posição hierárquica, concorrendo em igualdade com um colega homem. Daqui se depreende que, em contextos similares, possa ser adequada a organização de seminários que promovam momentos de contato e partilha de experiências e estratégias, orientados pelas mulheres que ocupam altas posições dentro da organização (Mann, 1995), prática já adotada por uma das organizações em estudo [“*Temos uma coisa que se chama “PwC Women Network” (...) Queremos fazer (...) workshops de formação. (...) que ajudem as mulheres ao longo da carreira a aprender coisas. Sei lá, questões como CEO’s de empresas portuguesas, que ainda há algumas, que vão lá falar sobre os seus percursos. Ter por exemplo, (...) coaching ao nível da imagem. Todo o género de coisas, desde as mais fúteis, que não são assim tanto, até às coisas mais importantes.*” (MT)] e que se assume como uma prática relevante e motivante.

2. Que constrangimentos e custos se impõem à sua ascensão hierárquica?

De modo a obtermos dados mais ilustrativos e dinâmicos, recorreremos a uma matriz, de modo a que pudéssemos cruzar algumas dimensões fundamentais à análise desta primeira

questão de investigação. Assim, elencamos as subcategorias “ausência de constrangimentos associados ao gênero” (2.3.1.), “exercidos por atores externos à organização” (2.3.2.) e “exercidos por atores internos à organização” (2.3.3.), da categoria de segunda ordem “constrangimentos” e as subcategorias da categoria de segunda ordem “custos inerentes à trajetória”: “ausência ao nível familiar” (2.4.1.), “associados a deslocamentos frequentes” (2.4.2.1) e “associados ao volume de trabalho” (2.4.2.2.), categorias de última ordem da categoria de terceira geração “profissionais” (2.4.2.), e cruzámo-las com a “posição hierárquica”, atributo referente ao estatuto que cada uma das participantes ocupa no seio da organização.

Matriz 1- Que Constrangimentos/Custos se impõe à sua ascensão (posição) hierárquica?

Coluna 1	Partner	CEO	Diretora	Administradora
1 : Ausência de constrangimentos associados ao gênero	17	7	1	5
2 : Exercidos por atores externos à organização	6	9	8	3
3 : Exercidos por atores internos à organização	13	12	4	11
4 : Ausência ao nível familiar	19	16	10	10
5 : Associado a deslocamentos frequentes	2	3	1	1
6 : Associados ao volume de trabalho	15	2	2	2

Nota: Analisado por *Coding Reference*

Através da leitura da tabela acima apresentada, percebemos que muitas das referências evidenciam a ausência de constrangimentos associados ao gênero. Através da leitura das entrevistas, percebemos que os constrangimentos que possam ter surgido ao longo do percurso, não têm uma associação direta com o fato de serem mulheres. Apesar de estes terem surgido ao longo da trajetória profissional das participantes, foram sempre justificados e entendidos, como sendo por razões que não de gênero [*foram essencialmente constrangimentos ao nível macroeconómico. Ou porque não crescemos, ou porque tivemos maus resultados. Nunca senti que tive algum constrangimento associado ao facto de ser mulher.*] (RB)], mencionando até que estes aconteceram com alguma frequência, mas nunca associados ao fato de serem mulheres [*É assim.... Claro que isso aconteceu muitas vezes, não é? O fato de não ser ouvida. Mas não acho que tenha sido pelo fato de ser mulher.*] (AO)].

Apesar de todas as participantes referirem, no geral, uma ausência de constrangimentos relativamente ao género, não excluem dos seus discursos algumas situações nas quais esta evidência tenha estado presente. Aliás, de alguma forma, todos os relatos evidenciam a existência, ainda que ténue, do *glass ceiling* e da influência, direta ou indireta, que este possa ter exercido em situações profissionais. Estas ocorreram, maioritariamente, em situações no início do percurso profissional, tanto em situações de procura de primeiro emprego ou em situações de entrevista [“ (...) estávamos a fazer o último exame, ele entrega os exames e diz: “Vou ser administrador de uma empresa que vai nascer em Viana do Castelo e estamos a recrutar engenheiros. Os alunos que já tiverem o serviço militar cumprido e que se queiram candidatar, no fim venham falar comigo”! E eu levantei-me, era muito reivindicativa: “Professor, essa questão do serviço militar cumprido é para pôr de fora as mulheres?” (IM); “Na minha primeira entrevista de emprego, houve um administrador de um hotel que me disse: tem todas as características para aquilo que eu preciso, mas eu não quero uma mulher, quero um homem!” (JA)], como exercidas por atores internos à organização na qual começaram a trabalhar [“Entretanto acharam que eu me devia vir embora e fui chamada ao Diretor que me disse que as pessoas não sabiam lidar com uma mulher (...) e que, por isso, achava que eu me devia ir embora. (...) Os operários não fizeram, nunca, nenhuma diferença quem, eventualmente, me pode ter causado mais incómodo foram alguns colegas mais equivalentes.” (IM)]. Contudo, apesar de estarem confortáveis com o seu estatuto, todas elas mencionaram o fato de as situações em que sentiram, efetivamente, um maior constrangimento associado ao género, terem ocorrido com pessoas externas à organização. Clientes e fornecedores, são apontados como os atores nos quais este foco mais atua [“Alguns são da minha idade e se calhar até é normalíssimo: “Olha, anda aí jantar comigo”! Mas há ali uma faixa a partir dos 50 que sentem que não é normal para eles ir almoçar ou jantar com uma mulher. Eles sentem-se constrangidos” (MT); “ (...) lembro-me de estar a falar com um dos nosso fornecedores e ele dizer “tenha paciência mas eu não falo de negócios com mulheres”!” (DS)]. Que implicações assumem estes desconfortos? Esta relutância inviabiliza a presença de mulheres em situações informais e interações com outros colegas homens, acabando por não estar presentes em momentos de tomadas de decisão. Esta pode constituir-se como uma das formas de atuação do *glass ceiling*. Outras formas a partir das quais as organizações podem utilizar o poder em favor dos homens, diz respeito à utilização de vocabulários e linguagens tidos como mais impróprios, podendo deixar as mulheres presentes incomodadas (Mann, 1995) [“E depois coisas do género (...) dizem muitos palavrões, e eu já tive de dizer “Não se preocupe, fale como quiser”! Porque aquilo já estava a causar um tal constrangimento, (...) habituados a falar com auditores só homens, chega-lhes uma senhora e eles ficam assim de uma forma que a reunião nem desenvolve!” (MT)]. Ao depararmo-nos com estas verbalizações percebemos que, como nos afirmava Belghiti-Mahut (2004), continuam a ser poucas as mulheres que alcançam estas

posições, pelo que as participantes deste estudo traduzem claramente casos de sucesso. Não obstante, a visibilidade que lhes é conferida, exatamente porque são poucas, não pode deixar de questionar os fenómenos de segregação sexual, nomeadamente, vertical, que continuam a manifestar-se no mercado de trabalho – interferindo na promoção das mulheres para cargos de direção (Grönkvist & Lagerlöf, 2000). Deste modo, percebemos que, ainda que em evolução, por vezes esta barreira subtil orientada por constrangimentos psicológicos (Morrison & Von Glinow, 1990) exerce, ainda algum poder.

Para além disso, parece importante reforçar o facto de estas trajetórias de sucesso, pontuados por constrangimentos episódicos, comportarem igualmente custos, apesar de tal nem sempre ser espontaneamente referido. Estes custos estão associados à posição hierárquica que estas mulheres ocupam, decorrentes do nível de responsabilidade e funções assumidas. Apesar de conscientes do que as suas funções acarretam, estes não deixam de influenciar a gestão da vida familiar, resultando numa dificuldade na conciliação entre o trabalho e a família (Guerreiro, et al., 2004) [*“Faltei à comunhão da minha filha porque passei a noite na fábrica e fui a casa só tomar um banho. (IM)*], e de exigir, com muita frequência, um grande esforço emergente das viagens, por vezes frequentes [*“eu viajava uma/duas semanas por mês e ia sempre ao domingo. Era uma coisa que lhes custava imenso e a mim também mas era para aproveitar a semana toda.” (RA)*], e do volume de trabalho a que estão sujeitas [*“Quando a comecei a ter filhos preocupava-me imenso não ter tempo para eles.” (IA)*; *“(…) às vezes era complicado. Eram noites e noites de trabalho.” (AO)*]. Apesar das dificuldades associadas a esta conciliação, o estímulo proporcionado pelo percurso profissional, relativamente ao leque de oportunidades de formação e progressão, motivam a sua permanência nestes contextos organizacionais (Guerreiro, et al., 2004). Neste sentido, parece que preservar uma carreira que depõe os constrangimentos inerentes à sua construção é, talvez, mais valorizado do que a preservação de si mesmas, razão pela qual estes aspetos acabam por permanecer silenciados nos seus discursos.

Através da análise dos discursos das participantes percebemos que, apesar de os percursos destas se assumirem como distintivos no panorama organizacional nacional, e que, à partida, estas mulheres tiveram um percurso mais facilitado no que toca ao exercício de constrangimentos por terceiros, podemos identificar que ainda existe um longo caminho a percorrer no sentido de silenciar os comportamentos estereotipados e “genderizados”. Ao longo das últimas décadas, as mulheres têm provado que são merecedoras de oportunidades equitativas relativamente aos homens, que respondem eficazmente perante desafios e que, apesar de uma maior ausência familiar provocada pelo volume de trabalho e necessidade de

deslocações frequentes, conseguiram encontrar um compromisso de equilíbrio que evitou o seu afastamento da trajetória já construída.

3. Quais as estratégias utilizadas e identificadas como promotoras de ascensão hierárquica?

Consideramos as subcategorias “*associadas à gestão familiar*” (2.5.1.), “*associadas ao percurso profissional*” (2.5.2.), mais concretamente, “*formativas*” (2.5.2.1.) e “*profissionais*” (2.5.2.2.); bem como “*conciliação da vida pessoal e profissional*” (2.5.3.) da categoria de segunda geração “*estratégias de construção de trajetória*” (2.5.) para que fosse possível responder a esta questão de investigação.

Apesar das participantes disporem de estruturas de apoio que auxiliam a organização do dia a dia destas mulheres, estas não deixam de adotar estratégias necessárias à gestão familiar [*“(…)mesmo com empregada, faço imensa coisa que não delego. Eu tenho de falar com os pais das amigas delas para marcar festas, para comprar as prendas e para lhes comprar roupa. Não vou mandar a empregada comprar-lhes roupa. Sei lá, tenho de comunicar com os professores, não é?”* (MT)], apesar de não terem muito tempo disponível utilizam estratégias que lhe permita estar sempre próximas da família e do desenvolvimento dos filhos direta [*“Não faço os trabalhos de casa mas todos os dias pergunto à Nanny se houve alguma dificuldade. Leio-lhes uma história todos os dias a não ser que não esteja em casa para as deitar.”* (MT)] ou indiretamente [*“É evidente que quando a minha filha mais velha entrou para a faculdade, eu estava a fazer esse tal MBA em Lisboa era frequente chegar à uma da manhã a casa e ter, na mesinha de cabeceira, um problema de engenharia química para resolver, que me podia levar 3 horas e eu ficava lá a resolve-lo!”* (IM); *“Eu ainda hoje, por exemplo, e viajo três semanas por mês, vou para fora e telefono todos os dias para falar com cada uma delas.”* (AO)]. Por outro lado, desenvolveram uma capacidade de uso de si para os outros (Schwartz, 2000) que lhes permite utilizar o tempo livre em atividades em família e não para proveito pessoal [*“ não pensar muito em si e naquela ideia de eu tenho de ir ao cabeleireiro, eu tenho de cuidar de mim.... Realizar-se na família! Os meus hobbies eram perfeitamente.... A cozinha, que eu adoro cozinhar, e a jardinagem! Porquê? Porque eram hobbies que eu podia ter no meu ambiente.”* (IM)].

Também no domínio profissional são adotadas estratégias, que são desenvolvidas com o objetivo de melhorar a sua performance e, conseqüentemente, o desempenho da organização. Assim, muitas identificam a realização de algumas formações, com um objetivo puramente estratégico. Se por um lado, algumas formações foram realizadas apenas para a obtenção de um grau que protegesse a sua função [*“Na altura discutiasse a possibilidade de apenas as sociedades de advogados prestarem serviços de consultoria fiscal. Como (...) não era*

licenciada em Direito, a acontecer isso, teria que ter uma categoria, ainda que fizesse alguma coisa ao nível de uma sociedade de advogados, teria uma categoria de secretária ou administrativa, não poderia ter outra categoria. (...) o meu objetivo não era adquirir mais conhecimentos na área de Direito, mas ter o grau.” (RB)], outras foram capazes de prever a obrigatoriedade de apostarem em formações que lhes permitissem atingir a posição hierárquica que tinham por objetivo [“senti que numa certa altura ou fazia o MBA ou não progredia! É engraçado porque tive essa clara noção, de que se não o fizesse não passaria de uma carreira técnica.” (AO)]. A aposta na formação é, defendida por cada uma das participantes, como uma das suas principais estratégias. A necessidade de estarem em permanente atualização e em constante alinhamento com as mais recentes técnicas e estilos de gestão e liderança proporcionou-lhes a aquisição de competências que se constituíram como essenciais para a construção deste percurso de referência.

As participantes adotam também estratégias profissionais que passam por constituir uma equipa com altas competências pessoais, alicerçadas sempre numa base pessoal de humildade [“Nós temos de ver as áreas que não dominamos e tentar melhorá-las e depois, em posições de chefia, termos a noção que não podemos fazer tudo e rodearmo-nos de pessoas muito capazes.” (JA); “Eu só tenho a preocupação de ver que candidatos tenho para a função e, desses candidatos, escolher o melhor para a função em aberto.” (IA)]. Para além destas, referem que existiu sempre uma intencionalidade de se manterem fiéis a si próprias e agirem sempre em função dos seus valores [“Eu disse sempre 1) Na minha primeira reunião de sócios, eu vou falar. Dê para onde der, eu vou falar.” (MT)]. Culturalmente, associamos estas posições hierárquicas a atores homens e, tendencialmente, as mulheres que ascendem a esses cargos tentam adotar um estilo mais discreto com a intenção de não gerar um choque (Ehnrich, 1994) [“(…) em alguns países, as sócias são... Vê-se muito na Alemanha, Bélgica, muito masculinas, muito masculinas. Não faz sentido nenhum, não é?” (MT)]. Contudo, atualmente, as mulheres têm adotado um estilo próprio e singular, sobressaindo, intencionalmente, dentro de um grupo masculino [“(2) Ia sempre de saia ou de vestido (...) E foi de propósito porque a mim não me vão confundir! Eu sou mulher, gosto de ser mulher e eu não quero confusões.” (MT)].

Como percebemos, a estas mulheres impõem-se vidas pessoais e profissionais exigentes onde elas são protagonistas assumidas e nas quais querem estar ativas e presentes, o fato de constatarmos este duplo protagonismos, alerta-nos para a necessidade de conciliar a análise das duas valências. Esta vontade de conciliar a vida pessoal e profissional, obriga-as a que, muitas vezes, se vejam forçadas a adotar estratégias que conciliem estes dois papéis. A grande maioria das referências a estas estratégias de conciliação, evidenciam a opção de regressarem a casa mais cedo do que o previsto para que possam estar presentes antes dos filhos se deitarem

[*“Muitas vezes vou para casa, dou-lhe banho, dou-lhe o jantar, janto com ela, deito-a e depois das duas uma: se é alguma coisa que tenho de fazer no hotel, venho para o hotel; se não também faço por casa. Deixo aqueles trabalhos que precisam de maior concentração e análise e que me obrigam a estar parada para fazer à noite. O esforço é meu? É! Mas ao mesmo tempo também estou mais equilibrada”* (JA); *“Muitas vezes vou para casa, deito-as e volto a trabalhar depois quando é necessário”* (MT)], retomando o trabalho pendente mais tarde. Esta alternativa surge alinhada com as evoluções no mundo do trabalho e da possibilidade de aceder ao trabalho a partir de casa. De fato, esta flexibilidade e inovação das formas de trabalho, permitem esta conciliação trabalho-família (Guerreiro, Pereira, & Abrantes, 2002). Outras referem a facilidade de poderem conciliar os dois papéis na organização [*“Depois também trazia muitas vezes os miúdos comigo para o trabalho. Quando estava sozinha, quantas e quantas vezes eles não vieram comigo....até o meu marido!”* (IA)]. Ainda uma referência à, sempre que possível, gestão de viagens com momentos importantes na vida pessoal [*“Tentava organizar as viagens de modo a que não colidissem com as coisas deles.”* (IA)]. As estratégias de conciliação trabalho-família desenvolvidas pelas participantes, constituem um desafio na conceção social, na medida em que a atividade de conciliação entre as exigências do trabalho e as exigências da vida familiar, constitui-se, também ela, como uma atividade de trabalho (Scheller, Cunha, Nogueira & Lacomblez, 2013) que deve ser analisada, de modo a combater a tentativa de a silenciar.

A procura de estratégias que permitissem a estas mulheres assumirem papéis relevantes tanto a nível pessoal como profissional, [*“Eu neste momento tenho de me focar na questão familiar mas sei que quando esta situação ficar resolvida eu vou focar a 120% no lado profissional.”* (JA)] constitui-se como um fator essencial na procura de um equilíbrio constante tido como fundamental na prossecução destas trajetórias de referência [*“Só quando uma pessoa atinge esse equilíbrio é que também consegue harmoniosamente fazer tudo. Uma coisa é muito complementar da outra. Se uma coisa não está bem em casa isso reflete-se no trabalho e vice-versa!”* (AO)]. O fato de estas mulheres terem perspetivado a necessidade de desenvolvimento de estratégias de conciliação permitiu-lhes atingir uma plenitude e satisfação presente nas duas grandes dimensões das suas vidas. O alcance das mesmas, marcou profundamente o seu percurso, sentindo-se, apesar da presença, nem sempre constante no âmbito familiar, seguras e realizadas.

4. Que dimensões do âmbito pessoal são percecionadas como facilitadoras da trajetória alcançada?

De modo a responder a esta questão, recorreremos novamente a uma matriz, na qual cruzámos o atributo *“posição hierárquica”* com algumas das subcategorias da categoria de

segunda geração “*aspetos facilitadores da trajetória*”, sendo elas: “*características pessoais*” (2.1.1.), “*descrição das oportunidades*” (2.1.2.), “*companheiro*” (2.1.3.1.), “*familiares diretos*” (2.1.3.2.) e “*não familiares*” (2.1.3.3.)

Matriz 2 – Quais as dimensões do âmbito pessoal que facilitaram a ascensão hierárquica?

Coluna1	Partner	CEO	Diretora	Administradora
1 : Características pessoais	45	24	15	26
2 : Descrição das oportunidades	11	11	6	9
3 : Companheiro	11	11	6	12
4 : Familiares diretos	5	3	1	3
5 : Não familiares	6	5	0	3

Nota: Analisado por *Coding Reference*

Com o auxílio da tabela apresentada, percebemos que as características pessoais influenciaram, em muito, a trajetória destas mulheres. Ao longo dos seus relatos estas distinguiram não só questões relativas à sua personalidade no sentido de serem exigentes [“*Eu sou muito exigente. E essa exigência eu replico para as pessoas que estão sobre a minha responsabilidade.*” (RB); “*Eu sou muito focada em resultados e em objetivos. Eu sou fanática por cumprir objetivos.*” (RA)], de terem “*mau feito*” sempre que se assumisse como necessário [“*Tem de ter mau feito, numa empresa destas tem de ter mau-feitio. Tem de marcar posição, tem de se defender.*” (MT)] e de, por vezes, ser inevitável adotar uma postura mais rígida [“*Eu era muito dura... Não pactuava com comportamentos, com operações mal feitas.*” (IM)].

Apesar de todas elas referirem esta dureza e a necessidade de se imporem em determinadas situações, definem-se, também, como pessoas de confiança [“*Era vista como uma pessoa de confiança, muita gente chorou no meu gabinete! Muitos casos me vieram contar.*” (IM)], humildes [“*Eu preciso de saber que sou capaz. Se eu acho que sou capaz, acredito que sou capaz e também temos de ter a humildade de aprender.*” (JA)] e insatisfeitas na procura de uma postura mais sensata [“*Eu acho que é importante uma pessoa ser discreta, sensata. Sobretudo ter muito bom senso.*” (AO)].

É, também, de salientar a paixão que as participantes nutrem pelo seu trabalho, bem como o prazer que retiram do mesmo [*“Adoro o que faço desde o início, continuo a vir trabalhar com a mesma vontade portanto, é essencial.”* (IA)], referindo a facilidade com que encaram o início de uma nova semana [*“É assim, eu levanto-me todas as manhãs com um sorriso na cara. Aquilo de “que chatice, é segunda-feira”, eu nunca conheci! Eu gosto de vir, tenho prazer naquilo que faço.”* (RA)] e de como esta paixão lhes permite encarar fases com uma densidade laboral superior com satisfação [*“Quem tem uma paixão por esta área e gosta de trabalhar nesta empresa...eu não te consigo explicar. Tu vibras com isto. Podes trabalhar não sei quantas horas mas se gostares disto, tu deliras e tu sorris.”* (RB)].

Se as características pessoais das participantes funcionaram como um motor, para que pudessem atingir este nível profissional, também as estruturas de apoio na esfera pessoal com recurso a equipamentos externos ou a redes familiares exerceram uma força impulsionadora (Guerreiro, et al., 2004). Todas elas referem o papel fulcral dos companheiros e o fato de estes serem reconhecidos como um apoio essencial [*“O meu marido sempre me apoiou imenso. Nunca foi um desses invejosos que invejavam a posição da mulher! Sem isso é que é impossível. (...) Quando era preciso trabalhar pela noite dentro ele fazia-me companhia.”* (IA)]. Também o apoio dos familiares diretos [*“não trabalho num trapézio sem rede, porque tenho uma rede familiar que me apoia muito. Os avós, os tios, que ajudam imenso.”* (JA)], da sua disponibilidade [*“Tendo uma mãe e uma sogra disponíveis, essas coisas conseguem-se conciliar.”* (AO)] e possibilidade de assumirem um papel determinante na dinâmica familiar diária [*“tive muito apoio logístico ao nível de horários, poder contar com os meus pais e depois com a minha mãe e a minha sogra”* (DS)]. A somar ao apoio do companheiro e dos familiares diretos, as participantes do estudo referiram a importância que o apoio veiculado por atores “não familiares” assumiram neste caminho [*“eu tenho uma empregada que entra às 8h e sai às 18h e tenho uma nanny que entra às 18h e sai às 21h30.”* (MT)], não só no que toca à gestão da casa, de modo a que a sua gestão num âmbito mais doméstico não se assuma como uma preocupação para estas mulheres [*“Não estava assim com essa necessidade de fazer as refeições e tudo isso. Essa retaguarda estava assegurada!”* (IM)], mas também no papel que assumiram dentro das suas famílias e de como isto se assumiu como um fator facilitador do percurso que construíram [*“Depois também tive sempre uma empregada que era uma segunda mãe para os meus filhos.”* (IA)].

A dificuldade em gerir a presença menos constante na vida familiar e a conseqüente falta de apoio no que se refere à reunião de estruturas de apoio capazes de assegurar a segurança e bem-estar de todos os membros da família, assumiu-se como um fator diferenciador na trajetória destas mulheres. O apoio incondicional dado pelos companheiros, assente numa base

de respeito e partilha, surgem neste cenário, como aspetos determinantes para que estas mulheres tenham tido a coragem necessária para lidar com constrangimentos e dificuldades que emergiram ao longo do tempo, bem como a responder com a eficácia necessária no desenho de estes percursos. A este apoio não pode deixar de ser mencionado o mérito de cada uma na medida em que, se mantiveram fiéis a si próprias, aos seus princípios e à sua forma de estar, ser e pensar. Esta coragem para nem sempre agir em conformidade com o que era expectável e renunciar à tentativa de silenciamento da sua personalidade e opinião, revelou-se, desta forma, essencial para atingir estas posições.

5. Qual a perspetiva das mulheres/participantes sobre o escasso número de mulheres em posições hierárquicas superiores?

De modo a refletirmos sobre esta última questão de investigação, consideramos pertinente examinar, no âmbito da categoria “*perspetiva sobre a baixa representatividade feminina*” (2.6.), a subcategoria “*razões*” (2.6.3.), mais especificamente as categorias de quarta geração “*características associadas ao género*” (2.6.3.1.), “*dificuldade na conciliação de papéis*” (2.6.3.2.) e “*razões de ordem cultural*” (2.6.3.3.)

No que concerne à perceção das participantes relativamente ao escasso número de mulheres em posições hierárquicas superiores, foram várias as justificações que emergiram. Num primeiro momento foram referidas as características, que fazem parte do estereótipo da mulher trabalhadora, que muitas vezes conduzem a perceções negativas relativamente à performance feminina e à forma de estabelecimento de relações. Em conformidade com o que Carr-Rufino (2005) afirmou, relativamente ao fato de as mulheres serem, muitas vezes, percecionadas como demasiado emocionais e frágeis, as participantes também se posicionaram da mesma forma quanto à “*sensibilidade*” (2.6.3.1.3.) feminina [“*somos mais reativas, mais emotivas, não é? E não é tão fácil para um homem que detesta gerir sensibilidades.... E nós tendencialmente somos mais afetivas, somos mais preocupadas com o que se passa.*” (RB)]. À generalidade das mulheres, e de modo a justificar o escasso número de mulheres em posições hierárquicas superiores, são também apontadas outras dimensões como a dificuldade de relacionamento com os pares “*difíceis nas relações com os pares*” (2.6.3.1.1.) [“*tanto me faz mas as mulheres são mais chatas de aturar.*” (IA); “*Não... eles não gostam. Nas equipas que eu lido mais diretamente, tenho um homem que diz que o principal instrumento de trabalho são os headphones!*” (RB)], a “*tendência para complicar*” (2.6.3.1.4.) [“*E há uma função que o homem faz que é essencial: o equilíbrio. Muita mulher junta é um descalabro, é desorganização, é confusão.*” (RB); “*Interiormente estão todas baralhadas e é muito importante que saibam o que querem.*” (MT); “*(...) as mulheres ligam mais o “complicómetro”.*” (RA)] e ainda, a “*insatisfação*” (2.6.3.1.2.) [“*É assim, a mulher é um ser*

insatisfeito por natureza. Se ele diz “bom dia”, devia ter dito “bom dia meu amor”! Se ele diz “meu amor”, é lamechas de mais! (Risos). Nós somos muito mais reativas, estamos sempre insatisfeitas.” (RB)].

No que toca às razões pelas quais o número de mulheres em posições de poder é escasso, a falta de apoio e “*posição adotada pelo companheiro*” (2.6.3.2.1.), assume um lugar primordial [“*Eu tenho aqui muitas senhoras que trabalham (...) e meninas que os maridos às vezes são um entrave à progressão delas.*” (MT)], afirmando que, como já foi referido, para elas, o seu apoio foi imprescindível e que sem ele, teriam tido mais dificuldades em gerir o seu percurso “*Não direi que é impossível mas complica muitíssimo!*” (AO)]. O momento a partir do qual se dá o corte e a escolha por uma trajetória profissional não tão ambiciosa está, muitas vezes, associado à pressão exercida pelos companheiros [“*Eu noto em muitas pessoas a pressão que os maridos ou os namorados exercem, quanto às horas a que as pessoas chegam; a tolerância ou a intolerância para as coisas da casa.*” (MT)], dando-se, deste modo, o ponto de cisão [“*Esse, para mim, é o ponto de cisão e, se calhar, as mulheres estão mais dispostas a aceitar isso da parte dos maridos.*” (AO)].

Associada à pressão exercida pelos maridos, associa-se a dificuldade na “*gestão familiar*” (2.6.3.2.2.) [“*Ainda é comum sabermos de pessoas que desistem da carreira para apostar num relação ou numa vida familiar.*” (JA)]. Muitas vezes, por estes contextos se assumirem como muito exigentes e aos quais devem ser dedicadas muitas horas, associado ao facto de estas também assumirem um papel preponderante na organização e apoio familiar (Guerreiro, et al., 2004), acabam por após terem ganho alguma experiência [“*irem para empresas para terem uma vida mais calma, estarem mais perto de casa (...) tem muito a ver com o querer mudar de vida. Não vão querer ir para outra consultora porque não vai melhorar, possivelmente até piora!*” (MT)].

Ainda neste cenário, e associado às questões levantadas, encontramos nos discursos das participantes uma forte atribuição causal às “*razões de ordem cultural*” (2.6.3.3.). Apesar das evoluções culturais que têm tido palco na sociedade atual, muitos constrangimentos são ainda baseados em tradições, que estão, ainda, enraizadas em muitas mentalidades. O fato de nas empresas ainda existirem pessoas com este tipo de assunções [“*Os mais velhos que tiverem a mulher em casa a cozinhar, a passar a ferro a ir buscar e levar os meninos, pensam que as mulheres de agora “não vão conseguir porque vão estar a lavar a roupa.*” (MT)], evidencia que o caminho a percorrer na uniformização de oportunidades se perspetive como longo. Conceções como a dificuldade em dedicarem horas extra aos compromissos profissionais, devido às exigências familiares e necessidade de estarem mais presentes no âmbito familiar, de modo a acompanhar os filhos (Mann, 1995), dificultam a trajetória profissional das mulheres e a

consequente promoção na hierarquia organizacional. Esta, nem sempre fundamentada, razão conduz a que, [*“se estiver um homem e uma mulher com as mesmas competências, iguaizinhas, (...) e se houver um lugar, ele é que é promovido. Esquece! As mulheres ainda têm de ser muito melhores do que eles.”* (MT)]. Apesar de serem feitos esforços para conciliar a gestão familiar, com as crescentes exigências a que, hoje, o mercado de trabalho obriga os seus atores, são vários os fatores concorrentes à explicação da rara acessibilidade a estas posições. Se algumas delas podem ser consideradas intrínsecas ou de gestão na esfera pessoal, as quais dependem diretamente da mulher e da sua postura, outras não se perspectivam de tão fácil resolução [*“Mas se calhar porque a cultura portuguesa ainda não teve aquele click, não abriu. Nitidamente, acho que continuamos com aquela mentalidade tuga...”* (RA)]. A evolução a que se tem assistido, apesar de exponencial, deixa, ainda, um longo caminho em aberto.

Conclusão

Procuramos no âmbito deste estudo sustentar a pertinência de uma perspectiva de género na análise de trajetórias profissionais singulares e socialmente reconhecidas. Como refere Messing (1998, cit in Castelhana & Nogueira, 2011), “a ciência não pode usar de um olho só”. Mas, também não pode deixar de criar condições para que as práticas de gestão de recursos humanos sejam interpeladas, particularmente, quando reforçam desigualdades. E é precisamente porque a sua naturalização perpetua essas desigualdades, que se afigura pertinente continuar a assumir a dimensão género como questão de investigação. A integração de esta dimensão assume-se, também, como essencial, na medida em que transporta em si mesma o peso da história e dos contextos que contribuem para a construção de significados sobre o trabalho feminino.

Assume-se também a necessidade de dar continuidade e visibilidade a investigações que questionem o que se passa no interior das organizações atuais. Que condições são oferecidas aos colaboradores? Que compromissos e práticas de Recursos Humanos são estabelecidos? Qual o tipo de pressões exercidas? Parece-nos essencial a necessidade de se estabelecerem estudos neste âmbito, na medida em que a conjuntura atual parece reforçar uma tendência que afasta para segundo plano estas questões. O momento em que vivemos atualmente é permissivo com situações de descredibilização dos direitos fundamentais dos trabalhadores e, conseqüentemente, a diminuição do foco da investigação nestes cenários assume um papel de testemunha na proliferação de práticas que, por vezes, se afastam do razoável. Do mesmo modo, dar visibilidade à questão do género e da imobilização da sua progressão nas hierarquias organizacionais assume-se como uma ação com máxima prioridade, não só nos contextos organizacionais, mas também no contexto social, político e cultural. A discussão sobre a ocupação de posições de poder por parte das mulheres, ou a assunção de que se trata de um não assunto, deve ser desmistificada, na medida em que se trata de uma questão baseada num valor essencial de cidadania. O perigo de retrocesso é iminente e a necessidade de debate assume-se como fulcral uma vez que, as condições sociais que marcam a atualidade ameaçam a distribuição de poder baseada na meritocracia.

Na continuidade deste estudo procuramos, sobretudo, analisar o contributo específico destas mulheres na história das empresas onde exercem atividade: tendo em conta as posições e os contextos que são os seus, quais as opções que privilegiaram e que impacto tiveram na evolução dessas empresas e também nos outros trabalhadores? Percebemos, à medida que apresentamos os principais resultados e sua discussão, que o contexto organizacional trabalha como uma das variáveis mais significativas na construção das trajetórias de sucesso a que demos visibilidade, na medida em que as suas práticas reforçaram a procura pelo talento e, acima de tudo, responderam aos interesses e objetivos das organizações. Admite-se, então, a necessidade de

assumir uma atitude mais ativa e dinâmica no estabelecimento de uma progressão hierárquica assente na meritocracia e na demonstração de capacidades e competências convergindo numa gestão mais equilibrada e capaz. O exemplo das empresas presentes no estudo demonstra claramente que a aposta nas competências e menos em características como o género na seleção para a progressão hierárquica, funciona eficazmente na competitividade e produtividade organizacional.

Por outro lado, e tendo em conta o panorama social, não será o momento de alterarmos as conceções tradicionais relativas à organização familiar e de gestão de prioridades? As mudanças no paradigma social atual conduzem-nos, incorretamente, a este tipo de constrangimentos. Parece-nos que, as atuais circunstâncias de dinâmica familiar, aliadas ao cada vez mais pequeno número dos agregados familiares e contínua descida da taxa de natalidade, começam a descridibilizar a posição das organizações relativamente ao afastamento das mulheres de posições de mais poder e responsabilidade. No entanto, as dinâmicas familiares continuam a exigir a mesma atenção e cuidados, pelo que seria importante que a atividade de conciliação da gestão familiar com as exigências impostas pela profissão fosse reconhecida como uma atividade de trabalho (Scheller, Cunha, Nogueira & Lacomblez, 2013).

A evolução a que temos assistido neste domínio de investigação tem sido gradual. O aumento do número de mulheres em posições de decisão tem evoluído ao longo dos anos e as conceções sobre as mesmas têm vindo a ser alteradas e ajustadas. Contudo, esta evolução assume-se como lenta e de difícil integração. Neste sentido, e fazendo um balanço crítico do trabalho desenvolvido, teria sido interessante contemplar no estudo, para além das participantes que conseguiram desenhar trajetórias de sucesso e atingir posições reconhecidas internamente, outras mulheres que, apesar do esforço e vontade em atingir os mesmos objetivos, o fizeram com insucesso. O desenvolvimento deste estudo, com o objetivo de perceber que variáveis trabalharam neste sentido, que fatores organizacionais ou familiares funcionaram como forças de atrito e, pelo contrário, que condições se assumiram como agentes catalisadores, assume-se como uma linha de investigação necessária à promoção de práticas mais equitativas no seio organizacional.

Além disso, e de modo a reunirmos dados mais completos e integrados contextualmente, teria sido benéfica a análise da atividade destas mulheres, ou seja, a observação em contexto real das exigências impostas e das tarefas assumidas. No mesmo sentido, observar, também, as relações estabelecidas com o coletivo de trabalho, bem como os constrangimentos a que estão sujeitas no dia a dia. Acreditamos que em muito a investigação poderia ter ganho, se a análise se situasse num nível mais sistémico e integrador.

Este estudo permitiu-nos perceber de que forma é que estas mulheres se constituem como exemplos organizacionais, exemplos familiares e exemplos de cidadania. Nem sempre a força e entusiasmo demonstrado ao longo das entrevistas consegue ser transportado para a descrição dos dados, mas acreditamos que as fontes detentoras de mais riqueza emergiram ao longo do estudo. Acreditamos que o estudo aqui apresentado se constitui, apenas, como um passo no caminho que ainda há para percorrer mas que contribui, positivamente, para enriquecer a discussão sobre o tema.

Referências Bibliográficas

- Almeida, L. S., & Freire, T. (2007). Metodologia da investigação em Psicologia e Educação. Braga: Psiquilibrios.
- Auster, E.R. (1993). Demystifying the Glass Ceiling: Organizational and Interpersonal Dynamics of Gender Bias. *Business and the Contemporary World*, 5, 47-68.
- Bardin L. (1990). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Belghiti-Mahut, S. (2004). Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres. *Revue française de gestion*, 151, 145-160. doi : 10.3166/rfg.151.145-160.
- Bernstein, S., Dupuis, M.J., Vallée, G., (2009). Beyond formal equality: closing gender gap in changing labour market – A study of legislative Solutions adopted in Canada. *The Journal of Legislative Studies*, 15 (4), 481-501. doi: 10.1080/13572330903302521
- Bertrand, M., Hallock, K. (2001). The gender gap in top corporate jobs. *Industrial and Labor Relations Review*, 55 (1), 3-21. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/hrpubs/14/>.
- Campos, C. (2004). Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*. 57(5), 611-4.
- Carr-Rufino, N. (2009). *Managing Diversity: people skills for a multicultural workplace* (8th edition). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Castelhano, J. & Nogueira, S. (2011). *Género e trabalho: o processo de inserção feminina em profissões tradicionalmente masculinas*. Porto, Portugal: Centro de Psicologia da Universidade do Porto (não publicado).
- Cerdeira, M.C. (2009). A perspetiva de género nas relações laborais portuguesas. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 60, 81-103.
- Chagas Lopes, M., Perista, H. (2010). Trinta anos de educação, formação e trabalho: convergências e divergências nas trajetórias de mulheres e de homens *A igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no emprego em Portugal*. CITE.
- CIG (2007), A Igualdade de Género em Portugal, Lisboa, Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género.
- CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (2009), *Relatório sobre o progresso da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no trabalho, emprego e na formação profissional, 2006/2008* [em linha], disponível em: <http://www.igualdade.gov.pt/images/stories/documentos/documentacao/outrosdocumentos/Relatorio_CITE.pdf> [consultado em 15/03/2012].
- Comissão Europeia (2012, novembro). A Comissão Europeia propõe 40% de mulheres nos conselhos de administração. Comunicação de Imprensa. Bruxelas, Bélgica.

Comissão Europeia (2012, março). Mais mulheres à frente das empresas. Mas como? Comunicação de Imprensa. Bruxelas, Bélgica.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2007). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. Lisboa: editora RH, Lda.

Daily, C., Certo, S., & Dalton, D., (1999). A decade of corporate women: some progress in the boardroom, none in the executive suite. *Strategic Management Journal*, 20, 93-99.

Decreto-Lei nº 49 408, de 24 de novembro de 1969.

Decreto-Lei n.º 392/79, de 20 de setembro de 1979

Denzin N. and Lincoln Y. (Eds.) (2000). Handbook of Qualitative Research. London: Sage Publication Inc.

Ehrich, L. (1994). The problematic nature of dress for women managers. *Woman in management review*, 9(2), 29-32.

European Commission Home Page [Em linha]. Disponível em http://ec.europa.eu/news/justice/120305_pt.htm. [Consultado em 25/04/2013].

Eurostat (2013). Wages and labour cost [verão eletrónica]. Retirado fevereiro 19, 2013, de http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Wages_and_labour_costs.

Ferreira, V. (1999). Os paradoxos da situação das mulheres em Portugal. *Revista crítica de Ciências Sociais*, 52/53, 199-227.

Goodman, J.S, Fields, D.I., & Blum, T.C. (2003). Cracks in the glass ceiling: In what kinds of organizations do women make it to the top? *Group & Organization Management*, 28, 475-501.

Grönkvist, L. & Lagerlöf, E. (2000). A saúde e o trabalho das mulheres europeias. In K. Messing (Ed.) *Compreender o Trabalho das Mulheres para o Transformar* (pp. 35-50). Lisboa, Portugal: CITE.

Guerreiro, M.D., Pereira, I., Abranches, M. (2002). Conciliação entre a vida profissional e familiar – políticas públicas e práticas dos agentes em contexto empresarial. CIES-ISCTE.

Guerreiro, M. D., Abrantes, P., Pereira, I., (2004). Relação trabalho-família em contextos organizacionais em mudança. Atas dos ateliers do Vº Congresso Português e Sociologia.

Harvey, C.P. & Allard, M.J. (2009). Women in leadership positions. In *Understanding and managing diversity: reading, cases and exercises* (120-131). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

- Helfat, C., Harris, D., Wolfson, P. (2006). The Pipeline to the top: Women and Men in the Top Executive Ranks of U.S. Corporations. *Academy of Management Perspectives*, 42-64.
- Kottis, A.P. (1993). The glass ceiling and how to break it. *Woman in management review*, 8(4), 9-15.
- Kruse, L., Wintermantel, M. (1986). Leadership Ms- Qualified: The gender bias in everyday and scientific thinking. In C.F. Graumann, and S. Moscovici, *Changing conceptions of leadership*, New York: Springer-Verlag
- Krishan, H., Park, D. (2005). A few good women on top management teams. *Journal of Business Research*, 58, 1712-1720. doi: 10.1016/j.jbusres.2004.09.003.
- Korabik, K. (1990). Androgyny and leadership style. *Journal of business ethics*, 9, 283-29.
- Mann, S. (1995). Politics and power in organizations: why women lose out. *Leadership & Organization development journal*, 16(2), 9-15. <http://dx.doi.org/10.1108/01437739510082271>.
- Mack, N., Woodsong, C., MacQueen, K., Guest, G., & Namey, E. (2005). *Qualitative research methods: A data collector's field guide*. North Carolina: Family Health International
- Monteiro, R. (2010). Genealogia da lei da igualdade no trabalho e no emprego desde finais do Estado Novo. *A igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no emprego em Portugal*. CITE.
- Morrison, A., Von Glinow, M., (1990). Women and minorities in management. *American Psychologist*, 45 (2), 200-208.
- Nogueira, M. (2006). Os discursos das mulheres em posições de poder. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 9 (2), 57-72.
- Nunes, M. C. (1984). Women at work in Portugal, M.J. Davidson & C.L. Cooper (eds.), *Women at Work*, John Wiley & Sons Ltd.
- Oakley, J.G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEO's. *Journal of Business Ethics*. 27(4), 321-34.
- Pallarés, S. (1993). *La Mujer en la dirección*. Barcelona. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Pimentel, I. (2001), *História das Organizações Femininas do Estado Novo*. Lisboa: Temas e Debates.
- Portaria n.º 1212/2000 de 26 de dezembro.
- Powell, G. (1993). *Women in Management*. London: Sage.

Powell, G. (1999). Reflections on the glass ceiling: Recent trends and future prospects. In G. Powell., *Handbook of gender & work* (325-345). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Probst, E. (n.d.). A evolução da mulher no Mercado de trabalho. Instituto Caterinense de Pós-graduação.

Reszecki, M. (2001). Diversidade Cultural: Analisando a ocupação de mulheres em cargos de média e alta administração. *Caderno de Pesquisa em Administração*, 8 (2), 19-26.

Rocha, I., Pimenta, N. (2009). *Código do Trabalho*. Porto: Porto Editora.

Santos, G. (2010). *Gestão, Trabalho e Relações Sociais de Género. A igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no emprego em Portugal*. CITE, 2010.

Scheller, L., Cunha, L., Nogueira, S., Lacomblez, M., (2013). Le temps des conductrices de bus en France et au Portugal. *Travail, Genre et Sociétés*, 29, 69-86.

Schwartz, Y. (2000). Trabalho e uso de si. *Pró-posições*, 1, 5(32), 34-50.

Segnini, L. (1996). Sobre a Identidade do Poder nas Relações de Trabalho. In: Fleury, M.. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: atlas.

Sharma, R., Givens-Skeaton, S. (2009). Ranking the top 100 firms according to gender diversity. *Advancing women in leadership journal*, 30(3). Retirado em outubro, 2012, de http://advancingwomen.com/aw/awl_wordpress.

Silva, N. (1998). *Administração da Diversidade Cultural: um Estudo de Caso Brasileiro*. Universidade de São Paulo.

Sweetman, K. J. (1996). Women in boards: increasing numbers qualify to serve. *Harvard Business Review*, 74(1), 13.

Teixeira, S. (2001). *A gestão das organizações*. Amadora: McGraw-Hill.

[U.S.](#) Census Bureau (2005). *Income, poverty and health insurance coverage in the United States 2005*. Washington, D.C.. Government Printing Office. Retirado em 20 de novembro 2012 de <http://census.gov/prod/2006pubs/p60-231.pdf>

Anexos

Anexo I

Termo de confidencialidade

No âmbito da Dissertação de Mestrado (DM) em Psicologia, área de especialização de Trabalho e Organizações da Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa – Centro Regional do Porto, estou atualmente a desenvolver um projeto intitulado: “Trajetórias profissionais atípicas construídas por mulheres em contextos de trabalho tradicionalmente ocupados por homens”.

O presente estudo tem por objetivo analisar e compreender trajetórias profissionais de mulheres em posições hierárquicas superiores, bem como os constrangimentos, oportunidades e estratégias inerentes à construção deste percurso socialmente reconhecido. Neste sentido, irão ser utilizados métodos de investigação qualitativos, nomeadamente, entrevistas semiestruturadas. Estas serão gravadas em formato áudio, de forma a possibilitar a sua transcrição na íntegra.

Posteriormente, os dados recolhidos serão alvo de análise de conteúdo e integração reflexiva na DM, cuja defesa se realizará publicamente.

Saliente-se finalmente que, em todo o processo, a confidencialidade e anonimato dos dados, inclusive dados demográficos, será totalmente assegurada.

Tomei conhecimento,

X de janeiro de 2013

Anexo II

Guião de Entrevista

Trajetórias profissionais atípicas construídas por mulheres em contextos de trabalho tradicionais

Código de identificação da entrevista: (nº-ALP-data; e.g. 1-ALP27/12/2012):

Local de realização da entrevista e principais particularidades do contexto:

Duração:

Parte I

1. Dados Pessoais

Tópicos Gerais	
Dados Biográficos	Nome; Data de Nascimento; Naturalidade
Dados Familiares	Estado Civil; Filhos
Formação	Habilitações Literárias
Organização	Nome da organização; Setor de atividade;
Antiguidade	Antiguidade na organização; Antiguidade na função
Estatuto na Organização	Posição hierárquica; Posição no organigrama da organização

Parte II

1. Percurso e Formação Académica

Tópicos Gerais	
Percurso Académico	Caracterização do percurso;
Formação Académica	Orientação/fatores que intervieram na escolha do curso; Objetivos profissionais iniciais; Ambições; Receios

2. Percurso Profissional

Tópicos Gerais	
Organizações	Organizações em que trabalhou, funções assumidas, antiguidade;
Evolução Hierárquica	Descrição dos processos de evolução e fatores determinantes;
Necessidade de Formação Complementar	Por iniciativa própria? Imposta? Principais razões
Conciliação com vida pessoal	Estruturas de apoio; Organização de horários; Dificuldades e estratégias

3. Constrangimentos e Oportunidades

Tópicos Gerais	
Principais constrangimentos	Constrangimentos sentidos ao longo do percurso; Estratégia para lidar com eles; Organização e suporte familiar
Oportunidades	Como se sucederam? Opções a tomar? Dificuldades?

4. A organização atual: que papel assume no percurso?

Tópicos Gerais	
Características da Organização	Dimensão da empresa (nacional ou multinacional); Características de RH (distribuição de Género, distribuição etária); Posição no Mercado;
Relações com o coletivo de trabalho	Relações com os pares; Relações Hierárquicas; Comunicação; Clima Organizacional.

5. Género e Percurso Profissional: Que relação?

Tópicos Gerais	
Reflexões sobre o percurso enquanto mulher	Que significado atribui a este percurso? Sentiu alguma vez algum tipo de discriminação? Relação com colegas homens hierarquicamente equivalente;
Opinião sobre problemática em questão	Opinião sobre a diminuição do número de mulheres ao longo da hierarquia organizacional; Que razões aponta para a permanência deste afastamento das mulheres dos cargos de liderança e chefia;

6. Conclusão/Avaliação do Processo

Tópicos Gerais	
Avaliação Final	Convidar o sujeito a colocar-se perante o procedimento de um ponto de vista avaliativo bem como a expressar a sua opinião geral sobre a entrevista e como se sentiu ao longo da mesma.
Restituição e Validação	Devolver em linhas gerais o que foi dito, validar informações. Perguntar se há algo mais que queira acrescentar.

Anexo III

Sistema Integral de Categorias

<u>Código</u>	<u>Designação</u>	<u>Descrição</u>	<u>Exemplos de dados</u>	<u>Sources</u>	<u>References</u>
1. Caracterização da Organização					
1.1. Características de RH					
1.1.1.	Distribuição de género	Referência da participante relativas à distribuição de homens e mulheres na organização.	“Na fábrica não, e nunca mais houve uma mulher como diretora.... Há mulheres chefes de departamento de produção.” (IM)	8	30
1.1.2.	Distribuição etária	Referência da participante associadas à idade dos atores organizacionais.	“ (...) Eu diria que é uma empresa de pessoas relativamente novas. Dentro dos sócios, (...) eu sou do grupo dos mais velhos. (...) a minha faixa etária será a que tem maior número de pessoas entre <i>partners</i> . Mas no geral, em média, são mais novas que eu.” (DS)	7	10
1.2. Organização					
1.2.1.	Setor de atividade	Referência da participante ao tipo de setor no qual trabalha	“Hotelaria” (JA) “Nós aqui na sociedade de advogados” (DS)	7	8

1.3. Relações laborais					
1.3.1.	Clima e Cultura Organizacional	Referência da participante quanto à descrição do ambiente presente na organização.	<p>“(…) O que é que encontram aqui a que eu chamo de “bom ambiente”? É a capacidade e a possibilidade de cada um ser um bocado diferente. Nós aqui não formatamos as pessoas.” (MT)</p> <p>“Mas o bom ambiente de trabalho é um dos grandes benefícios do escritório do Porto, (…) rimo-nos muito! Costumam dizer assim: “É engraçado porque toda a gente que trabalha contigo diz que trabalha muitas horas, são as equipas que mais trabalham na empresa, mas tu passas por elas às 2 da manha e eles estão a sorrir”!” (RB)</p>	8	35
1.3.2.	Comunicação	Referência da participante relativas à comunicação estabelecida entre atores.	<p>“O que significa que há uma proximidade muito grande na hierarquia. As pessoas trabalham com os sócios e falam, não é preciso um requerimento para falarem com os sócios. E como é menos hierárquico, por exemplo, numa reunião, se uma pessoa seja Consultor, Senior ou Manager, se estiver a levar a reunião direitinha, a minha postura, ate porque eles</p>	8	30

			<p>estão a aprender, é ficar de <i>back</i>. Ou seja, falo quando é preciso e deixo-os falar.” (MT)</p> <p>“Como existe muita interligação nas equipas as pessoas sentem-se confiantes para perguntar “RB, o que achas que é mais vantajoso”? Há essa discussão mas que não é vinculativa de nada.” (RB)</p>		
1.3.3. Relações com o coletivo de trabalho					
1.3.3.1.	Relações com as chefias	Referência da participante respeitantes à relação que estabelece com os subordinados.	<p>“E vou jogar futebol com eles (risos), a sério! Eles dizem-me para ir jogar e eu vou!” (IA)</p> <p>“Eles lá fora chamam-nos o <i>gang</i> do Mindelo! Somos muito unidos!” (RA)</p>	7	15
1.3.3.2.	Relações com os pares	Referência da participante à sua relação com colegas hierarquicamente equivalentes.	<p>“E portanto, como sempre tive muito boa relação (...) com os <i>partners</i> de auditoria, e falava muitas vezes com eles, as minhas opiniões sempre foram consideradas.” (MT)</p> <p>“Eu sempre tive muito boa relação com os <i>partners</i>, mesmo antes de ser promovida.” (RB)</p>	6	12

2. Trajetória Profissional					
2.1. Aspetos facilitadores da trajetória					
2.1.1.	Características pessoais	Referência da participante à sua personalidade e forma de ser e estar.	<p>“Eu sou muito exigente. E essa exigência, replico para as pessoas que estão sobre a minha responsabilidade. Costumo dizer que sou muito exigente mas ao mesmo tempo flexível.” (RB)</p> <p>“Eu sou muito focada em resultados, em objetivos. Eu sou fanática por cumprir objetivos. (risos) palavra que sou! Definem-me os objetivos no início do ano e eu, enquanto não vir aquilo feito, não descanso, (...) acho que isso foi fundamental.” (RA)</p> <p>“Embora digam que eu que sou muitas vezes dura e autoritária, eu reconheço que sou, mas é muitas vezes uma questão de defesa.” (AO)</p>	8	110
2.1.2.	Descrição das oportunidades	Referência da participante sobre	“Os meus colegas começaram todos “Rolhas, ahah, Rolhas”.	8	37

		oportunidade por elas identificadas.	E eu não. (...) Depois eles gozavam-me na Faculdade, (...) eu ria-me porque via que nenhum deles iria ter a oportunidade que eu tive. (...) Toda a gente desdenhou e hoje em dia, se calhar, não há nenhum deles que esteja na posição em que eu estou. É a vida. Nós temos que apanhar essas oportunidades, não é?” (IA)		
2.1.3. Estruturas de apoio					
2.1.3.1.	Companheiro	Referência da participante à postura, apoio e relação com o companheiro.	<p>“Para mim é possível de duas formas: obviamente ter um marido que me acompanha e que entende o que é o meu trabalho...” (JA)</p> <p>“Se não tivesse o suporte dele....” (RA)</p> <p>“O meu marido sempre me apoiou imenso. Nunca foi um desses invejosos que invejavam a posição da mulher! Sem isso é que é impossível.” (IA)</p>	8	40
2.1.3.2.	Familiares diretos	Referência da participante ao apoio oferecido por familiares diretos (sogros, pais, tios)	“Mas para me deixar totalmente tranquila em relação à minha filha, foram as avós.” (DS)	6	12

		no que toca ao auxílio no âmbito pessoal.	<p>“Não trabalho num trapézio sem rede, porque tenho uma rede familiar que me apoia muito. Os avós, os tios, que ajudam imenso.” (JA)</p> <p>“Tendo uma mãe e uma sogra disponíveis, essas coisas conseguem-se conciliar.” (AO)</p>		
2.1.3.3.	Não familiares	Referência da participante a estruturas de apoio externas de apoio à dinâmica familiar (empregadas, <i>nanny</i>).	<p>“Eu tenho uma empregada que entra às 8h e sai às 18h e uma <i>nanny</i> que entre às 18h e sai às 21h30.” (MT)</p> <p>“Obriga a teres uma empregada, a casa existe e tendencialmente os homens não são tao...metódicos a esse nível.” (RB)</p> <p>“Depois, também tive sempre uma empregada que era uma segunda mãe para os meus filhos.” (IA)</p>	7	14
2.1.4.	História de vida	Referência da participante a episódios da sua vida que podem ter influenciado, apesar de não	“É claro que eu fui educada um bocado também, (...) se calhar explica o sucesso que eu tive aqui numa empresa de homens, eu fui educada pelo meu pai como se fosse um rapaz.” (MT)	5	12

		conscientemente, a construção pessoal da sua trajetória.	<p>“E portanto, há coisas que acontecem na nossa vida, neste caso uma crise acadêmica, que nos abrem os olhos para um mundo diferente.” (IM)</p> <p>“Eu tenho 10 irmãos. Tenho uma rapariga mais velha que eu e o resto é tudo mais novo. Os meus pais sempre trabalharam e quem estava em casa a comandar as tropas era eu!” (RA)</p>		
2.1.5.	Projeto de vida idealizado	Referência da participante a perspectivas e desejos iniciais relativos à sua trajetória.	<p>“E esses colegas entrevistaram-me e disseram “qual é o seu objetivo dentro da organização?” E eu disse: “tem de me dizer qual é a hierarquia para eu poder dizer”. E ele disse “vai para assistente, depois vai para consultora, vai para <i>senior</i>, <i>senior manager</i>, <i>diretor</i> e depois são sócios”! “É sócio? Então eu vou ser sócia desta organização” (risos)!” (RB)</p> <p>“É assim, eu acho que uma pessoa só chega a determinado sítio se quiser e se tiver isso definido com um objetivo. (...) Quando eu comecei a trabalhar eu achei que para mim era</p>	8	29

			importante ter uma carreira profissional que fosse de alguma forma gratificante, queria-me realizar profissionalmente.” (AO)		
2.2. Compreensão de trajetórias					
2.2.1. Percurso académico					
2.2.1.1.	Descrição do percurso académico	Referência da participante à sua trajetória académica e de como esta a pode ter influenciado.	<p>“Como dizia um colega meu da Faculdade de Economia: tu vieste para aqui por vocação ou por exclusão de partes? (...) E já quando lá andava, gostava muito das cadeiras de direito o que não é muito vulgar entre alunos de economia. Entretanto, já bastante tempo mais tarde, conclui o curso de direito” (DS)</p> <p>“Odiei o curso, odiei aquilo! Chumbei imensas vezes. Eu ia com média de 17 e tirei logo um 5 a Física. Portanto foi horrível. Detestei o ambiente, (...) As pessoas, os colegas, um ambiente mesmo horrível, mesmo mau, muita competitividade, as pessoas não se ajudavam nada. Então eu ande lá um bocado a fazer que fazia. Como eu era boa aluna a minha mãe nunca me pressionou muito.” (IA)</p>	7	30

2.2.1.2.	Opções no percurso acadêmico	Referência da participante a indecisões relativas ao percurso acadêmico e opções a ele associadas.	“Eu, provavelmente, tenho o percurso mais atípico que, se calhar, pode imaginar, e quando às vezes falo com os meus sobrinhos, agora quase que ultrapassaram essa fase, sobre a escolha do curso eu digo-lhe que provavelmente, será muito difícil terem metade das dúvidas que eu tive! Comecei a achar que queria ser psiquiatra, depois achei que não ia fazer o curso de medicina (...) Na altura medicina não, então inscrevi-me numa turma de engenharia. Fiz o 11º ano de física e de matemática então para ir para engenharia. Entretanto desentendi-me fortemente com o que na altura se chamava desenho e que hoje vocês chamam de geometria descritiva. E eu chateei-me com isso e disse: “eu não estudo isto nem mais uma hora da minha vida”! E acabei por ir para economia.” (DS)	8	13
2.2.2. Percurso profissional					
2.2.2.1.	Descrição do percurso profissional	Referência da participante ao caminho percorrido	“Eu adorava dizer aos miúdos que as minhas funções foram sempre em ombro. “Que espetáculo”! Mas não, eu tinha de	8	73

		<p>enquanto profissional. Empresas, funções, referências à trajetória evolutiva pela qual passou.</p>	<p>andar sempre! Eu lembro-me que estaca cá há cinco anos, e aos seis é que se passa a Manager. Mas eu com cinco achava que já devia ser Manager, achava que devia! Naquelas condições ia outra pessoa, mas devia ser eu, e não fui. Bem, eu fiz semelhante “escarcel”, que veio uma sócia de Lisboa para falar comigo! “Oh MT, tem calma. Para o ano de certeza, foi para resolver aqui uma situação”! Na marra sempre, eu digo sempre que lhes adorava dizer: “Eu estava ali calmamente, vaporosa a trabalhar e vinha alguém!” Foi sempre “eu estou aqui, eu fiz, eu faço, não tem problema, o que é preciso fazer? Quando, onde, não há problema, eu faço!” Não dá para descansar, ainda.” (MT)</p>		
2.2.2.2. Opções no percurso profissional					
2.2.2.2.1.	Associadas a cargos	<p>Referência da participante a opções relativas à mudança, ou não, de cargos.</p>	<p>“Lembro-me do Jaime me perguntar se queria ficar responsável pela área de Pesos/Transferências e que me promovia logo a Manager e eu dizer “não, não quero”! “Não quer? Promovo-a já a Manager”! “Oh Jaime, tem de me dar pica, tenho de sentir a adrenalina.” (RB)</p>	4	4

			<p>“Ofereceram-me uma posição que era, na altura superior à que eu tinha em termos hierárquicos, que era risk manager para o mundo todo. Eu perguntei: “Tenho pessoas a reportar a mim? Provavelmente uma ou duas! Então não quero!” Não sei viver sem pessoas a reportar a mim!” (RA)</p>		
2.2.2.2.2.	Associadas a setores	Referência da participante a opções tomadas relativamente a setores de atividade preferenciais.	<p>“Eu sentia que faltava alguma coisa em que aquilo que eu aprenda no meu dia a dia seja, não é parte técnica, não era isso que me estava a preocupar se calhar por eu gostar de tudo. Percebes? (...) Que me desse as ferramentas em termos de hábitos de trabalho, disciplina, trabalho em equipa que é uma coisa que eu odiava. E ainda hoje continuo a dizer que estas auditoras são o melhor sítio para começar a trabalhar. Porque ganhas um ritmo, uma capacidade de trabalho...” (MT)</p>	2	5
2.3. Constrangimentos sentidos ao longo da trajetória					
2.3.1.	Ausência de	Referência da	“Como vê fui promovida em licença de parto e até aí nunca	8	30

	constrangimentos associados ao género	participante relativa à ausência de constrangimentos exercidos em função do género.	<p>tinha percebido que havia diferenças de género.” (MT)</p> <p>“Foram essencialmente constrangimentos ao nível macroeconómico. Ou porque não crescemos, ou porque tivemos maus resultados. Nunca senti que tive algum constrangimento associado ao facto de ser mulher.” (RB)</p> <p>“Senti que me esforcei o que tinha de me esforçar. Por ser mulher não. Nunca tive esse constrangimento.” (IA)</p>		
2.3.2.	Exercidos por atores externos à organização	Referência da participante a constrangimentos exercidos por atores externos às organizações, nomeadamente clientes e fornecedores.	<p>“Na minha primeira entrevista de emprego, houve um administrador de um hotel que me disse: tem todas as características para aquilo que eu preciso mas eu não quero uma mulher, quero um homem.” (JA)</p> <p>“Tinha alguns clientes que eram complicados e tinham alguma dificuldade em aceitar que uma mulher lhes fosse cobrar e dizer que tinham de pagar dentro do prazo.” (RA)</p>	7	26
2.3.3.	Exercidos por atores internos à organização	Referência da participante a acontecimentos	“Isso aconteceu num altura em que reportava a um fulano, um diretor geral que não tinha sensibilidade. Tinha uma	7	40

		percecionados como constrangimentos impostos por atores internos à organização.	<p>mentalidade de: mulher é para estar em casa! (...) Agora, mais do que uma vez se tínhamos de ir visitar um cliente e eu não estava lá às 8:45, arrancava sem mim! Não esperou!” (RA)</p> <p>“ (...) Fizeram-me a vida negra quando eu tive a minha primeira filha...Tentaram-me prejudicar no cargo. Nesse aspeto, lá está, porque eu tinha um chefe que não era flor que se cheirasse. Portanto, eu tentei nunca fazer isso a ninguém. Foi muito difícil. Aí achei mesmo indecente, ainda tive lá outra filha.” (IA)</p>		
2.4. Custos inerentes à trajetória construída					
2.4.1.	Ausência a nível familiar	Referência da participante a ausências no âmbito familiar impostas pela trajetória profissional construída.	<p>“Faltei à comunhão da minha filha porque passei a noite na fábrica e fui a casa só tomar um banho. Quando cheguei estava a minha irmã que é a madrinha dela a fazer o papel de mãe. E isso custa-me.” (IM)</p> <p>“Se calhar, se perguntar às minha filhas elas dizem-lhe que e podia ter ficado mais tempo. É verdade.” (RA)</p>	8	55

2.4.2. Profissionais					
2.4.2.1.	Associados a deslocamentos frequentes	Referência da participante à necessidade constante de viajar e de como estas deslocamentos eram percebidas como um custo.	<p>“ (...) é uma área que me exigia viajar imenso e, obviamente, que aí se torna mais complicada a gestão logística e a gestão emocional.” (JA)</p> <p>“Eu viajava uma/duas semanas por mês e ia sempre ao domingo. Era uma coisa que lhes custava imenso e a mim também, mas era para aproveitar a semana toda.” (RA)</p>	6	7
2.4.2.2.	Associados ao volume de trabalho	Referência da participante ao volume de trabalho associado às suas funções.	<p>“E aí foi, em termos de trabalho, foi a pior fase da minha vida.” (RB)</p> <p>“Na altura trabalhei que nem uma moura! Era até à uma da noite, duas, ia trabalhar aos fins de semana.” (IA)</p>	7	21
2.5. Estratégias de construção de trajetória					
2.5.1.	Associadas à gestão familiar	Referência da participante às estratégias adotadas e estruturas necessárias à gestão	“Quando era o meu dia de levar o carro às vezes eu fazia um desvio, passava por casa, metia os meus 3 filhos ao colo dos que vinham atrás e eles vinham comigo porque todo o	8	83

		familiar.	tempo que eu tinha, eu estava para eles.” (IM) “Eu acho é que quando uma pessoa está presente, está com qualidade. E também tem de haver um diálogo muito aberto com as crianças e explicar que a mãe vai sair porque tem de fazer isto e aquilo. Dar-lhes essa segurança e tranquilidade. Eu ainda hoje, por exemplo, e viajo 3 semanas por mês, vou para fora e telefono todos os dias para falar com cada uma delas.” (AO)		
2.5.2. Associadas ao percurso profissional					
2.5.2.1.	Formativas	Referência da participante à formação como estratégia de progressão.	“Olhe, senti que numa certa altura ou fazia o MBA ou não progredia! É engraçado porque tive essa clara noção de que se não o fizesse não passaria de uma carreira técnica. Foi por isso que me candidatei.” (AO) “Sim, sabes que eu levei aquilo um bocadinho na desportiva. Porque o meu objetivo não era adquirir mais conhecimentos na área de Direito mas ter o grau.” (RB)	6	24
2.5.2.2.	Profissionais	Referência da	“E depois a gerir é coerência. Dedicção, coerência, tentar	8	37

		participante a estratégias adotadas no sentido de melhorar a sua performance e/ou rendimento profissional.	que a equipa esteja coesa, que os próprios chefes sejam formadores.” (IM) “A minha grande preocupação quando tenho de tomar uma grande decisão é ouvir todas as partes e tomar a decisão que eu acho que é a mais correta para o Hotel a curto, médio e longo prazo. Pensar no amanhã e não no hoje. E com os dados que tenho na mão eu ter a consciência que eu tomei a melhor decisão.” (JA)		
2.5.3.	Conciliação da vida pessoal e profissional	Referência da participante a estratégias utilizadas no sentido de conciliar a vida pessoal e profissional.	“Agora com a pequenina, se eu chegar a casa a essa hora ela já vai estar a dormir porque vai para a escola no dia seguinte. Portanto, muitas vezes vou para casa, dou-lhe banho, dou-lhe o jantar, janto com ela, deito-a e depois das duas, uma: se é alguma coisa que tenho de fazer no hotel, venho para o hotel; se não também faço por casa. Deixo aqueles trabalhos que precisam de maior concentração e análise e que me obrigam a estar parada para fazer à noite. O esforço é meu? É!” (JA) “Depois também trazia muitas vezes os miúdos comigo para	7	36

			<p>o trabalho. Quando estava sozinha, quantas e quantas vezes eles não vieram comigo...” (IA)</p> <p>“Fui para a maternidade com um telemóvel daqueles primeiros e estava a falar, queria a licença, estava a entrar para o quarto, foi uma confusão. E depois ela nasceu e eu 15 dias depois já estava em casa a despachar as coisas todas!” (AO)</p>		
2.6. Perspetiva sobre a baixa representatividade feminina					
2.6.1. Cenário em mudança					
2.6.1.1.	Aumento de estudos sobre liderança no feminino	Referência da participante à publicação de estudos relativos às mais-valias associadas a uma maior presença feminina nas posições de poder e tomada de decisão.	“ (...) há uma série de estudos que eu tenho de uma série de organizações, que começaram a tentar justificar no fundo, não só subjetivamente mas também com dados económicos, começaram a identificar que havia impacto negativo do ponto de vista económico e de gestão pelo facto de as mulheres não chegarem lá.” (MT)	2	4
2.6.1.2.	Imposições legais	Referência da participante relativamente à sua	“E agora até há legislação europeia mas eu não consigo dizer que sou a favor. Eu percebo a ideia, percebo que é	4	6

		<p>posição face a imposições legais referentes ao aumento do número de mulheres em posições hierárquicas superiores.</p>	<p>uma forma de forçar uma coisa que no curso normal vai demorar muitos anos. Mas eu odiava pensar sequer que estava a atingir alguma coisa por cotas.” (MT)</p> <p>“Força uma situação que pode não ser justa. O que eu acho é que as pessoas têm de ser escolhidas pelas suas competências, pelas suas competências de liderança, pelas suas competências de gestão e da área de negócio em que se integram, pelo seu perfil, mas não pelo género, orientação sexual ou religiosa.” (JA)</p>		
2.6.1.3.	Mudanças no paradigma atual	<p>Referência da participante relativas às mudanças observadas na sociedade atual e na influências que estas imprimem na vontade das mulheres em traçarem percursos mais ambiciosos.</p>	<p>“Porque o caminho que a sociedade mundial está a tomar, em termos de sociedade, mentalidade, cultura social, está muito mais adaptada às valências que nós mulheres temos, do que aquelas que eles têm.” (MT)</p> <p>“Eu também acho que agora os homens já se começaram a aperceber de que ganharão, os ambientes ganharão muito, com a ascensão das mulheres.” (IM)</p>	7	26

2.6.2. Evidências sobre diferenças entre gêneros					
2.6.2.1.	Caraterísticas positivas associadas ao género feminino	Referência da participante às caraterísticas positivas que caracterizam as mulheres.	<p>“As mulheres são capazes de se abstrair, tomar uma decisão baseada no que é bom para a firma.” (IM)</p> <p>“As mulheres podem parecer mais sensíveis porque nos está no ADN essa sensibilidade. Mas eu não acho que tenha de se associar o poder aos homens. Antes pelo contrário. Levar a inteligência emocional para o seu mundo, o seu mundo pessoal e de trabalho, é muito importante porque eu acho que esta questão do QI tem de ser QIE (risos). Há gente muito inteligente que falha na relação. Se calhar, as mulheres, podem tornar o mundo mais completo com essa visão global. Podem lutar por isso e não precisam de se aproximar dos homens.” (IM)</p>	7	21
2.6.2.2.	Diferença no papel assumido por homens e mulheres	Referência da participante no que concerne à distinção de papéis entre homens e mulheres.	“Enquanto os homens podem fazer uma carreira inteira sem se preocuparem com o que se passa em casa, as mulheres não.” (MT)	5	21

			<p>“Claro que a mulher continua a ser a pessoa que tem de gerir tudo isso e, por vezes, isso é duro.” (IM)</p> <p>“E vê-se em algumas entrevistas: “eu consegui tudo isto porque tinha a minha mulher que não trabalhava a cuidar dos filhos”. Não conheço nenhuma mulher que diga o contrário!” (DS)</p>		
2.6.3. Razões					
2.6.3.1. Características associadas ao género					
2.6.3.1.1.	Difíceis nas relações com os pares	Referência da participante no que concerne às dificuldades inerentes às relações estabelecidas pelas mulheres.	<p>“Mas as mulheres são mais chatas de aturar.” (IA)</p> <p>“Acho que é mais fácil trabalhar com homens do que com mulheres.” (IA)</p> <p>“Mas digo-te que um homem precisa de ter muita paciência para nos aturar! Eles são boas pessoas só por isso, por aturar as mulheres!” (RB)</p>	5	10
2.6.3.1.2.	Insatisfação	Referência da participante à permanente	“Nunca estão satisfeitas com os aumentos, nunca estão satisfeitas com as promoções, nunca estão contentes com	3	5

		insatisfação que caracteriza as mulheres.	nada.” (MT) “É assim, a mulher é um ser insatisfeito por natureza. Se ele diz “bom dia”, devia ter dito “bom dia meu amor”! Se ele diz “meu amor”, é lamechas de mais! (Risos). Nós somos muito mais reativas, estamos sempre insatisfeitas.” (RB)		
2.6.3.1.3.	Sensibilidade	Referência da participante à evidência da sensibilidade das mulheres.	“O feitiço, a sensibilidade. E quanto a isso não há nada a fazer.” (MT) “E não é tao fácil para um homem que detesta gerir sensibilidades.... E nos tendencialmente somos mais afetivas, somos mais preocupadas com o que se passa.” (RB)	2	4
2.6.3.1.4.	Tendência para complicar	Referência da participante relativa à falta da capacidade feminina para descomplicarem	“Eu acho que às vezes são elas a criar obstáculos.” (MT) “Porque acho que eles são menos complicados. A nível profissional não mas ao nível das relações, acho que as	5	10

		determinadas situações.	mulheres ligam mais o complicômetro.” (RA)		
2.6.3.2. Dificuldade na conciliação de papéis					
2.6.3.2.1.	Posição adotada pelo companheiro	Referência da participante quanto à desistência de uma vida profissional mais ambiciosa por parte das mulheres devido à posição e falta de apoio dado pelos seus companheiros.	<p>“Eu tenho aqui muitas senhoras que trabalham cá conosco e meninas que os maridos às vezes são um entrave à progressão delas. Não queria dizer isto assim, mas não as apoiam.” (MT)</p> <p>“Se calhar, tem muito a ver com a postura e com a pessoa com se relaciona. Com o marido. Eu acho que isso também é capaz de ser um fator fundamental.” (DS)</p> <p>“Eu noto em muitas pessoas a pressão que os maridos ou os namorados exercem, quanto às horas a que as pessoas chegam; a tolerância ou a intolerância para as coisas da casa. Sabe que é muitas vezes isso.” (DS)</p> <p>É uma pessoa chegar a casa e ter uma pessoa insatisfeita pela outra ter estado a trabalhar. E isso não há de ser fácil de gerir. (DS)</p>	4	14

			<p>“Mas vejo lá fora, vejo muitos casos em que é o marido que às vezes é um travão.” (IA)</p>		
2.6.3.2.2.	Gestão familiar	<p>Referência da participante à incompatibilidade de gestão entre a vida familiar e profissional e habitual cedência profissional.</p>	<p>“Eu tive pessoas que chegaram aqui após um mês e não se aguentavam longe das crianças e despediram-se e foram-se embora.” (MT)</p> <p>“Porque ela era completamente desorganizada aqui, com uma forma de trabalhar completamente impossível e que tem uma criança de 4 anos e ela nunca o deitou. Ou então a criança ficava à espera até à meia-noite acordada à espera da mãe.” (MT)</p> <p>“Querem maior estabilidade, não querem trabalhar tantas horas, querem ter muitos filhos e ter um horário certinho. E portanto, optam por sair para irem para os clientes.” (RB)</p> <p>“Ainda é comum sabermos de pessoas que desistem da carreira para apostar numa relação ou numa vida familiar.”</p>	7	40

			(JA)		
2.6.3.3.	Razões de ordem cultural	Referência da participante relativas ao impacto que a tradição e cultura ainda exercem neste âmbito.	<p>“Em auditoria que é um mundo ainda mais de homens ainda se vê muito isso: “ ou progride ou tem filhos!” (MT)</p> <p>“Por muito que as coisas tenham evoluído, continua a não ser fácil para a mulher. Por muito que o mundo tenha evoluído e que as coisas sejam diferentes, a verdade é que ainda assenta sobre as mulheres toda a dinâmica da vida familiar.” (IM)</p> <p>“Eu acho que com a crise e ainda assim, é muito mais aceite que seja a mulher a ficar com os filhos em casa e isso não é uma mentalidade que se mude com facilidade não é?” (DS)</p> <p>“Uma mulher para estar na mesma posição, numa posição idêntica a de um homem, tem de ser melhor. Porque é esperado, culturalmente é esperado que um homem seja mais competente. A mulher se não prova que é um bocadinho melhor, não tem essa oportunidade.” (AO)</p>	8	39

2.7. Sentido atribuído ao percurso					
2.7.1.	Trabalhadora mulher	Referência da participante sobre o sentido e significado atribuído à trajetória construída enquanto mulher.	<p>“E por exemplo, uma associação internacional chegou a fazer-me homenagens. Se eu fosse homem nunca teriam feito. Por isso até foi positivo! (...) Fui a primeira mulher no mundo a ser diretora de produção neste tipo de indústria! (IM)</p> <p>“Eu vou ali à APCOR (Associação Portuguesa de Cortiça) e é só homens, sou a única mulher.” (IA)</p>	6	14
2.7.2.	Trabalhadora	Referência da participante relativas ao significado atribuído ao seu percurso, sem referência ao género.	<p>“Eu disse-lhe que o que mais me orgulho é de ter sempre ajudado as pessoas com quem eu tive oportunidade de lidar. E ter feito crescer pessoas dentro da organização. Ter sido sempre digna e não ter ultrapassado ninguém.” (RB)</p> <p>“Acho que de fato cheguei a um ponto interessante e estou orgulhosa pelo que consegui mas acho que o futuro ainda vai ser muito mais desafiante. Não é fácil uma pessoa conseguir manter-se na crista da onda.” (AO)</p>	4	7

Anexo IV

Quadro de orientação para Tratamento de Dados			
Questões Centrais de Investigação	Objetivos específicos	Sistema de Categorias	Matrizes (<i>Queries</i>)
1. Quais as características organizacionais inerentes ao enquadramento da atividade destas mulheres?	Caracterizar a organização bem como as dimensões favoráveis ao enquadramento destes percursos profissionais;	Caracterização de RH: Distribuição de género Distribuição etária Relações laborais: Clima e cultura organizacional Relações com os pares Relações com as chefias	
2. Que constrangimentos e custos se impõem à sua ascensão hierárquica?	Identificar os custos e constrangimentos associados à trajetória de sucesso construída;	Constrangimentos: Ausência de constrangimentos; Exercidos por atores externos à organização; Exercidos por atores internos à organização. Custos Associados à gestão familiar; Profissionais: Volume de trabalho; Deslocações constantes.	Constrangimentos; Custos X Posição Hierárquica
3. Quais as estratégias utilizadas e identificadas como promotoras de ascensão hierárquica?	Identificar os aspetos facilitadores inerentes à trajetória e de que forma	Estratégias de construção da trajetória: Gestão familiar; Percursos Profissionais: Formativas;	

<p>4. Que características do âmbito pessoal são percebidas como facilitadores da trajetória alcançada?</p>	<p>proporcionaram a sua construção;</p>	<p>Profissionais; Conciliação da vida familiar e profissional;</p>	
<p>5. Qual a perspectiva das mulheres/participantes sobre o escasso número de mulheres em posições hierárquicas superiores?</p>	<p>Identificar os aspectos facilitadores inerentes à trajetória e de que forma proporcionaram a sua construção;</p> <p>Perceber qual a posição destas mulheres relativamente ao escasso número de mulheres em posições de poder;</p>	<p>Características pessoais; Descrição das oportunidades; Estruturas de apoio; Companheiro; Famíliares Diretos; Não familiares;</p> <p>Características associadas ao género feminino: Díficeis nas relações com os pares; Insatisfeitas; Sensibilidade Tendência para complicar;</p> <p>Dificuldade na conciliação de papéis: Associadas à posição adotada pelo companheiro; Gestão familiar;</p> <p>Razões de ordem cultural.</p>	<p>Características pessoais; descrição das oportunidades; estruturas de apoio X Posição Hierárquica</p>

--	--	--	--