

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO**

JANE BARBOSA DA ROCHA

**PERCEPÇÃO DE SUCESSO NA CARREIRA DA
MULHER EXECUTIVA BRASILEIRA**

**São Caetano do Sul
2013**

JANE BARBOSA DA ROCHA

**PERCEPÇÃO DE SUCESSO NA CARREIRA DA
MULHER EXECUTIVA BRASILEIRA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Administração.

Área de Concentração: Gestão da Regionalidade e das Organizações

Orientador: Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo

**São Caetano do Sul
2013**

FICHA CATALOGRÁFICA

Rocha, Jane Barbosa da

Percepção de sucesso na carreira da mulher executiva brasileira / Jane Barbosa da Rocha. São Caetano do Sul: USCS / Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2013.

113 p.

Orientador: Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo

Dissertação (Mestrado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração, 2013.

1. Carreira. 2. Mulher Executiva Brasileira. 3. Percepção de Sucesso. Dissertação. I. Kubo, Edson Keyso de Miranda. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração. III. Título.

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
Campus II – R. Santo Antônio, 50 – Centro – São Caetano do Sul - SP

REITOR

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti

PRÓ-REITOR DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

**COORDENADORA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM
ADMINISTRAÇÃO**

Prof.^a Dr.^a Raquel da Silva Pereira

Data da Defesa: 27 de fevereiro de 2013

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo
Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof.^a Dr.^a Nildes R. Pitombo Leite
Universidade Nove de Julho

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva
Universidade Municipal de São Caetano do Sul

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, e acima de tudo, agradeço a Deus, todas as horas, pela fé que não me fez desistir, apesar das incertezas. Crer no Senhor me impulsionou a acreditar ser possível a realização deste projeto, dada a magnitude necessária à sua composição.

Agradeço a meu orientador, Prof. Edson Keyso de Miranda Kubo, que, com paciência, sabedoria, competência e persistência, me incentivou a desenvolver esta pesquisa, de forma a atender aos requisitos propostos. Suas valorosas contribuições foram fundamentais para que este projeto atingisse a expectativa esperada. Muito obrigada.

Agradeço ao professor Prof. Dr. Milton Carlos Farina que, conjuntamente com a supervisão de meu orientador, auxiliou na análise dos dados estatísticos, e que foi de inestimável contribuição para esta pesquisa.

Agradeço ao Prof. Luciano Venelli Costa que, gentilmente, autorizou a utilização de sua ferramenta de pesquisa e que foi fundamental para a realização deste estudo. Obrigada.

Agradeço, carinhosamente, ao Prof. Antônio Carlos Gil, que, com sua fonte inesgotável de conhecimento e sabedoria, me fez acreditar que seria possível seguir adiante, apesar das intempéries. Muito obrigada professor por crer mais em mim do que eu mesma.

Agradeço aos membros de minhas bancas de qualificação e defesa, Prof. Nildes R. Pitombo Leite e Prof. Eduardo de Camargo Oliva, pelas contribuições inestimáveis e valorosas, que vieram ao encontro do aprimoramento requerido neste estudo. Muito obrigada.

Agradeço a Marlene e Kátia, da Secretaria do PPGA, pela amizade, paciência, dedicação e profissionalismo, no atendimento às minhas solicitações, durante esse período.

Agradeço, especialmente, a minha querida amiga e mentora, de todas as horas, que me inspirou durante os dois anos dedicados ao estudo. Pelo apoio, amizade, coerência e inigualável fonte de sabedoria, minha gratidão a você, Eline Dias Moreira. Obrigada amiga.

Agradeço a todos meus amigos e colegas de trabalho, por estarem presentes nas horas mais difíceis e que participaram comigo de minhas angústias e incertezas, com carinho especial a Roberto Vidal, Magda Mônica, Ana Grazielle, Hércules e Iria Regina.

Agradeço as minhas irmãs, meus sobrinhos e cunhado, e em especial, aos meus pais Jaime e Maria, pela compreensão pelas longas horas de ausência. Por fim, agradeço a minha linda e querida filha Karina, pela compreensão e apoio que foram fundamentais durante todo esse tempo. Saibam que sem vocês, eu não teria conseguido realizar este propósito. Muito obrigada.

RESUMO

O objetivo geral desta pesquisa é identificar e analisar a percepção da mulher executiva brasileira acerca de seu sucesso na carreira nas organizações empresariais. Para alcance do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: identificar e analisar os fatores subjetivos e objetivos que compõem a percepção de sucesso na carreira da mulher executiva, identificar e analisar os fatores que possuem maior relevância na percepção de sucesso na carreira da mulher executiva e, por fim, definir quais fatores efetivamente determinam o sucesso na carreira. Os estudos acerca do tema carreira vêm se mostrando de grande relevância no campo da Administração, dada sua complexidade e especificidades apresentadas. O conceito de carreira remete a vários entendimentos sobre trajetórias profissionais que o indivíduo percorre ao longo de sua vida. Compreender a trajetória profissional vivida pela mulher executiva e sua percepção sobre o sucesso alcançado nas organizações empresariais, tornou-se objeto deste estudo, alicerçado pela fundamentação teórica proposta pelos principais autores desse construto. Sendo esta pesquisa de natureza quantitativa, realizou-se um *survey* descritivo junto a 238 mulheres que exercem cargos executivos em organizações empresariais, de vários segmentos econômicos, no estado de São Paulo. O instrumento de pesquisa utilizado foi a escala de Percepção de Sucesso na Carreira, de Costa (2010), e os dados coletados foram tratados por meio de técnicas estatísticas de análise de frequência, univariada e fatorial confirmatória. Os resultados obtidos evidenciaram que a percepção de sucesso na carreira da mulher executiva brasileira caracteriza-se pela predominância dos fatores subjetivos de carreira. Esses fatores remetem à concepção de sucesso aos conceitos teóricos de carreiras não tradicionais, em virtude de essas carreiras serem caracterizadas pela variedade, flexibilidade e descontinuidade, o que permite uma maior femininização do mercado de trabalho, no atual cenário socioeconômico brasileiro.

Palavras-Chave: Carreira, Mulher Executiva, Mercado de Trabalho Brasileiro

ABSTRACT

The purpose of this research is to identify and analyze the perception of Brazilian business woman about their career success in business organizations. To reach the overall goal, the following specific objectives were defined: identify subjective and objective factors that make up the perception of a business woman successful career, to identify and analyze relevant factors in the perception of a business woman successful career, and finally, theoretically contextualize the concept and facts of success in career. Studies on the subject career have shown themselves a great relevance in the field of Management, given its complexity and specificities presented. The concept of career refers to the professional paths that an individual takes throughout his life. Understand the path experienced by the business women and the perception of their success in business organizations, became the object of this study, supported by the theoretical foundation proposed by the main authors of this construct. As a quantitative research, was carried out a descriptive survey along 238 women who exercised executive positions in business organizations and in many different economic sectors in the state of São Paulo. The survey instrument used was the PSC scale (Perception of Career Success), Costa (2010), and the data collected were processed using statistical techniques of frequency analysis, univariate and confirmatory factorial. The results showed that the perception of a business woman successful career in Brazil is characterized by the predominance of the subjective factors of career. These factors are related to the conception of successful and the theoretical concepts of nontraditional careers, because these careers are characterized by variety, flexibility and discontinuity, which allows greater feminization of the labour market in the current social and economic scenario in Brazil.

Keywords: Career, Business Woman, Brazilian Labour Market

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Análise Confirmatória de Dados: Escala PSC	96
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dez Diferenças entre as Sociedades Femininas e Masculinas	21
Quadro 2 - Estilos de Carreiras: tradicionais e emergentes	43
Quadro 3 - Escala PSC: Dimensões, Fatores e Questões	52
Quadro 4 - Matriz de Orientação Teórico-Empírica	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Total da Amostra da PEA: Nível Hierárquico por Gênero	31
Tabela 2 - Percentual de mulheres em cargos de chefia segundo cargo/tamanho da empresa (Brasil 2009 em %).....	31
Tabela 3 - Proporção do rendimento médio por hora das ocupadas e assalariadas em relação aos homens nas Regiões Metropolitanas e Distrito Federal de 2000 a 2010 (em%).....	34
Tabela 4 - Nível Hierárquico das respondentes.....	58
Tabela 5 - Faixa Etária das respondentes	59
Tabela 6 - Tempo de Carreira das respondentes.....	60
Tabela 7 - Nível de Escolaridade das respondentes	61
Tabela 8 - Estado Civil das respondentes.....	62
Tabela 9 - Número de Filhos das respondentes.....	62
Tabela 10 - Moradia das respondentes	63
Tabela 11 - Responsabilidade Financeira das respondentes.....	64
Tabela 12 - Faixa Salarial das respondentes.....	65
Tabela 13 - Segmento Econômico das respondentes.....	66
Tabela 14 - Tipo de Empresa das respondentes	67
Tabela 15 - Tamanho da Empresa das respondentes.....	67
Tabela 16 - Cargo <i>versus</i> Tamanho da Empresa das respondentes.....	68
Tabela 17 - Frequência e percentagem do fator competência	69
Tabela 18 - Frequência e percentagem do fator contribuição	70
Tabela 19 - Frequência e percentagem do fator cooperação	71
Tabela 20 - Frequência e percentagem do fator criatividade.....	72
Tabela 21 - Frequência e percentagem do fator desenvolvimento	73
Tabela 22 - Frequência e percentagem do fator empregabilidade.....	74
Tabela 23 - Frequência e percentagem do fator identidade.....	75
Tabela 24 - Frequência e percentagem do fator valores.....	75
Tabela 25 - Frequência e percentagem do fator hierarquia/promoção	76

Tabela 26 - Frequência e percentagem do fator remuneração.....	77
Tabela 27 - Frequência e percentagem do fator equilíbrio vida-trabalho.....	78
Tabela 28 - Distribuição das médias: dimensão, fator e questão.....	79
Tabela 29 - Distribuição das médias por questão e totais por fator (relevância).....	80
Tabela 30 - Distribuição das médias por fator e totais por dimensão.....	82
Tabela 31 - Estatística Descritiva: Tempo de Carreira <i>versus</i> Auto Avaliação	84
Tabela 32 - Teste Qui-Quadrado: Tempo de Carreira <i>versus</i> Auto Avaliação	84
Tabela 33 - Teste ANOVA: Cargo <i>versus</i> Fatores e Dimensões	85
Tabela 34 - Teste ANOVA: Estado Civil <i>versus</i> Fatores e Dimensões	86
Tabela 35 - Teste <i>t</i> : Filhos <i>versus</i> Fatores e Dimensões.....	87
Tabela 36 - Teste ANOVA: Salário <i>versus</i> Fatores e Dimensões.....	89
Tabela 37 - Teste ANOVA: Responsabilidade Financeira <i>versus</i> Fatores e Dimensões	90
Tabela 38 - Teste ANOVA: Nível de Escolaridade <i>versus</i> Fatores e Dimensões.....	90
Tabela 39 - Teste ANOVA: Tipo de Empresa <i>versus</i> Fatores e Dimensões.....	91
Tabela 40 - Teste ANOVA: Tamanho da Empresa <i>versus</i> Fatores e Dimensões	92
Tabela 41 - Teste ANOVA: Segmento da Empresa <i>versus</i> Fatores e Dimensões	93
Tabela 42 - Análise de Confiabilidade: Fatores e Dimensões.....	95
Tabela 43 - Cargas Fatoriais da Análise Fatorial Confirmatória.....	95

SUMÁRIO

RESUMO.....	5
ABSTRACT	6
1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Origem da Pesquisa.....	13
1.2 Problema	15
1.3 Objetivo Geral.....	16
1.4 Objetivos Específicos.....	16
1.5 Justificativa	17
1.6 Delimitação do Estudo.....	19
1.7 Vinculação à Linha de Pesquisa	19
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 Estudo de Gênero: Mulher	20
2.1.1 Sociedade Capitalista e a Diversidade nas Organizações.....	22
2.1.2 A Mulher e a Diversidade Cultural.....	25
2.2 Cenário Social e Econômico Brasileiro	26
2.2.1 A Mulher no Mercado de Trabalho Brasileiro	28
2.2.2 A Mulher em Cargos Executivos.....	30
2.2.3 A Mulher Executiva e os Desafios na Carreira	32
2.3 Carreira	37
2.3.1 Conceito de Carreira.....	37
2.3.2 Evolução das Teorias de Carreira.....	39
2.3.3 Carreiras Emergentes.....	42
2.3.4 Carreira Tradicional <i>versus</i> Carreira Não Tradicional	45
3. METODOLOGIA.....	48
3.1 Tipo de Pesquisa	48
3.2 Definição do Universo	48
3.3 Caracterização da Amostra de Pesquisa	49
3.4 Instrumento de Pesquisa	50
3.5 Procedimentos para Coleta de Dados	53
3.6 Procedimentos para Análise de Dados.....	54
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	57
4.1 Pesquisa Quantitativa.....	57

4.1.1	Tratamento dos Dados	57
4.1.2.1	Análise Descritiva	57
4.1.2.2	Análise de Frequência	69
4.1.2.3	Análise Univariada	83
4.1.2.4	Análise Fatorial Confirmatória	94
5.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	97
5.1	Discussão sobre a Mulher Executiva e o Cenário Social e Econômico Brasileiro	97
5.2	Discussão sobre Carreira	99
5.3	Discussão sobre a Percepção de Sucesso na Carreira	100
6.	CONCLUSÃO	103
	REFERÊNCIAS	107
	APÊNDICE	
	ANEXOS	

1. INTRODUÇÃO

A carreira é um tema instigante e complexo no campo da Administração, pois seu conceito remete a várias interpretações e perspectivas sobre as trajetórias profissionais percorridas pelo indivíduo ao longo de sua vida. A compreensão da trajetória profissional vivida pela mulher executiva e sua percepção sobre o sucesso alcançado, tornou-se objeto deste estudo, alicerçado pela revisão da literatura que forneceu subsídios relevantes acerca do tema, no contexto organizacional.

Para proporcionar melhor entendimento, este capítulo introdutório é dedicado à apresentação da origem da pesquisa, o problema, os objetivos geral e específicos, a justificativa, as delimitações do estudo e, por fim, a vinculação à linha de pesquisa desta dissertação de mestrado.

1.1 Origem da Pesquisa

Desde a emancipação feminina, a mulher luta por maior representatividade na sociedade e nas organizações empresariais, apesar das barreiras sociais e organizacionais encontradas. Essa emancipação é fruto direto de décadas de luta pela igualdade entre gêneros como também se deve a fatores culturais, sociais, econômicos e políticos. Desses fatores, destacam-se a elevação do nível de contribuição da mulher no orçamento familiar, a ascensão no nível de escolaridade, as conquistas políticas e a quebra de barreiras culturais existentes. Tais barreiras são oriundas de culturas mais masculinizadas que limitam a atuação feminina e, conseqüentemente, o seu desenvolvimento profissional (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010).

Afirma Bruschini (2000), a participação feminina no ambiente empresarial, a partir da década de 1990, apresentou significativo crescimento em virtude do espaço alcançado em posições de nível hierárquico nas organizações. Sua presença no cenário brasileiro tornou-se essencial para que o país atingisse maiores níveis econômicos e, principalmente, a redução da pobreza.

O distanciamento existente entre os gêneros permitiu compreender que a mulher brasileira se depara com muitos desafios à sua ascensão e que propicia impacto direto no desenvolvimento de sua carreira nas organizações. Com isso, apesar do indiscutível avanço da mulher no atual mercado de trabalho brasileiro, ainda existe o predomínio masculino no

exercício de cargos em nível decisório, nível esse compreendido também como “executivo”, ou seja, relacionado à execução de tarefas com capacidade para ação e associado a níveis de direção ou de alta responsabilidade nas organizações. Tal pressuposto remete à compreensão do cargo executivo como aquele que possui atribuições de ação e decisão, com responsabilidades respaldadas por posição hierárquica de comando. Assim, compreende-se a mulher executiva como aquela que exerce funções em cargos em nível decisório e, para tanto, encontra-se posicionada a partir do médio escalão - supervisoras, coordenadoras, chefas, encarregadas, gestoras - até as pertencentes ao alto escalão organizacional - diretoras, vice-presidentas e presidentas.

Em decorrência das atribuições inerentes ao cargo, a mulher executiva se depara com um ambiente empresarial propenso a constantes mutações, em virtude da alta competitividade do cenário socioeconômico, e que exige maior comprometimento e dedicação à sua carreira profissional (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007). Maluf e Kahhale (2010) corroboram com esse pressuposto ao afirmarem que a mulher se mantém comprometida com sua carreira em virtude do interesse de realizar planos que lhe proporcionem independência financeira e desenvolvimento profissional, alicerçadas pelas perspectivas de sucesso o qual passa por um processo de adequação, dos diferentes perfis e com distintas interpretações, acerca do reconhecimento profissional.

Com isso, Baruch (2004) afirma que o sucesso na carreira provém de satisfação interior com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, entre a autonomia e a liberdade e aos demais fatores que se tenha percepção.

Perceber o quão a carreira pode ser considerada de sucesso tornou-se um processo de interpretação de impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao entendimento da realidade percebida. Apesar de a percepção estar voltada para os órgãos dos sentidos, cuja interpretação ocorre por fatos concretos, a Psicologia associa o termo a estudos do comportamento, pois o comportamento das pessoas baseia-se em sua percepção da realidade e não propriamente da realidade em si (ROBBINS, 2005).

Ao complementar o entendimento acerca do sucesso na carreira, Costa (2010) aborda várias definições que provém de diferentes aspectos, relacionados a resultados financeiros, promoções, realização de metas, capacidade de adaptação, identidade com o trabalho, visibilidade no mercado, equilíbrio entre a vida pessoal e trabalho, realização pessoal, sentimento de orgulho e reconhecimento das demais pessoas. Nakata (2011) acrescenta que a carreira tornou-se tema primordial de discussão, tanto pelo ponto de vista individual quanto do ponto de vista organizacional e a transição entre esses pontos permite conceber que o

principal responsável pelo sucesso profissional, na atualidade, é o próprio indivíduo, visto que muitas empresas investem no reconhecimento individual pelos méritos alcançados.

Com isso, dada a relevância das abordagens apresentadas, esta pesquisa teve o propósito de ampliar a compreensão dos fatores determinantes de sucesso na carreira da mulher executiva nas organizações empresariais, no atual cenário socioeconômico brasileiro.

1.2 Problema

A mulher executiva brasileira, para manter-se atuante no mercado de trabalho, necessita estar em constante aperfeiçoamento educacional, profissional e social, a fim de corresponder aos vários papéis desempenhados nas organizações sem, contudo, perder suas características femininas (MALUF; KAHHALE, 2010).

Para Fontenelle (2007), todo esse cenário é oriundo de décadas de submissão a padrões sociais e morais pré-estabelecidos pela sociedade e, conseqüentemente, pelas organizações empresariais nas quais a mulher busca provar sua eficiência e competência no exercício de funções de comando em cargos executivos.

Acrescentam Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) que a mulher ainda detém responsabilidades que fazem parte de seu universo feminino: a busca pelo sucesso na carreira, o relógio biológico, a vida amorosa e a adaptação contínua ao ambiente organizacional. Tais responsabilidades contrastam com a predominância masculina em cargos executivos que configura a mais importante barreira encontrada à ascensão feminina nas organizações.

O preconceito também representa outro fator impeditivo à ascensão feminina em cargos da alta administração, pois geram processos discriminatórios em relação à capacidade da mulher em liderar, em administrar o excesso de tarefas que lhe são atribuídas nas esferas profissional e familiar, em conciliar as questões pessoais relacionadas à maternidade e em equacionar a geração e o controle de conflitos familiares (LIMA; LIMA; TANURE, 2009).

Nesse processo, desencadearam-se fatores que podem levar a mulher ao maior ou menor sucesso na carreira. A maioria das mulheres que atingiram o tão desejado “olimpico empresarial” ainda aposta em suas carreiras e sente enorme prazer em aumentar as chances de atingir o sucesso e a felicidade tão desejada (TANURE, CARVALHO NETO, ANDRADE, 2007).

Para Judge *et al.* (1995), o sucesso é a representação das realizações percebidas, acumuladas pelo indivíduo, como resultado de suas experiências de trabalho. Adiciona Costa (2010) o fato de que o sucesso provém das realizações pessoais percebidas pelo próprio

indivíduo, como também provém das realizações reais mensuráveis e observáveis, percebidas tanto pelo indivíduo como por outrem.

Logo, compreender como a mulher executiva percebe o sucesso em sua carreira torna-se um fator relevante, tendo em vista que, no mundo contemporâneo, as carreiras são menos definidas, e a mulher, em sua trajetória profissional, busca o êxito e o sucesso em sua profissão.

Embora a carreira da mulher executiva brasileira seja repleta de desafios, os quais se revelam em oportunidades como investimento em formação educacional, crescente participação no mercado de trabalho e ascensão a cargos de maiores níveis hierárquicos (BRUSCHINI, 2000; CAPELLE *et al.*, 2006; MALUF e KAHHALE, 2010; HEWLETT e RASHID, 2011; GRANT THORNTON, 2012), há também a existência de obstáculos como a busca pela equiparação salarial entre gêneros, a postura exigida da profissional no exercício de cargos executivos e as dificuldades em conciliar vida pessoal e profissional (BETIOL e TONELLI, 1991; MANCINI e SANTOS, 2005; TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007; LIMA, LIMA e TANURE, 2009; GONÇALVES e MIRANDA, 2012).

Assim, dada a escassez de pesquisas que abordem a questão da percepção de sucesso na carreira associada ao universo feminino que atua em cargos executivos nas organizações, surgiu o interesse em responder à questão de pesquisa que norteou esta dissertação: **qual é a percepção da mulher executiva brasileira acerca de seu sucesso na carreira?**

1.3 Objetivo Geral

Com base nas explanações acima, o que se pretende é atender ao objetivo geral de pesquisa que se define em identificar e analisar a percepção da mulher executiva brasileira acerca de seu sucesso na carreira nas organizações empresariais.

1.4 Objetivos Específicos

A partir da especificação do objetivo geral, esta pesquisa apresenta os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar e analisar os fatores subjetivos que compõem a percepção de sucesso na carreira da mulher executiva.

2. Identificar e analisar os fatores objetivos que compõem a percepção de sucesso na carreira da mulher executiva.
3. Identificar e analisar os fatores que possuem maior relevância na percepção de sucesso na carreira da mulher executiva.
4. Definir quais são os fatores que efetivamente determinam o sucesso na carreira.

1.5 Justificativa

O tema escolhido para esta pesquisa justifica-se pela importância e complexidade do papel da mulher no atual cenário socioeconômico brasileiro que encontra na força feminina, o alicerce fundamental e indispensável ao desenvolvimento dos novos arranjos sociais e econômicos.

Com isso, o tema retrata uma realidade vigente no país e que afeta o exercício das atividades profissionais, tanto de homens como de mulheres. Estudos demonstraram que a mulher contempla a maioria da força de trabalho nas organizações com atuação em vários departamentos. No Brasil, o quadro funcional feminino em nível executivo representou cerca de 27% em cargos de liderança, o que posiciona o país acima da média mundial de muitas nações ricas (GRANT THORNTON, 2012).

A estabilidade na economia brasileira dos últimos vinte anos propiciou um ambiente favorável ao desenvolvimento e ascensão da mulher que atua no mercado de trabalho. A partir dessa perspectiva, Hewlett e Rashid (2011) realizaram uma pesquisa com mais de mil mulheres de 67 empresas que atuam no setor privado no Brasil a qual demonstrou que cerca de 80% das entrevistadas possuem ambição de chegar ao topo da hierarquia das empresas, sendo esse percentual superior a de executivas que atuam em outros países, tais como os Estados Unidos.

Em mais uma pesquisa, realizada pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2010) em conjunto com Ibope Inteligência, foi demonstrado que a presença feminina apresentou um crescimento de 2,2 % nos cargos executivos quando comparado a dados obtidos em 2007. Outro fator preponderante e crucial deve-se também ao atual cenário social e político brasileiro que, a partir da nomeação da primeira chefe de governo, desencadeou um processo de reconhecimento da mulher para o exercício de cargos executivos do alto escalão, anteriormente ocupado somente por homens (HEWLETT; RASHID, 2011).

Em outra perspectiva, o estudo desenvolvido por Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) acerca da percepção da mulher com relação à carreira, maternidade, vida amorosa e

preconceito, confirmaram o interesse em se elucidar de que forma a mulher executiva lida com as situações inerentes aos interesses profissionais, equacionando-os com os interesses pessoais.

Outro ponto fundamental a ser dirimido com esta pesquisa refere-se a forma como a mulher executiva reconhece o sucesso em sua trajetória profissional (carreira) e o quanto esse sucesso reflete em suas expectativas pessoais e influencia o direcionamento aos interesses organizacionais. É sabido que conciliar a percepção ao sucesso profissional implica compreender a interpretação que a pessoa faz acerca de suas realizações relativas às diversas dimensões da carreira. Tais dimensões refletem o desenvolvimento de competências necessárias para lidar com níveis de complexidade maiores no trabalho, influenciadas por aspirações individuais, expectativas e imposições da organização e da sociedade (COSTA, 2010).

Como esclarece Costa (2010), uma avaliação completa da carreira deveria estar baseada em três dimensões: a percepção da carreira pelo sujeito (subjéctiva), os resultados tangíveis conquistados na carreira (objetiva) e a capacidade de atuar em níveis crescentes de complexidade (desenvolvimento). Conforme a pessoa começa a conduzir a própria carreira, fundamentada em fatores de âmbito subjéctivo e objetivo, passa a desenvolver uma melhor percepção que permite delinear a concepção que tem acerca de si.

Judge *et al.* (1995) afirma que o sucesso na carreira refere-se ao acúmulo de resultados positivos, de âmbito psicológico e profissional, provenientes de experiências de trabalho e que por seu caráter avaliativo, é mensurado de acordo com quem o julga. Ao ser julgado por outrem, o sucesso é determinado de forma objetiva, considerando-se referências observáveis, tais como número de promoções e elevação salarial. Quando é julgado pela própria pessoa, o sucesso é determinado de forma subjéctiva, considerando-se referências de caráter psicológico, associado à realização e satisfação pessoal na carreira.

Quando se buscam conciliar as expectativas das pessoas à organização, faz-se necessário reconhecer a existência da carreira objetiva (expressa em cargos, títulos e salários) e da carreira subjéctiva (referências de caráter psicológico) associadas à realização e satisfação pessoal na carreira (JUDGE *et al.*, 1995).

A partir do cenário contemporâneo e do papel que a mulher exerce no mercado de trabalho brasileiro, no exercício de cargos executivos, torna-se pertinente identificar como a mulher percebe seu sucesso na carreira e quais fatores (subjéctivos e objetivos) possuem maior relevância nessa percepção. Os estudos existentes sobre o tema sucesso e carreira da mulher executiva brasileira ainda apresentam um campo vasto para futuras pesquisas, dada a sua

complexidade e relevância no cenário atual, e que desencadeia a necessidade de desenvolver pesquisas mais aprofundadas sobre esse tema.

1.6 Delimitação do Estudo

Delimita-se esta pesquisa ao universo formado por mulheres em cargos em nível executivo - supervisoras, coordenadoras, chefas, encarregadas, gestoras, vice-diretora, diretora, vice-presidenta e presidenta - e que estejam atuando em empresas no estado de São Paulo. Para tanto, a fim de se obter dados mais significantes e abrangentes, esta pesquisa convidou cerca de 240 profissionais que trabalham em empresas pertencentes ao grupo das Melhores e Maiores Empresas do Brasil, de acordo com a Revista Exame (edição 2011).

1.7 Vinculação à Linha de Pesquisa

Por ser a carreira um tema amplamente estudado no contexto geral da Administração, a presente pesquisa vincula-se à linha 2 (Gestão e Inovação Organizacional) do Programa de Pós-Graduação em Administração, no eixo temático de Comportamento Organizacional. A orientação, para esta pesquisa, foi realizada pelo Professor Doutor Edson Keyso de Miranda Kubo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para proporcionar subsídios ao entendimento do tema desta dissertação, serão apresentados os conceitos teóricos que visam fornecer a estrutura necessária para pesquisa de campo e posterior análise dos resultados obtidos:

- a) Cenário Social e Econômico Brasileiro: com abordagem dos principais conceitos, com ênfase à mulher no mercado de trabalho brasileiro, à mulher em cargos executivos e à mulher executiva e os desafios na Carreira.
- b) Carreira: com abordagem das principais concepções, com ênfase ao conceito de carreira, evolução das teorias de carreira, carreiras emergentes e carreira tradicional *versus* carreira não tradicional.

A fundamentação teórica inicia-se a partir da contextualização do gênero mulher, com considerações sobre a sociedade capitalista e a diversidade nas organizações. Objetiva-se com isso, propiciar alicerce à compreensão das teorias que serão relacionadas aos objetivos deste estudo.

2.1 Estudo de Gênero: Mulher

Embora distintas definições estabeleçam relação direta entre gênero e sexualidade, faz-se necessário compreender de que modo tal embasamento conceitual se fundamenta. A concepção do termo “gênero” associa-se a distinções baseadas nas diferenças de sexo, como também aos papéis sociais assumidos pelos indivíduos.

Segundo Grossi (1998), o termo “gênero” faz alusão ao discurso sobre a diferença entre os sexos e não apenas às diferenças de ideias, como também se relaciona às instituições, estruturas, práticas cotidianas e rituais que constituem as relações sociais, homens e mulheres. Essas relações se expressam pelos distintos discursos existentes sobre a diferença sexual, e que diferem o gênero “masculino” do gênero “feminino”. Assim sendo, o termo “gênero” refere-se a um conceito concebido socialmente, com o propósito de se compreender as relações existentes entre homens e mulheres em conformidade com a forma como cada um é representado perante a sociedade.

Tal contextualização visa propiciar o entendimento do ser humano em uma sociedade marcada por mudanças, provenientes do padrão de desenvolvimento da produção, dos valores e normas que impulsionaram, ao homem e à mulher, atribuições específicas no exercício de seus papéis sociais. Em quase todas as culturas, espera-se que esses papéis sociais tenham características diferenciadas, sugerindo que o homem, associado à ideia de autoridade masculina, em virtude da força física e poder de mando, deva assumir o poder dentro da sociedade e supõe-se que a mulher aja de forma mais gentil, com generosidade e sensibilidade, a fim de promover a harmonia familiar.

Segundo Hofstede (2011), o conceito de masculinidade *versus* feminilidade representou uma das seis dimensões culturais, na qual cada sociedade é composta por homens e mulheres que, apesar das diferenças psicológicas, exercem papéis decorrentes dos distintos comportamentos oriundos de cada cultura. Tais comportamentos são diferenciados não só nas sociedades tradicionais como também nas sociedades modernas, o que se torna mais evidenciado quando se é considerada a distribuição dos homens e mulheres em determinadas profissões. Abaixo o Quadro 1 ilustra as diferenças mencionadas nessa dimensão:

Quadro 1 - Dez Diferenças entre as Sociedades Femininas e Masculinas

Feminilidade	Masculinidade
Mínima diferenciação com relação ao papel afetivo e social dos sexos	Máxima diferenciação com relação ao papel afetivo e social dos sexos
Homens e mulheres devem ser modestos e carinhosos	Homens e mulheres devem ser assertivos e ambiciosos
Equilíbrio entre família e trabalho	O trabalho prevalece sobre a família
Compaixão pelo mais fraco	Admiração pelo mais forte
Ambos, pai e mãe, devem lidar com fatos e sentimentos	Pais lidam com fatos, mães com sentimentos
Ambos, menino e menina, podem chorar, e não devem brigar	Meninas choram, meninos não; os meninos devem brigar e as meninas não
Mães decidem o número de crianças	Pais decidem o tamanho da família
Muitas mulheres são eleitas para cargos políticos	Poucas mulheres são eleitas para cargos políticos
A religião tem foco no ser humano	A religião tem foco em Deus
Atitudes de fato sobre sexualidade; o sexo é uma maneira de se relacionar	Atitudes moralistas sobre sexualidade; sexo é uma forma de desempenho

Fonte: Traduzido de HOFSTEDÉ (2011)

O quadro ilustra uma seleção de diferenças entre sociedades masculinizadas *versus* feminilizadas que associa padrões de comportamento provenientes de valores sociais e que são profundamente enraizados da cultura a qual cada sociedade se vincula (HOFSTEDÉ, 2011).

De acordo com essa fundamentação, Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), com o propósito de verificar o nível de masculinidade sobre o de feminilidade, realizaram uma

pesquisa em 76 países que proporcionou uma visão do cenário cultural da dimensão feminina *versus* masculina. Foi comprovado que, dentre os países pesquisados, os que apresentaram o maior índice de masculinidade foram o Japão, os países de língua alemã, a Itália e o México. Nos países ocidentais de língua inglesa, o índice foi qualificado como moderadamente alto e, nos países nórdicos e Holanda, o índice foi considerado baixo. Na França, Espanha, Portugal, Chile, Coréia, Tailândia e em países latinos e asiáticos, a pesquisa revelou a existência de um nível de masculinidade tido como moderadamente baixo.

Acrescenta-se, nesse contexto, a concepção de Alcadipani e Crubellate (2003) quanto ao fenômeno cultural brasileiro que se baseia na compreensão das especificidades e contextos da sociedade brasileira, representada pela heterogeneidade cultural do país e das organizações nacionais. Chu e Wood Jr. (2008) complementam que a cultura nacional brasileira apresenta alta necessidade de se evitar incertezas, o que origina elevada distância do poder e desencadeia o desenvolvimento de comportamentos mais coletivistas. Com isso, a cultura nacional é levemente inclinada a valores sociais mais femininos, bem como à cordialidade (aparência afetiva) demonstrada nas esferas sociais e organizacionais.

Assim sendo, nessa conjuntura, observa-se que em culturas mais masculinas, a expectativa do papel a ser desempenhado pelos homens relaciona-se diretamente às atividades externas ao lar, em decorrência da postura mais dura, firme e de caráter competitivo. Em culturas mais femininas, esperam-se que os papéis exercidos por homens e mulheres sejam mais similares, sem grandes disparidades em seus comportamentos. Nesse tipo de cultura, tanto o homem como a mulher podem se responsabilizar pela harmonia das relações e qualidade da vida familiar (VAN VIANEN; FISHER, 2002).

Logo, a questão de gênero demonstra ser um fator de grande relevância para a contextualização da mulher na sociedade, principalmente no que se refere a sua importância no desempenho de seu papel social, cultural, político e profissional nas organizações.

2.1.1 Sociedade Capitalista e a Diversidade nas Organizações

O atual cenário mundial depara-se com uma evolução contínua e crescente na sociedade, tendo na informação a principal ferramenta de renovação e crescimento e que culminou com o processo de globalização.

Robbins (2006) cita que o processo de globalização permite uma aproximação muito maior entre empresas, e conseqüente quebra das barreiras geográficas, culturais e sociais com significativo aumento na competição para quase todas elas. Vergara (2010) afirma que, na

sociedade da informação, as decisões movem-se por continentes e países, envolvidos por negócios, movimentos de mercado e exigências de reprodução do capital.

Leone e Baltar (2008) citam que a globalização provoca grandes interferências no mercado de trabalho, em virtude dos agentes desestruturantes desencadeados nesse processo. Ao se referir ao Brasil, remanescente da crise da dívida externa vivenciada até o final dos anos 1980, esses autores afirmam que, dado o caráter de pouca peculiaridade da sociedade brasileira à estruturação, o país não apresentou maiores resistências aos efeitos desestruturadores da globalização, efeitos esses atribuídos, principalmente, à irregular distribuição de renda e à desigualdade das rendas do trabalho.

Observa-se o surgimento de uma nova sociedade mundial que gera e nutre conhecimento e que resulta em novas experiências e valores. Tal conhecimento é alicerçado pelo estabelecimento de relações e elaboração da informação de maneira mais contextualizada na qual a concorrência, apoiada pela tecnologia moderna, permite que muitas empresas se motivem a expandir-se para muito além de suas fronteiras nacionais (ROBBINS, 2006; VERGARA, 2010).

A partir desse cenário competitivo, surgem questões sobre diversidade no meio organizacional e que trazem implicações diretas às práticas administrativas nas empresas. De acordo com Fleury (2000), o tema diversidade possui diferentes perspectivas em seu estudo e derivam desde o nível social ao nível organizacional e individual, com também discorre acerca das questões relativas à idade, ao gênero, ao grupo étnico, ao grau de instrução, à raça, à língua e à origem. Sendo assim, compreende-se diversidade como:

[...] um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros (FLEURY, 2000, p. 20).

No texto citado, as minorias e não minorias, entre si, apresentam preconceitos e atitudes discriminatórias, o que evidencia as dificuldades existentes relativas às diferenças apresentadas (SARAIVA; IRIGARAY, 2009). Tais diferenças denotam que o discurso e as práticas de diversidade se destoam quanto às afirmativas de que sejam correlatos, e apesar de estarem teoricamente alinhados, discurso e prática ainda demonstram que o preconceito persiste, seja de forma explícita e/ou de forma velada.

A diversidade relaciona-se a uma variedade de atributos que envolvem indivíduos e grupos. No contexto empresarial, ao se conceber programas internos relacionados à

diversidade, os mesmos seriam socialmente mais justos e seu bom gerenciamento traria uma vantagem competitiva que, teoricamente, elevaria o desempenho da organização no mercado, dada a influência positiva de um ambiente interno multicultural (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Nessa abordagem, a diversidade da força de trabalho traz implicações diretas às práticas administrativas das empresas no que se refere à adaptação da filosofia empresarial, por propiciar um tratamento igualitário a todos os colaboradores com reconhecimento das diferenças sociais marcantes de qualquer cultura. Dessa maneira, evita-se cometer qualquer discriminação o que assegura a retenção dos talentos para manutenção da produtividade e qualidade almejadas pelas organizações (ROBBINS, 2005).

A cultura não é o único fator preponderante na questão da diversidade, já que tais diferenças resultam de disputas sociais quanto as responsabilidades que cada pessoa deve ter perante a sociedade que gera a diversidade na força de trabalho:

A diversidade da força de trabalho significa que as organizações estão se tornando mais heterogêneas em termos de raça, etnia e sexo de seus participantes. O termo se refere a mulheres, negros, latinos e asiáticos - também são incluídos nessa diversidade portadores de deficiência física, pessoas da terceira idade e homossexuais (ROBBINS, 2005, p. 13).

Trata-se, pois, a diversidade cultural em administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho, com o objetivo de atrair e reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria existentes no mercado (FLEURY, 2000; SARAIVA E IRIGARAY, 2009).

Administrar a diversidade tornou-se uma questão primordial em todo o mundo. De acordo com Saraiva e Irigaray (2009), as organizações adotam uma visão de homogeneidade em seu cotidiano interagindo com seus empregados de forma que as diferenças existentes possam desaparecer sob a formalidade das posições hierárquicas. Em decorrência, os indivíduos acabam por separar interesses pessoais dos profissionais e assumem papéis provenientes das exigências que seus ofícios estabelecem no contexto organizacional.

A questão da diversidade organizacional tornou-se um fator de grande importância em todo o mundo dada as diferenças existentes na força de trabalho do cenário mundial e que impactam diretamente na sociedade e em seus valores culturais. Esse enfoque remete ao estudo do cenário de diversidade no qual a mulher está inserida e como as questões de gênero afetam a participação feminina no exercício de suas atividades profissionais.

2.1.2 A Mulher e a Diversidade Cultural

A diversidade cultural tornou-se um argumento de suma importância na sociedade capitalista no que se refere à desigualdade entre homens e mulheres. O início do século XXI foi um período marcado por muitas mudanças na sociedade como também no mundo do trabalho.

De acordo com Robbins (2005), a maior participação das mulheres, aliada ao multiculturalismo, propiciaram transformação no reservatório de mão de obra, o que reduziu as barreiras à imigração e promoveu o aquecimento da globalização. Afirma ainda que, à medida que as organizações tornam-se mais heterogêneas (gênero, idade, raça e etnia), melhor se adaptam às mudanças culturais, além de promover aumento da criatividade, inovação, melhoraria na tomada de decisões e resolução de problemas.

Constatam Leone e Baltar (2008), ao se referirem ao cenário brasileiro, que a participação feminina na atividade econômica nacional desencadeou mudanças significativas no processo de globalização com intenso crescimento da população ativa no mercado de trabalho atual. Citam também que a participação e a consolidação feminina ocorrem de forma lenta e gradual, dadas as dificuldades enfrentadas, dentre elas, a redefinição dos papéis masculinos e femininos nas esferas familiar e profissional. Considera-se também, nesse contexto, a importância da participação da mulher na força de trabalho, a fim de contribuir com a estruturação do mercado e permitir a redução da segregação ocupacional feminina e da diversidade cultural, no exercício de atividades de menor reconhecimento e prestígio profissional (LEONE; BALTAR, 2008).

No mercado internacional, quando a diversidade relaciona-se à questão de gênero, os empregos destinados à mulher continuam concentrados em um pequeno número de afazeres em setores tidos como tradicionalmente femininos. Alguns países da Escandinávia, tais como a Dinamarca, Suécia e Finlândia (conhecido como o “modelo escandinavo”), bem como Portugal, França, Bélgica, Alemanha, Áustria e Países Baixos, oferecem melhores condições para que se possa conciliar as atividades profissionais e atribuições de mulher e de mãe. Já em países como Grécia, Espanha, Irlanda, Itália e Luxemburgo, a trajetória profissional feminina sofre descontinuação em virtude de uma cultura mais masculinizada (COSTA; SORJ; BRUSCHINI; HIRATA; 2008).

Em 2010, de acordo com dados obtidos pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), a taxa mundial de desemprego para homens foi de 6% contra 6,5% para as mulheres. Em várias regiões, a participação das mulheres em postos de trabalho aumentou de 50,2%

para 51,8% no período de 1980 a 2008, com exceção da Europa Central e do Sudeste (fora da União Europeia), da Comunidade dos Estados Independentes (CEI) e do Leste da Ásia.

De acordo com Fleury (2000), as empresas já teriam tentado desenvolver um enfoque próprio quanto a questão da diversidade de gênero na busca pela adaptabilidade à realidade brasileira, por meio do aumento da participação feminina na composição do corpo de funcionários, provenientes da disponibilidade da mulher em assumir diversas profissões nas organizações empresariais.

O estudo realizado por Brunstein e Jaime (2009) teve por intuito compreender de que maneira a organização trata a questão da diversidade relacionada ao gênero feminino. Os resultados obtidos apontaram para um paradoxo no qual foi detectado, no grupo de mulheres estudado, um processo de emancipação, impulsionado pelas práticas gerenciais inclusivas e participativas. Os mecanismos de controle utilizados se apresentaram em contraponto às práticas gerenciais, haja vista que tinham por objetivo disciplinar o funcionamento do processo e acabaram por limitar a autonomia e o grau de emancipação do grupo pesquisado.

Apesar de a diversidade cultural estar ainda presente no cenário mundial, as nações mais modernas oferecem condições de trabalho igualitárias a ambos os gêneros e permite melhores e maiores oportunidades profissionais à mulher. Mesmo com os avanços conquistados no campo profissional, a mulher mantém ainda a incumbência de responsabilidades de âmbito familiar, além da existência de barreiras sociais e culturais no mercado de trabalho contemporâneo.

2.2 Cenário Social e Econômico Brasileiro

Historicamente, somente a partir da década de 1970, a mulher brasileira passou a exercer um papel mais significativo no cenário nacional com atuação em hospitais, escolas, creches, serviços domésticos, comércio e uma pequena parcela na indústria e na agricultura. Essa fase foi marcada pelas primeiras conquistas feministas e pela democratização social que beneficiou a mulher no cenário brasileiro.

No Brasil, o cenário apontado pelo perfil etário da População Economicamente Ativa (PEA) demonstrou um aumento no número de mulheres trabalhadoras o que sugere que as responsabilidades financeiras estão sendo cada vez mais divididas entre os membros da família (BRUSCHINI, 2000).

Iniciou-se esse ajuste social com a necessidade da mulher complementar a renda familiar, elevar seu nível educacional, diminuir o número de filhos e mudar sua identidade

perante a sociedade. Essas mudanças foram alicerçadas pela disponibilidade em “terceirizar” algumas funções em prol de empregadas domésticas, babás e outras profissionais que viabilizam a inserção da mulher ao mercado de trabalho, no atual cenário econômico brasileiro (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010).

O aumento na proporção de mulheres em relação aos homens é uma tendência demográfica no Brasil. Em 2010, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) realizou a Pesquisa Mensal de Emprego (PME) para produzir indicadores de acompanhamento da conjuntura do mercado de trabalho nas principais regiões metropolitanas brasileiras: Belo Horizonte, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo. Os indicadores referem-se à população em idade ativa, às disparidades entre rendimentos auferidos, ao nível de escolaridade e à taxa de fecundidade. Os dados levantados são do período de oito anos (2003 a 2011), no qual a população brasileira apresentava-se predominantemente masculina, apesar das mulheres serem a maioria na população em idade ativa (54,6% de homens *versus* 45,4% de mulheres). A participação da mulher na população ocupada, embora não tenha variado significativamente em relação a 2011, apresentou aumento de 2,4% em relação a 2003.

Essa mesma pesquisa também revelou dados referentes à questão salarial e ao nível de escolaridade. No quesito rendimentos auferidos por homens e mulheres, a pesquisa indicou disparidades quanto aos rendimentos recebidos pelas mulheres, o qual se manteve abaixo dos valores pagos a homens que exercem cargos correlatos (em 2011, as mulheres ganhavam em média 72,3% do rendimento recebido pelos homens). Com relação ao nível de escolaridade, a pesquisa apontou que a mulher apresenta 11 anos ou mais de estudo e que resultou em percentual superior ao do homem (61,2% das mulheres *versus* 53,2% dos homens). Quando se refere à escolaridade em nível superior, a mulher apresentou maior percentual, porém o mesmo estudo demonstrou que a graduação superior não aproxima os rendimentos recebidos por homens e mulheres.

Em pesquisa posterior, o IBGE (2012) tratou da questão da fecundidade brasileira apontando queda no índice de filhos nascidos vivos por mulher. O número médio foi de 1,86 filho em 2010, inferior ao do Censo realizado em 2000, que era de 2,38 filhos. Esse declínio dos níveis de fecundidade ocorreu em todas as grandes regiões brasileiras.

A todos esses dados associam-se as transformações na estrutura socioeconômica do país, representadas por maior urbanização, dinamização da economia, estabilidade monetária, maior acesso ao crédito e programas de renda mínima para populações mais empobrecidas, maior inserção da mulher no mercado de trabalho, entre outras. As transformações

institucionais e políticas públicas dos últimos anos proporcionaram a universalização da educação fundamental e maior acesso ao ensino superior, como também políticas nas áreas de saúde, previdência, mudanças nas relações de gênero etc. (IBGE, 2012).

A partir dos dados expostos, compreende-se como se apresenta o cenário social e econômico no qual a mulher está inserida. A mulher desenvolve uma nova identidade, com a qual busca o reconhecimento no mercado de trabalho do século XXI, decorrente de seu novo papel familiar e profissional.

2.2.1 A Mulher no Mercado de Trabalho Brasileiro

Ao longo das últimas décadas, a participação da mulher no mercado de trabalho passou a ser percebida de forma mais significativa, em virtude da redefinição de seu papel na sociedade, desencadeado pela mudança no comando da família, pela expansão em seu nível de escolaridade, pela redução do número de filhos e pelas mudanças políticas e sociais pelas quais o país e o mundo atravessam.

Para Bruschini (2000), a participação da mulher no mercado de trabalho brasileiro apresentou significativo crescimento, principalmente a partir da década de 1990. As mulheres têm conseguido conquistar maior espaço em posições hierárquicas nas organizações do mundo inteiro. Um dos fatores refere-se à equiparação aos homens quanto ao nível de escolaridade, que vem se sobressaindo nas últimas duas décadas e propiciando assim, melhores oportunidades profissionais (CAPELLE *et al.*, 2006).

A pesquisa realizada por Bruschini e Lombardi (2002) sobre a evolução do trabalho feminino no Brasil mostrou que, no período de 1985 a 2002, a presença da mulher no cenário profissional apresentou uma discreta evolução, e apesar de lenta, foi gradual e crescente. A partir de 1992, a pesquisa mostrou uma elevação significativa nas oportunidades de trabalho para a mulher com a abertura de cerca de 3.423.024 vagas de emprego. O estudo permitiu verificar que a atuação feminina se concentrou mais no setor público, diretamente em atividades relacionadas às áreas da educação e da saúde.

Como pesquisas sobre a mulher no mercado de trabalho brasileiro constituem uma fonte inesgotável de estudos, muitos autores e institutos de pesquisa tratam das diferentes perspectivas de abordagem da mulher no contexto social, econômico, político e empresarial. Para Alves, Vasconcelos e Carvalho (2010), a inserção da mulher no mercado de trabalho foi essencial para o crescimento econômico e para a redução da pobreza. Dados da PEA informam que, entre os anos de 2001 e 2008, cerca de 8,5 milhões de mulheres entraram no

mercado de trabalho, mas somente a partir de 2004, o emprego formal e a redução do grau de informalidade representaram seus maiores ganhos.

O IBGE (2012) informou que a faixa etária feminina que apresentou maiores níveis de crescimento foi a compreendida entre 20 e 39 anos, seguida pela faixa das profissionais de 40 a 59 anos. Apesar de representarem as faixas etárias de maior participação feminina no mercado de trabalho, ainda se mostraram inferiores à masculina.

Outro fator determinante para a crescente presença da mulher no mercado de trabalho brasileiro relaciona-se à elevação de seu nível educacional nos últimos anos, desencadeada pela redução das taxas de fecundidade e da independência financeira gerada pelos atuais arranjos familiares sociais. Mulheres com menos filhos conseguem associar, de forma mais satisfatória, a relação emprego e carreira com a compensação de maiores salários e maiores rendimentos, apesar de ainda apresentarem significativa desigualdade com os rendimentos percebidos pelos homens (IBGE, 2012). Demais variáveis dessa pesquisa ainda permitiram delinear diferentes contextos nos quais a mulher depara-se no mercado de trabalho com situações, como a distribuição de ocupações por setores da atividade econômica e a proporção de mulheres concentradas por áreas de atuação nas empresas.

Ao referir-se à distribuição de ocupações por setores da atividade econômica, conforme IBGE (2012), percebe-se a existência de maior incidência das profissionais femininas no setor de Serviços Gerais, setor esse compreendido pelas atividades relacionadas à Educação, Saúde, Serviços Sociais e Serviços Domésticos, os quais em sua totalidade, constituem cerca de 34% da mão de obra feminina.

Quanto à proporção de mulheres concentradas por área de atuação nas empresas, os dados demonstraram que os setores organizacionais que tiveram maior incidência do trabalho feminino são os relacionados às atividades exercidas em Recursos Humanos, Relações Públicas e nas áreas Administrativa e Jurídica e que, segundo a pesquisa, apresentaram maior crescimento em comparação ao ano anterior (IBGE, 2012).

Mais uma variável importante da pesquisa relaciona-se à questão do rendimento salarial praticado no mercado de trabalho brasileiro. O Censo Demográfico (2010) mostrou que o rendimento médio mensal percebido pelos homens, com carteira profissional assinada, foi de R\$ 1.392,00, o que representou ganhos superiores, enquanto o das mulheres ficou cerca de 30% abaixo desse valor, atingindo patamares de R\$ 983,00 como rendimento médio mensal percebido (IBGE, 2012).

Esse quadro de desigualdade salarial fez com que o Brasil ficasse em 82º lugar numa lista de 135 nações, conforme pesquisa realizada pelo *World Economic Forum* (WEF), com o

propósito de avaliar a diferença existente entre gêneros nas áreas de participação econômica, de oportunidades de educação, de capacitação política, de saúde e de sobrevivência. O estudo demonstrou que as disparidades existentes no mercado de trabalho brasileiro, entre homens e mulheres, devem-se às diferenças salariais praticadas e à distribuição de ocupações por setor da atividade econômica, acentuando a desigualdade salarial brasileira. Essas diferenças salariais fazem com que o Brasil se iguale às praticadas por países como a Bolívia, o México, as Ilhas Maldivas e a Guatemala (HAUSMANN; TYSON; ZAHIDI, 2011).

Recente pesquisa realizada pela consultoria inglesa Grant Thornton (2012) revelou que o mercado de trabalho brasileiro está propício à profissional mulher por lhe permitir maior força de trabalho no ambiente empresarial com atuação em vários departamentos da estrutura organizacional. Tal elevação atribui-se, primordialmente, à estabilidade econômica brasileira, a qual se mantém nos últimos anos, o que concebe a mulher novas e melhores oportunidades de progresso em sua vida profissional.

Nessa conjuntura, percebe-se que a mulher ainda tem muito a enfrentar na busca pela sua ascensão profissional nas organizações empresariais brasileiras. O atual cenário econômico está exposto às incertezas da nova realidade social, econômica e política mundial exigindo da mulher uma rápida adaptabilidade e flexibilidade, a fim de galgar maior espaço profissional nas organizações.

2.2.2 A Mulher em Cargos Executivos

Verifica-se que o atual cenário organizacional, em virtude da exposição às constantes transformações apresentadas, permite que a mulher desenvolva uma nova concepção de seu papel nas empresas no exercício de suas atividades profissionais em cargos executivos, desencadeada por um modelo econômico que promova mudanças reais nas relações de trabalho e que permita maior poder de decisão quanto ao seu destino profissional (FONTENELLE, 2007).

De acordo com pesquisa realizada pelo Instituto Ethos (2010), nas quinhentas maiores empresas do Brasil, a presença feminina apresentou um crescimento de 2,2% em cargos executivos, porém não se igualando aos cargos executivos exercidos por homens. Em outro parâmetro, a mulher apresentou decréscimo de participação em cargos gerenciais e de supervisão, com persistência a um afunilamento hierárquico que fora constatado em levantamentos anteriores e que exclui as mulheres à medida que aumentam as atribuições de comando. A presença feminina na sociedade brasileira representou 51,3% do total da

população e 43,9% da PEA, sendo que os resultados da pesquisa confirmaram uma tendência de contínua expansão da presença feminina no topo da escala hierárquica das empresas, conforme ilustrado na Tabela 1:

Tabela 1 - Total da Amostra da PEA: Nível Hierárquico por Gênero

Nível Hierárquico	Homens	Mulheres	Total
Quadro Executivo	1.299	207	1.506
Gerência	10.815	3.077	13.892
Supervisão, Chefia ou Coordenação	19.058	6.976	26.034
Quadro Funcional	389.896	192.632	582.528
Total	421.068	202.892	623.960

Fonte: Instituto ETHOS (2010)

Sobre a distribuição dos cargos de chefia das empresas por gênero, a pesquisa do IBGE (2012) apontou que o nível de homens em cargos de chefia foi significativamente superior ao das mulheres. Enquanto os homens constituíram 78,6% em cargos de chefia no cenário brasileiro, a mulher assumiu apenas 21,4% desses cargos. Quando comparados o setor privado e o setor público, essa diferença não é significativa. Tais dados deixam transparecer que quanto mais elevado o cargo na organização, menor o percentual de mulheres ocupantes.

Em outra pesquisa (IBGE, 2012), verificou-se que as mulheres em cargos de chefia apresentaram variação quando conciliados cargo e tamanho da empresa. Com o propósito de ilustrar essa variação, a Tabela 2 apresenta os cargos provenientes do alto escalão até os de nível da média gerência, relacionados ao tamanho das empresas pesquisadas:

Tabela 2 - Percentual de mulheres em cargos de chefia segundo cargo/tamanho da empresa (Brasil 2009 em %)

Cargo	Tamanho da empresa (em nº de funcionários)									
	Acima de 1.500		De 701 a 1.500		De 200 a 700		De 50 a 200		Abaixo de 50	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Presidente	11,5	12,6	11,8	12,6	14,2	14,9	17,6	18,0	25,1	27,5
Vice-presidente	10,5	11,4	9,1	10,5	13,8	17,0	17,2	16,6	26,7	29,8
Diretor	18,0	18,2	18,4	18,4	20,5	21,9	23,7	25,0	30,7	31,4
Gerente	23,5	25,0	23,0	25,7	26,2	28,9	32,3	35,5	43,9	46,2
Supervisor	37,1	40,6	37,4	40,8	41,6	44,4	47,6	50,1	54,6	57,9
Chefe	37,7	38,0	35,1	36,6	39,2	41,2	42,6	45,0	45,8	46,5
Encarregado	46,2	46,9	46,0	48,8	49,3	50,0	53,9	57,9	59,8	61,3
Coordenador	47,5	50,6	50,3	52,5	52,0	53,5	56,4	58,5	60,1	61,1

Fonte: IBGE (2012) - Elaboração DIEESE

Dessa forma, o estudo demonstrou que, quanto maior o tamanho da empresa (em nº de colaboradores), menor a presença feminina em cargos executivos de alta direção (limitado aos níveis de supervisão), sendo que esse quadro sofre sensível variação quando a empresa apresenta menor tamanho, na qual a mulher chega a ter presença significativa em cargos até o nível de gestão.

Em outro estudo, decorrente da perspectiva propiciada pela atual estabilidade econômica brasileira, Hewlett e Rashid (2011) pesquisaram mais de mil mulheres que atuam em 67 empresas do setor privado no Brasil e identificaram que cerca de 80% das entrevistadas possuíam ambição de chegar ao topo da hierarquia organizacional. Verificou-se também que as profissionais brasileiras detêm maior ambição pela ascensão profissional se comparadas às profissionais que atuam nos Estados Unidos. O principal fator para essa constatação refere-se ao novo cenário político brasileiro que motivou a eleição da primeira mulher para o maior cargo executivo existente no país. A partir da nomeação da presidenta Dilma Rousseff, foram nomeadas, pelo menos, oito mulheres para postos ministeriais, o que desencadeou uma nova perspectiva no cenário governamental e, conseqüentemente, no cenário social, econômico e profissional brasileiro (HEWLETT; RASHID, 2011).

Ainda de acordo com *International Business Report 2012* (GRANT THORNTON, 2012), o quadro funcional feminino de mulheres em nível executivo representou cerca de 27% em cargos de liderança - elevação de 3% com relação a 2011 - e que posicionou o país acima da média mundial de muitos países ricos. O estudo apontou que a mulher brasileira contempla a maioria da força de trabalho nas organizações empresariais com atuação em diversos departamentos. A pesquisa ainda informou que o Brasil possui apenas 3% dos cargos de *Chief Executive Officer* (CEO) exercidos por mulheres, e que o coloca abaixo da média global de 9%, dando assim uma visão panorâmica do atual cenário no qual a mulher executiva está inserida nesse momento.

2.2.3 A Mulher Executiva e os Desafios na Carreira

Apesar de o atual cenário socioeconômico brasileiro demonstrar-se favorável à ascensão e ao sucesso profissional da mulher, essa ainda vivencia relativa fragilidade quanto a sua evolução na carreira, em virtude dos desafios encontrados nesse processo. Esses desafios revelaram-se obstáculos à ascensão da mulher, como também foram detectadas oportunidades que propiciaram a ascensão feminina nas organizações.

Em pesquisa realizada pela organização *International Labour Organization* (ILO), quanto à participação feminina no mercado de trabalho mundial e os obstáculos enfrentados para galgar posições de liderança nas organizações, foi demonstrado que as mulheres apresentaram baixa representatividade no mercado de trabalho, com maior índice de desemprego, diferenças salariais com os homens em mesmas funções e menor índice em cargos executivos. O estudo ainda indicou que as mulheres representaram 40% do trabalho global, no exercício de várias funções de diferentes níveis e contextos organizacionais e desse total, apenas 3% de mulheres conseguiram assumir altos cargos executivos nas organizações. Na América do Sul, os países que apresentaram maior número de mulheres economicamente ativas foram o Uruguai, Bolívia, Colômbia, Equador e Brasil. Com relação ao número de mulheres em atividades executivas, a Colômbia se destacou e o Brasil apresentou resultados moderados (MANCINI; SANTOS, 2005).

Os estudos realizados por Lima, Lima e Tanure (2009) permitiram identificar os principais obstáculos na carreira da mulher executiva, no atual mercado de trabalho brasileiro, constatando-se:

[...] a mulher executiva ainda sofre significativo processo de inserção subalterna, validada pela cultura fortemente codificada pelos valores masculinos, que criam barreiras à ascensão feminina em cargos da alta administração. Estas barreiras são, na maioria das vezes, relacionadas a processos preconceituosos e discriminatórios à “capacidade” feminina de liderar, ao acúmulo de tarefas na esfera do trabalho profissional e doméstico, e a questões pessoais como a maternidade e conflitos familiares (LIMA; LIMA; TANURE, 2009, p. 12).

Nessa constatação, percebe-se que a mulher executiva brasileira se sacrifica a fim de conciliar o trabalho e a família. Em determinadas situações vivenciadas, a mulher torna-se, por vezes, a única responsável pela gestão da casa, das tarefas e cuidados relativos aos filhos, o que inclui a gestão da logística quanto à agenda das crianças, babás, empregadas e motoristas. Corroboram Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007), ao afirmarem que essa dinâmica desencadeia uma série de consequências que geram uma maior frequência de fatores relacionados aos sintomas de estresse e que resultam em instabilidades emocionais, dores de cabeça, indisposição, problemas com as relações afetivas e mudanças na alimentação.

Em outro estudo realizado com executivas de empresas prestadoras de serviços, e ao encontro das constatações dos autores ora citados, foi detectado que a mulher mantém-se comprometida com sua carreira em decorrência do interesse em realizar planos e perspectivas profissionais de sucesso, porém ao entrar no mercado de trabalho, ela enfrenta várias

adversidades que acarretam maiores prejuízos para seu bem estar subjetivo, o que desencadeia altos níveis de *stress*, afetando-a física e psicologicamente (MALUF; KAHHALE, 2010).

Nessa abordagem, mais um obstáculo é detectado e refere-se à predominância masculina no exercício de cargos executivos, visto que, historicamente, os homens tiveram maiores oportunidades de investir em suas carreiras do que as mulheres. Nesse processo, desencadearam-se fatores determinantes que podem levar a mulher a menor sucesso na carreira: o capital humano, a família, os aspectos socioeconômicos, os investimentos no trabalho, as expectativas de recompensa e os determinantes estruturais - que se associam ao ambiente de negócios, às exigências das empresas e à cultura organizacional (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007). As diferenças de gênero para o alcance de cargos executivos possuem duas vertentes fundamentais: capital humano *versus* capital social. Quanto ao capital humano, consideram-se as vantagens percebidas pelo gênero masculino sobre o feminino, quanto aos investimentos feitos em sua educação. Quanto ao capital social percebe-se que as mulheres são impedidas de avançar rumo ao topo de suas carreiras em virtude dos estereótipos criados, falta de apoio e exclusão de redes de contato (CASADO *et al.*, 2010).

Gonçalves e Miranda (2012) citam a discriminação entre gêneros direcionada à remuneração percebida e à promoção no trabalho e que, partir da pesquisa realizada pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), tornou-se possível verificar essa desigualdade salarial, conforme tabela a seguir:

Tabela 3 - Proporção do rendimento médio por hora das ocupadas e assalariadas em relação aos homens nas Regiões Metropolitanas e Distrito Federal de 2000 a 2010 (em%)

Regiões Metropolitanas e Distrito Federal	Rendimento das ocupadas em relação ao dos homens		Rendimentos das assalariadas em relação ao dos homens	
	2000	2010	2000	2010
Belo Horizonte	75,7	77,6	95,8	90,5
Distrito Federal	74,2	80,2	91,1	92,4
Porto Alegre	80,2	81,3	92,3	87,1
Fortaleza	-	78,7	-	97,4
Recife	75,6	84,1	102,3	103,0
Salvador	73,8	85,2	97,7	96,0
São Paulo	74,5	75,2	90,0	87,3

Fonte: DIEESE/Seade, MTE/FAT e convênios regionais. PED - Pesquisa de Emprego e Desemprego (2011)
Elaboração DIEESE

Apesar da evolução da presença feminina no mercado de trabalho, a desigualdade salarial apresentada na Tabela 3, demonstra que o rendimento das mulheres ocupadas e

assalariadas, em determinadas regiões metropolitanas, apresentou alta na equiparação entre os anos de 2000 a 2010, mas ainda possui menor representatividade que a média salarial percebida por profissionais do gênero masculino. Outro quesito relevante trata da denominação dos cargos ocupados pelos profissionais do gênero masculino e feminino. Apesar da similaridade das funções exercidas, existem diferenças na atribuição dos cargos nas organizações, o que contraria o Princípio da Isonomia e da Igualdade, conforme o artigo 5º da Constituição Federal Brasileira (GONÇALVES; MIRANDA, 2012).

Em complemento ao referencial teórico exposto, surge outro obstáculo, esse associado à questão do temor que a mulher encontra em seu reconhecimento profissional. Por temor entendem-se as eventuais ironias que surgem principalmente por homens que não lidam bem com a ascensão feminina no contexto organizacional. Desse temor derivam, pelo menos, dois preconceitos: o primeiro que remete à ascensão feminina ao uso de sua sexualidade, e o segundo que, para a mulher assumir cargos executivos, necessita se comportar como homem. Sendo assim, a mulher para ser respeitada, necessita pensar, agir e trabalhar como homem, porém para ser amada e querida, necessita ser feminina, delicada e atenciosa (BETIOL; TONELLI, 1991).

Dados mais recentes acerca dos desafios à carreira da mulher, apontam para a publicação de Hewlett e Rashid (2011) que corroboram os pressupostos acima apresentados. Ao pesquisarem profissionais de empresas do setor privado brasileiro, foram apresentadas novas perspectivas sobre os obstáculos encontrados, como também as oportunidades apresentadas no cenário brasileiro, cenário esse que possui o reconhecimento de uma nação em rápida expansão e que gera grandes oportunidades à mulher em sua carreira. Esse cenário apresenta uma cultura marcada pela diversidade, porém falta ao mercado de trabalho brasileiro melhor compreensão de como administrar a carreira da mulher (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003).

Desse pressuposto, surgem dois obstáculos: a mulher tem como prioridade a família no que se refere aos filhos (cerca das 59% das mulheres pesquisadas são responsáveis pela criação e educação dos filhos), bem como são responsáveis pelo sustento de seus pais (pelo menos 69% delas se tornam responsáveis financeiramente pelos familiares idosos, o que pode comprometer cerca de 23% de seu rendimento anual). Com relação à disparidade entre gêneros, 26% das mulheres brasileiras e 23% dos homens brasileiros acreditam que as mulheres são tratadas de forma injusta no local de trabalho, como também foi detectada a falta de suporte profissional especializado na evolução da carreira da mulher (as mulheres brasileiras estão entre as menos prováveis a obter um patrocinador ou mentor). Ainda nesse

estudo, ressaltam-se dados positivos e que denotam possibilidades de oportunidades à mulher em sua carreira (HEWLETT; RASHID, 2011), conforme listados a seguir:

- As mulheres representam 60% dos diplomados universitários e que compõem a força de trabalho brasileira.
- Cerca de 80% das mulheres executivas aspiram aos cargos da alta direção, número esse superior às das americanas, que representaram cerca de 52% das profissionais pesquisadas.
- As mulheres apresentam níveis impressionantes de compromisso com a carreira, no qual 81% das pesquisadas, afirmaram que “amam” seu trabalho e 95% apresentaram-se leais a organização, com intenção de se manterem na empresa por três ou mais anos.
- Cerca de 28% das profissionais brasileiras, altamente qualificadas, trabalham em período integral e, por conseguinte, auferem rendimentos superiores aos seus maridos.
- Para as mulheres o setor público brasileiro, torna-se uma alternativa mais atraente que o setor privado, em virtude da segurança no trabalho, benefícios apresentados e equilíbrio entre vida e trabalho.

A qualidade de vida almejada é possível, mesmo no desempenho de múltiplos papéis. Deve-se, principalmente, ao reconhecimento de sua capacidade e pela elevação das recompensas salariais, o que propicia a mulher maior autonomia e independência e que reforçam a continuidade de seus esforços de crescimento e sucesso na carreira. Tais esforços promovem uma autoestima e um senso de domínio do ambiente o que permite à mulher a capacidade de atuar sobre sua vida e criar novas condições com poder de transformar desafios em oportunidades (MALUF; KAHHALE, 2010).

Dos referenciais estudados e que são inerentes ao tema de pesquisa, percebe-se um panorama contemporâneo que atribui à mulher executiva, oportunidades no atual cenário socioeconômico brasileiro com grandes perspectivas à evolução de sua carreira nas organizações empresariais. No entanto, tais oportunidades contrastam com os inúmeros desafios existentes na trajetória que geram obstáculos ao seu desenvolvimento profissional e afeta, diretamente, seu sucesso na carreira.

O fato de as mulheres executivas expressarem sua insatisfação com relação às intempéries no desenvolvimento de suas carreiras, não significa que neguem sua carreira executiva. Fortalecendo o contexto apresentado até o presente momento, Tanure, Carvalho

Neto e Andrade, (2007) ratificam que a mulher busca o equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho e o tempo disponibilizado às questões familiares e pessoais, pois, acredita-se ser completamente viável e razoável tal equilíbrio entre vida pessoal e profissional, apesar de sempre instável no mundo atual. A maioria das mulheres que atingiram o tão desejado “olimpio empresarial” ainda aposta em suas carreiras e sente enorme prazer nessas conquistas, prazer esse que pode aumentar as chances de atingir o sucesso e a felicidade tão almejada (TANURE, CARVALHO NETO, ANDRADE, 2007).

Com base nos pressupostos teóricos apresentados e a partir das pesquisas realizadas no decorrer dos últimos anos, foi concebida a maneira como a mulher executiva atua no novo cenário brasileiro e que, portanto, remete ao estudo de sua carreira no ambiente organizacional. Surge então, o interesse em explorar o referencial teórico que aborde a carreira, com suas particularidades e especificidades.

2.3 Carreira

A compreensão acerca do construto carreira torna-se imprescindível para este estudo, dada a relação existente entre a percepção e o sucesso que a mulher executiva vivencia ao longo de sua trajetória profissional.

Por ser um tema amplo, em virtude das constantes mudanças que cercam as esferas sociais, econômicas, políticas e organizacionais, inicialmente serão abordados os conceitos fundamentais e as diferentes interpretações para em seguida apresentar as novas abordagens de carreira. Por fim, realizar-se-á a classificação do construto em carreiras tradicionais e não tradicionais a fim de propiciar subsídios para o delineamento do perfil de carreira da mulher executiva brasileira, de acordo com a proposta de pesquisa.

2.3.1 Conceito de Carreira

Na década de 1920, Everett Hughes (1997), sociólogo e um dos principais fundadores dos estudos das ocupações, relacionava carreira a “galope curto em velocidade máxima”, “voo rápido de um pássaro” ou o “curso do sol e as estrelas do céu”. Deriva, pois, dessa concepção que a carreira abrange tanto a forma como os indivíduos veem sentido em suas passagens pela vida, como também concilia de que maneira isso se revela quanto a natureza e constituição do trabalho em sociedade (COSTA, 2010).

A carreira envolve a ocorrência de transições que estão relacionadas às necessidades individuais, imposições organizacionais e sociais. Na perspectiva do indivíduo, consiste no entendimento e avaliação das experiências (sequência de posições ocupadas e trabalhos realizados) e na perspectiva da organização, relaciona-se às políticas, procedimentos e decisões ligadas a níveis organizacionais, espaços ocupacionais e ao movimento de pessoas nas empresas (LONDON e STUMPH, 1982 *apud* DUTRA 2010).

Hall (2002, p. 12) define carreira como “a sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos, associada com experiências relacionadas ao trabalho e atividades durante a vida de uma pessoa”. Tal definição restringe à carreira à dimensão do indivíduo, não levando em consideração a complexidade dinâmica das organizações e da sociedade atual.

A entrada no mercado de trabalho representa um marco na vida de muitas pessoas, visto que por intermédio do trabalho, torna-se possível conquistar a satisfação e a qualidade de vida de que cada ser humano necessita e almeja. Nesse processo, a carreira desempenha um papel chave e fundamental na consecução desses objetivos. Dada tal perspectiva, Hall (2002) concebe quatro diferentes definições:

- 1) Carreira como avanço: vista como ascensão vertical em uma hierarquia organizacional (movimentos para cima).
- 2) Carreira como profissão: associada a determinadas ocupações que demandem movimentos progressivos de *status*, levando a um avanço contínuo na construção da carreira.
- 3) Carreira como a sequência de trabalhos durante a vida: refere-se à ciência comportamental e às histórias vividas por cada pessoa no decorrer de sua vida profissional.
- 4) Carreira como a sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida: também relacionada à ciência comportamental, sugere a forma como a pessoa vivencia a sequência de trabalhos e atividades que construíram sua história profissional ao longo do tempo.

Tais pressupostos remetem à similaridade conceitual que existe a respeito da carreira e do trabalho, o qual se podem incluir vários comportamentos e efeitos psicológicos e que fazem parte da investigação da carreira de cada pessoa. Uma diferença bastante significativa que permite compreender os conceitos de trabalho e carreira refere-se à questão “tempo”, visto que o trabalho representa a imediata experiência, pela qual, cada indivíduo passa,

enquanto a carreira remete às experiências de trabalho acumuladas na vida inteira da pessoa (HALL; HERAS, 2010).

Nos dias atuais, espera-se que cada um assuma a responsabilidade quanto ao planejamento de sua carreira. Para Martins (2001 *apud* DUTRA, 2010), a pessoa deve ter autoconhecimento com o objetivo de desenvolver o próprio referencial quanto às suas escolhas profissionais, escolhas essas que sofrem influências diretas do ambiente externo no qual o indivíduo está inserido, provenientes da família, da sociedade e da cultura. Independentemente dessas influências, cada pessoa necessita desenvolver seu próprio projeto profissional, para dessa forma criar um referencial nas escolhas de sua carreira.

2.3.2 Evolução das Teorias de Carreira

Remete esse estudo ao interesse de se verificar de que forma a carreira está delineada em suas diferentes trajetórias e variáveis e que permita compreender as distintas denominações e características particulares de cada uma das teorias desenvolvidas no decorrer do tempo.

De acordo com Dutra, Fischer e Nakata (2009), as teorias de carreira começaram a evoluir por meio de estudos realizados no início dos anos 1970 e detectaram a inexistência de campo do conhecimento humano destinado à análise da carreira nas organizações e a principal base teórica era associada a trabalhos realizados por psicólogos vocacionais e sociólogos. Estudiosos, como Schein (1990) e Hall (2002), fizeram importantes observações e que propiciaram uma base sólida para novas iniciativas relacionadas ao tema.

Schein (1990) introduziu o conceito de Âncoras de Carreira que se refere ao conhecimento que as pessoas têm sobre suas preferências e que as habilita a tomarem decisões conscientes de sua carreira num processo contínuo de ajustamento (ANDRADE; KILIMNIK; PARDINI, 2011). De acordo com Tieppo, Gomes, Sala e Trevisan (2010), o conceito foi desenvolvido, a partir dos estudos de Edgar Schein, abordou a forma com que alguns componentes pessoais determinam prioridades nas escolhas profissionais. Assim, foram gerados padrões de escolha profissional, partindo de pesquisa realizada com 44 alunos da *Sloan School of Management*, do MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), no período compreendido de 1961 a 1973, demonstrando que as escolhas profissionais são determinadas por padrões individuais de comportamento. Como o estudo foi realizado com o grupo de alunos formados em 1961, 1962 e 1963 e mantido por 10 anos após a formação do último grupo, pode-se perceber que o resultado de tais estudos trouxe um rico conjunto de atitudes

auto percebidas, valores, necessidades e talentos, os quais foram desenvolvidos com o passar do tempo e que formaram guias e direções denominadas Âncoras de Carreira (DUTRA, 2010).

Com essa designação, surgiu a tipologia na qual Schein (1990) descreve um conjunto de auto percepções relativas a talentos e habilidades, motivações e atitudes, necessidades e valores, as quais, baseadas nas experiências efetivas vividas por cada indivíduo, propiciam a concepção de rumos que norteiam as escolhas profissionais de cada pessoa. Sendo assim, foram identificadas oito categorias de inclinações profissionais, ou âncoras de carreira que apresentaram características distintas, a saber:

- Competência Técnica/Funcional (TF): o profissional adquire o senso de identidade por não abdicar das oportunidades em aplicar suas habilidades técnicas. A realização profissional vem por meio da possibilidade de enfrentar desafios em áreas técnicas.
- Competência Gerência Geral (GG): relacionada com a perspectiva em responsabilizar-se de forma absoluta com os próprios resultados bem como o da organização, de forma que o sucesso da organização será o seu sucesso.
- Autonomia/Independência (AI): pessoas que possuem um nível reduzido de tolerância por regras e restrições organizacionais, priorizando sua autonomia em prol de seu próprio trabalho.
- Segurança/Estabilidade (SE): a principal preocupação é a sensação de bem-estar e as pessoas que compõem essa característica se preocupam mais com a promessa de garantia de emprego que lhes traga segurança e estabilidade.
- Criatividade Empreendedora (CE): as pessoas tendem a buscar a criação e assumem riscos, pois buscam oportunidades futuras de crescimento e encaram o êxito financeiro como sendo atributo de capacidade profissional.
- Serviço/Dedicação a uma causa (SD): nessa âncora, não há renúncia, pois as pessoas inseridas nesse contexto necessitam exercer atividades que propiciem auxílio às demais a fim de melhorar a harmonia no ambiente de trabalho.
- Puro Desafio (PD): busca constantemente superar os obstáculos de difícil solução, com oportunidades em trabalhos muito complexos e/ou competições interpessoais.
- Estilo de Vida (EV): nessa âncora, o profissional busca encontrar uma forma de integrar as necessidades individuais, familiares e as exigências de carreira a fim de criar uma identidade vinculada ao modo de viver, de acordo com suas próprias expectativas.

As âncoras de carreira permitem a cada pessoa organizar suas experiências, identificar as áreas de contribuição ao longo da trajetória profissional, gerar critérios para os tipos de trabalho e identificar padrões de sucesso e ambição que podem determinar as escolhas em sua vida profissional (SCHEIN, 1990). Torna-se, pois, determinante nesse conceito as escolhas realizadas nos primeiros anos de vida profissional que se mostraram fundamentais para o indivíduo no desenvolvimento de sua carreira nas organizações.

Hall (2002), ainda na década de 1970, introduziu o conceito de carreira proteana definida como aquela gerenciada pela pessoa e não pela organização. Inspirada no deus grego do mar Proteus (que detinha a habilidade de mudar de forma conforme sua vontade), a carreira proteana condiz com um ambiente volátil, em que o emprego seguro e a longo prazo, é substituído por contratos de curto prazo, pautados na necessidade e na *performance* profissional (HALL, 1996; DUTRA, 2010). Tem como principais características o direcionamento pessoal com busca à realização no trabalho para o qual o importante é o tempo de carreira e não somente o período cronológico destinado à profissão. Acrescenta-se a essas características uma postura de aprendizagem contínua com valorização às experiências acumuladas ao longo da vida e uma percepção particular acerca dos valores pessoais em busca da autorealização com foco na realização pessoal, mesmo que em uma única organização.

Já a partir dos anos 1990, os autores Arthur, Inkson e Pringle (1999 *apud* DUTRA, 2010) sinalizaram a transição para o modelo de carreira sem fronteiras, principalmente em virtude das mudanças ocorridas na sociedade industrial para a chamada nova economia, na qual o termo “planejar” deu espaço para o termo “flexibilizar”. Tanto empresas quanto trabalhadores foram impulsionados para uma tendência ao planejamento de suas carreiras com foco no desenvolvimento pessoal em detrimento do atendimento das necessidades de uma única organização. Nesse conceito, ao construir uma carreira, deve-se antes decidir e tomar atitudes que geralmente remetem a outras esferas e que envolvam tanto o trabalhador quanto a família. Trabalhar pode não significar exatamente ter um emprego fixo em uma empresa (VELOSO; DUTRA, 2011).

Costa (2010) corrobora com a ideia de que a carreira sem fronteiras está relacionada com a motivação para exercício do trabalho (*know why*), com a informação para execução do trabalho (*know how*) e com uma rede de relacionamentos que a sustenta (*know whom*). Em síntese, nesse modelo de carreira passam a existir relações fora do empregador - redes de relacionamento, dedicação a outros projetos ou a família - que ocasionam a apropriação pelo indivíduo do planejamento e desenvolvimento de sua própria carreira (CHANLAT, 1995).

Segundo Inkson (2006), os termos proteana e sem fronteiras são em essência “metáforas” e representam as faces reais da carreira. Afirma ainda que, em virtude da natureza da carreira proteana e da carreira sem fronteiras associarem o concreto ao abstrato, propiciam aos estudiosos da matéria descrevê-los como “tipos ideais” dentro do contexto funcional da carreira: “permite um realismo especial, reforça os seus significados e estimula o desenvolvimento da imaginação” (INKSON, 2006, p. 49). Ambas carreiras, proteana e sem fronteiras, denotam diferentes construtos, mas com similaridades. Uma pessoa pode exibir atitudes proteanas, com mentalidade sem fronteiras atrelada a organização, no desenvolvimento e promoção da própria carreira.

Para Briscoe, Hall e DeMuth (2006), existem infinitas possibilidades e combinações entre as carreiras e as distinções entre as variáveis podem levar a uma melhor teoria de pesquisa. Tais conceitos podem levar a um impacto mútuo na experiência individual de trabalho e no comportamento de cada pessoa no desenvolvimento de sua carreira. Com isso, outros arranjos de carreira formaram-se e influenciaram os comportamentos das pessoas e das organizações.

2.3.3 Carreiras Emergentes

O avanço tecnológico e as tendências no mercado de trabalho geram uma nova perspectiva no cenário profissional no qual as carreiras deixaram de seguir antigos padrões tradicionais para assumir novas trajetórias. A partir dessas tendências, surgem novos modelos de carreira alicerçados por diferentes características de formato, perfil das pessoas e que apresentam vantagens e desvantagens em suas trajetórias (COSTA, 2010).

Muitos autores procuram associar títulos específicos a cada uma das novas carreiras, sendo que outros apenas referem-se a elas como carreiras não tradicionais ou emergentes. Dessa concepção, surgem termos variados tais como as já conhecidas: tradicional, proteana, sem fronteiras, âncoras de carreira, até as novas designações específicas, como carreira *portfólio*, carreira caleidoscópico, carreira *craft career*, carreira multidirecional, carreira transicional, carreira narrativa, carreira construcionista, carreira arco-íris e carreira customizada.

A designação “carreiras emergentes” refere-se às propostas que, no decorrer das últimas décadas, buscam elucidar as transformações vividas no ambiente de trabalho e nas sociedades industriais e que apresentam diagnóstico sobre a elevação da incerteza, o risco, a fragilização e ruptura dos vínculos tradicionais de trabalho. Concomitantemente, é captada a

reelaboração dos repertórios de significados das tradições psicológica e gerencial e que propõem novas metáforas (INKSON, 2006) e discursos sobre o que representam, como são construídos e como gerenciam as carreiras nos dias atuais (BENDASSOLLI, 2009).

Aroni (2011) destaca que os processos de adaptação e ajustamento dos conceitos de carreira, anteriormente sujeitos a uma ordem pré-definida, passam a partir do novo cenário de trabalho, a conviver com processos de contínua construção, baseado em redes sociais heterogêneas e múltiplas, o que permite um maior desenvolvimento da carreira na construção da vida profissional de cada pessoa. Logo, compreende-se a carreira como uma construção social, de âmbito individual e grupal (BENDASSOLI, 2009).

Portanto, a partir dos referenciais bibliográficos pesquisados e designações citadas, elaborar-se-á um quadro que possibilite uma melhor visualização dos estilos de carreiras vigentes, dimensionadas por suas principais características e autores:

Quadro 2 - Estilos de Carreiras: tradicionais e emergentes

Carreira	Características	Autores
TRADICIONAL	Padrão de trabalho que envolve comprometimento e vínculo trabalhista com mobilidade vertical e marcas externas de sucesso. A esfera trabalhista é mais valorizada que as esferas pessoais com fidelização ao empregador que detém controle sobre a carreira de seus colaboradores.	Wilensky (1961) Inkson; Arthur (2001) Bailyn (2006)
PROTEANA	Foco nas necessidades do indivíduo, no atendimento de suas expectativas internas em busca do reconhecimento pessoal. Tem como premissas a autonomia, autodireção, habilidades para aprender, para direcionar a carreira, para direcionar a vida e construir relações.	Hall (1976, 2002, 2004)
SEM FRONTEIRAS	Foco na empregabilidade. O indivíduo organiza suas metas, expectativas e caminho para além dos limites da organização. Baseia-se em três dimensões do conhecimento: saber por que, saber como, saber com quem (<i>know why, know how, know whom</i>).	Defillippi e Arthur (1994) Arthur e Rousseau (1996)
ÂNCORAS DE CARREIRA	Refere-se a um conjunto de auto percepções baseadas nas experiências efetivas vividas por cada indivíduo Resulta da interação inicial entre o indivíduo e o ambiente de trabalho e que funciona como um conjunto de forças para tomada de decisão e escolhas na carreira.	Schein (1976)
PORTFÓLIO	O indivíduo trabalha em várias organizações ao mesmo tempo, formando uma carteira de clientes ou empregadores. Pode também optar em trabalhar em regime parcial e dedicar o restante do tempo em atividades fora do ambiente de trabalho ou no exercício de atividades distintas de trabalho.	Mallon (1998) Borgen, Amundson e Reuter (2004)
CALEIDOSCÓPIO	Sua premissa básica refere-se às mudanças que uma pessoa vivencia em sua vida profissional e que altera suas prioridades quantos aos desafios encontrados em balancear o trabalho e a família como também a busca pela autenticidade no trabalho que executa.	Mainiero e Sullivan (2006)
CRAFT CAREER	Associada ao trabalho de “artesão”: autonomia em conceber sua obra, organização nas atividades desenvolvidas, criatividade intensa, ausência de mediação entre o sujeito que trabalha e o resultado produzido e o engajamento afetivo com a atividade desempenhada.	Wrzesniewski e Dutton (2001) Poehnell e Amundson (2002)

MULTIDIRECIONAL	São carreiras flexíveis, dinâmicas e abertas a distintas direções e possibilidades. Essa carreira não possui uma meta externa, isto é, não é determinada pelos papéis ou funções da estrutura organizacional. Nesse tipo de carreira o indivíduo pode rever seus objetivos e alterar seu foco.	Baruch (2004, 2006)
TRANSICIONAL	Compreendida como uma carreira em processo de transição entre esquemas tradicionais de trabalho para esquemas denominados “trabalho-portfólio”, ou seja, apesar dos indivíduos seguirem roteiros pré-definidos e instituídos, quando da transição necessitam reinventar seu modo de ação em prol de novos roteiros para a carreira.	Duberley, Mallon e Cohen (2005)
NARRATIVA	Refere-se à organização dos eventos de trabalho da pessoa em uma história significativa para ela, isto é, em sua trajetória o indivíduo conta com as narrativas sociais e históricas de sua vida profissional, alicerçada por valores, regras e práticas vividas em confronto a desejos, valores e necessidades próprias.	Cochran (1990) Bujold (2004)
CONSTRUCIONISTA	A carreira não é tida como um dado objeto da realidade organizacional, mas um processo em plena construção. Trata-se de um modelo elaborado a partir do movimento do construcionismo social, o qual questiona a verdade da visão objetiva independente dos interesses e relações de poder.	Blustein, Schultheiss e Flum (2003) Cohen, Duberley e Mallon (2004)
ARCO ÍRIS	Baseado nas características relacional e psicossocial propõe uma análise acerca do papéis que o indivíduo assume com a atuação no mundo do trabalho e a realização do projeto de vida. Concebe a carreira num processo em construção que contempla descontinuidades e transições.	Super (1980, 1990) Savickas (1996) Ribeiro (2009)
CUSTOMIZADAS	Refere-se a trajetórias de carreira tradicionais que são interrompidas em virtude da redução do regime de trabalho, da descontinuação da participação do indivíduo em virtude de ausências por licença não remunerada e da alteração do vínculo empregatício. O indivíduo passa a trabalhar na mesma organização, porém em um formato diferenciado, customizado.	Valcour, Bailyn e Quijada (2007)

Fonte: Adaptado de BENDASSOLLI (2009); COSTA (2010); ARONI (2011)

O atual ambiente pressupõe pensar globalmente e agir localmente, a partir da movimentação de pessoas, ideias, percepção de novas culturas e aspectos locais e que levam a desconectar-se da padronização e buscar a colaboração, integração e administração da ambiguidade. As organizações e os indivíduos exercem novos papéis nos quais a carreira tende a ser gerida de forma mais flexível e voltada a valores e resultados (BIANCHI e QUISHIDA, 2009) e considerar essa abordagem permite-se pressupor que cada uma das carreiras apresentadas possui vantagens e desvantagens que as diferem. As antigas e novas concepções, geradas dos atuais e diferentes arranjos organizacionais e profissionais, remetem a uma nova configuração do trabalho no mundo moderno.

A carreira, por sua complexidade e características particulares, requer que seja melhor elucidada, compreendida, reconhecida e percebida pelo indivíduo no exercício de suas atividades dentro do contexto organizacional. Posto isso, com novas abordagens, surgem

novos entendimentos que concebem ao tema carreira, uma valorização da perspectiva temporal, das experiências e das descobertas que preveem fatores que precedem e influenciam as teorias já existentes. Para Dutra (2010), as novas trajetórias e abordagens, levaram pesquisadores e estudiosos a perceberem a necessidade de delimitar os campos dos estudos de forma mais clara, o que faz com que as teorias subdividam-se em teorias de carreiras tradicionais e em carreiras não tradicionais.

2.3.4 Carreira Tradicional *versus* Carreira Não Tradicional

As teorias tradicionais reconhecem a conexão da carreira com a realização pessoal, associada à relação carreira-organização. Nas teorias não tradicionais, o enfoque é a auto-organização das carreiras e que apresentam abordagens que propõem novas formas de se conceber sua gestão.

Podem-se observar dois grandes modelos de carreira considerando-se o modelo tradicional que ainda se mantém dominante no cenário social e organizacional, e o modelo não tradicional ou moderno:

[...] tradicionalmente a carreira é feita por um homem, pertencente aos grupos socialmente dominantes. [...] Esse modelo tradicional está em perfeita ressonância com uma sociedade em que a divisão sexual do trabalho interditou por todas as práticas a carreira das mulheres, a homogeneidade da população era maior, a instrução estava desigualmente repartida e as grandes organizações ofereciam empregos, estabilidade e aberturas. Hoje em dia, esse modelo tradicional está ainda largamente presente mais em certos países do que em outros. [...] Contudo, a partir dos anos 70, surge um outro modelo, menos tradicional, resultante das mudanças sociais que vamos conhecer nas sociedades, no decorrer dos últimos trinta anos (CHANLAT, 1995, p. 72).

O modelo tradicional teve maior representatividade até os anos 1970, marcado pela estabilidade, enriquecimento, progresso e divisão sexual e social do trabalho em que apenas os homens detinham a exclusividade do trabalho e a ascensão profissional pertencia aos poucos grupos socialmente dominantes. Caracterizou-se, essencialmente, pela linearidade e verticalidade na progressão da carreira e os trabalhadores possuíam maior estabilidade no emprego (ANDRADE, 2009). Em seu construto, desenvolvido por Chanlat (1995) subdivide-se em dois tipos:

- Burocrática: relacionada às estruturas burocráticas da organização, rígida hierarquia de papéis, centralização do poder e impessoalidade nas relações, alicerçada pelos concursos públicos e planos de carreira atrelados ao tempo de empresa.
- Profissional: nesse tipo há monopólio do saber, ou seja, da especialização e do profissionalismo, cujo avanço se dá pela disciplina profissional.

Quanto à caracterização da carreira não tradicional essa surge pela variedade, tanto social como de gênero, que permite uma maior femininização do mercado de trabalho, além da elevação do grau de instrução, afirmação dos direitos individuais, entre outros. Conforme Chanlat (1995) e Andrade (2009) trata-se um modelo alicerçado pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade, o que a torna menos linear e estável do que a carreira tradicional. De acordo com o construto desenvolvido por Chanlat (1995), esse modelo subdivide-se em dois tipos:

- Empreendedor: relacionado às atividades de empresa cujo o sucesso não é mais entendido como “fruto do nascimento”, mas sim do resultado direto do talento e trabalho do indivíduo.
- Sociopolítico: baseado nas habilidades sociais e no poder de relações de que dispõe uma determinada pessoa.

Tanto a administração da carreira tradicional como da carreira não tradicional tiveram forte influência na elevação da presença feminina no mercado de trabalho, nas mudanças tecnológicas e na reestruturação da economia. A adaptabilidade ao novo cenário introduziu novos comportamentos à carreira: parar de trabalhar para investir nos estudos, estudar trabalhando, cuidar e educar dos filhos e após retornar ao mercado de trabalho e aos estudos, entre outros (ANDRADE; KILIMNIK; PARDINI, 2011).

Tais comportamentos, associados à evolução das teorias de carreira, introduziram rupturas significativas no modelo tradicional aproximando-o do modelo não tradicional, mas independentemente do modelo, faz-se necessário reconhecer a evolução na trajetória profissional. Para tanto, a fim de propiciar a compreensão acerca da mensuração do reconhecimento (sucesso) na trajetória de carreira, sendo ela tradicional ou não, serão apresentados a seguir os conceitos relacionados aos fatores subjetivos e objetivos da carreira.

Ao se associar as carreiras tradicionais às não tradicionais, observou-se a existência de um processo gradual de transição no qual a carreira organizacional, com base no antigo contrato psicológico, tramita para os novos tipos de carreira, baseados no atual contrato de empregabilidade (DRIES; PEPERMANS; CARLIER, 2008). Os estudos sobre carreira comprovam que se torna cada vez mais notória, a conscientização acerca do fato do sucesso na carreira ser uma construção social e não somente uma realidade objetiva.

A carreira tradicional, como avanço profissional, baseia-se em estruturas hierárquicas rígidas, com direção clara e linear na qual o sucesso é reconhecido a partir da promoção no cargo e na elevação salarial. Nos modelos não tradicionais, esse avanço profissional deriva de uma variedade de direções possíveis para o desenvolvimento profissional, gerando uma multiplicidade de definições acerca do sucesso na carreira (BARUCH, 2002).

Acrescenta Judge *et al.* (1995) que, quando se buscam conciliar as expectativas das pessoas com as organizações, se faz necessário reconhecer a existência da carreira subjetiva (referências de caráter psicológico) e da carreira objetiva (expressa em cargos, títulos e salários), associadas à realização e satisfação pessoal na carreira. Hall e Chandler (2005) reforçam a relação existente entre as carreiras subjetivas e objetivas, dadas a interdependência e parcialidade existentes. Argumentam que o impacto da carreira objetiva sobre a carreira subjetiva pressupõe que a satisfação do indivíduo e sua identidade são resultados diretos da percepção associada à ascensão profissional, *status* ou renda percebida.

Complementa Hall (2002), conceituando que a mensuração da carreira se dá a partir de quatro critérios: (1) dinheiro e posição: referem-se ao reconhecimento externo; (2) reconhecimento da carreira: refere-se à percepção que pessoa tem acerca de si na carreira; (3) adaptabilidade: refere-se à predisposição consciente de perceber os sinais externos e adequar os comportamentos às premissas do ambiente e (4) identidade: refere-se à coerência entre a identidade (valores, interesses, senso de continuidade) e o grau de comportamento exercido no ambiente.

Em reforço aos pressupostos apresentados, Costa (2010) argumenta que talvez a melhor forma de se avaliar a carreira seja pela interpretação da própria pessoa ao tomar as decisões em sua trajetória profissional. Quando a carreira é avaliada por outrem, pode ocorrer um equívoco, visto que a pessoa externa considera o sucesso por meio dos fatores perceptíveis (nível hierárquico e salário), o que podem não corresponder à realidade do avaliado. Independentemente do reconhecimento externo de sucesso, se a própria pessoa não se perceber bem sucedida em sua carreira, as avaliações externas não se refletirão em tomadas de decisão como continuidade do caminho percorrido na trajetória profissional desse indivíduo.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa objetivou identificar e analisar a percepção da mulher executiva brasileira acerca de seu sucesso na carreira. Para tanto, neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos necessários à operacionalização do estudo: tipo de pesquisa, definição do universo, caracterização da amostra da pesquisa, instrumento de pesquisa, procedimentos para coleta de dados e procedimentos para análise de dados.

3.1 Tipo de Pesquisa

Dado o caráter empírico da pesquisa científica, torna-se possível desenvolver a pesquisa social utilizando-se a metodologia científica a fim de se obter respostas a novos conhecimentos. Gil (2010) cita três grupos para a pesquisa social - exploratória, descritiva e explicativa - sendo que cada uma delas possui um objetivo e abordagens específicas que permite compreender os níveis de estudo a serem utilizados na pesquisa social.

Assim, após levantamento do referencial teórico, foi utilizada a pesquisa de âmbito descritivo que de acordo com Gil (2010):

[...] pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. [...] são incluídas neste grupo as pesquisas que tem por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população. [...] as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática (GIL, 2010, p. 28).

Dado o caráter científico deste estudo, a utilização da pesquisa descritiva permitiu mensurar, de forma mais clara e com rigor necessário, as variáveis envolvidas que requerem elucidação por intermédio de dados concretos.

3.2 Definição do Universo

Conforme Gil (2010), o termo “universo” refere-se ao conjunto definido de elementos que possuem determinadas características e a partir do universo, extrai-se uma amostragem para o desenvolvimento da pesquisa social; por “amostragem” entende-se o subconjunto do universo pelo qual se estabelecem ou se estimam as características do universo, objeto de pesquisa.

Desse modo, o universo desta pesquisa foi formado por mulheres que ocupam cargos em nível executivo em empresas no estado de São Paulo e que prioritariamente, pertencessem às empresas do grupo das Melhores e Maiores Empresas do Brasil, de acordo com a Revista Exame (edição 2011).

A delimitação geográfica do estado de São Paulo deveu-se ao fato de ser o maior polo de riqueza nacional e que, de acordo com dados obtidos da Fundação Sistema Nacional de Análise de Dados (SEADE), o Produto Interno Bruto (PIB), em 2010, apresentou valor estimado em torno de R\$ 1,25 trilhão de reais, com PIB per capita de R\$ 30.264,06. O estado de São Paulo pertence à região mais rica e populosa do país (sudeste) e apresentou em 2012, uma população estimada em 42 milhões de habitantes, além de deter o maior número de empresas do país.

O propósito inicial em se utilizar o grupo de empresas especificado, bem como a delimitação geográfica referida, originou-se pelo interesse da pesquisadora em obter dados mais lineares para este estudo.

3.3 Caracterização da Amostra de Pesquisa

Para realização desta pesquisa, foi utilizada uma amostra não probabilística, por conveniência, composta por mulheres em cargos executivos e em atividade profissional nas empresas pesquisadas.

No que se refere ao número da amostra, Hair Jr. *et al.* (2005 p. 148) afirma que “o tamanho da amostra afeta a generalização dos resultados pela proporção entre observações e variáveis independentes”. Isso pressuposto, estabelece-se que o número mínimo recomendado para atender a essa regra é o equivalente a cinco observações para cada variável independente na variável estatística e o pesquisador sempre deve obter a maior razão de casos por variável para assim, minimizar as chances de super ajustar os dados. Como esta pesquisa procurou atender a esse requisito básico, foi estabelecido um maior prazo de tempo para que os dados fossem coletados.

No que se refere à limitação da amostra, Costa (2010) recomenda a utilização do instrumento de pesquisa para pessoas que já possuam trajetória profissional, tanto em trabalho formal, informal, como voluntário. Logo, torna-se relevante que a amostragem seja composta por profissionais que atuem há pelo menos cinco anos em suas trajetórias profissionais para, dessa forma, evitarem-se distorções quanto a matriz fatorial e contribuir com uma maior consistência nos dados obtidos.

A quantidade inicial obtida foi de 255 questionários respondidos, porém devido às restrições no preenchimento dos questionários, recebidos na forma papel, foram desprezados oito deles, por conterem dados insuficientes. Quanto à recomendação que o autor Costa (2010) faz acerca do tempo mínimo de cinco anos na trajetória de carreira, houve a desconsideração de nove respondentes visto que possuíam menos que cinco anos em atividades profissionais. Com isso, a amostra final ficou composta por 238 questionários respondidos, o que representou cerca de 4,9 respondentes para cada uma das 48 assertivas da escala PSC e portanto, corroborou a recomendação de Hair Jr. *et al.* (2005) quanto ao número mínimo requerido.

Essa seleção abrangeu as executivas em cargos executivos, de acordo com a escala hierárquica organizacional: supervisoras, coordenadoras, chefas, encarregadas, gestoras (pertencentes ao médio escalão organizacional) e vice-diretoras, diretoras, vice-presidentas e presidentas (pertencentes ao alto escalão organizacional).

3.4 Instrumento de Pesquisa

As informações retratadas a seguir foram extraídas da tese de doutorado de Costa (2010) que detalham as variáveis envolvidas na construção da ferramenta utilizada nesta pesquisa.

O instrumento de coleta de dados intitula-se escala de Percepção de Sucesso na Carreira (PSC), desenvolvido, validado e autorizado por Costa (2010), que o recomenda a vários construtos, precedentes e/ou consequentes, sendo também aplicável a outros públicos e com outras técnicas.

Costa (2010) esclarece que a escala PSC foi baseada no Modelo Multidimensional de Sucesso na Carreira (DRIES; PEPERMANS; CARLIER, 2008), e desenvolveu-se a partir da escala de Greenhaus *et al.* (1990) sobre a satisfação na carreira aplicada, inicialmente, a gerentes e, posteriormente, utilizada em estudos que avaliaram a influência de outros construtos da satisfação na carreira. Além do modelo de Dries, Pepermans e Carlier (2008), agregaram-se à elaboração da escala PSC, os conceitos desenvolvidos por outros estudiosos de carreira (ARTHUR *et al.*, 2005; CLARKE, 2009; CORNELIUS e SKINNER, 2008; DYKE e MURPHY, 2006; GATTIKER e LARWOOD, 1986; HENNEQUIN, 2007; LEE *et al.*, 2006; LONDON e STUMPF, 1982; MAINIERO e SULLIVAN, 2006; NABI, 2001; PARKER e CHUSMIR, 1991; STURGES, 1999 *apud* COSTA, 2011).

Assim, de acordo com Costa (2010), a escala PSC foi construída inicialmente com 53 itens e submetida a validações de conteúdo, pré-teste e validação semântica. Em seguida, foram realizadas análises fatoriais exploratórias, por intermédio do *software* SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), e análises confirmatórias, com a utilização da Modelagem de Equações Estruturais sob o método dos Quadrados Mínimos Parciais ou PLS (*Partial Least Squares*), no *software* Smart PLS. Com isso, o instrumento final apresentou elevados índices de confiabilidade e adequação da amostra (Alfa de Cronbach de 0,956; KMO de 0,936; Variância Explicada de 67,7%), com validade convergente e discriminante - a validade convergente avalia o grau de correlação de duas medidas, e a validade discriminante representa o grau no qual dois conceitos similares são distintos, conforme Hair Jr. *et al.* (2005).

Após as análises, Costa (2010) iniciou o processo de coleta de dados com 366 pessoas (alunos, funcionários e professores) de uma universidade privada da Grande São Paulo. Posteriormente, o instrumento PSC foi aplicado a um grupo de 97 professores, das 10 melhores universidades privadas da Grande São Paulo, apresentando os mesmos resultados estatísticos da amostra anterior, como também confirmação da validade nomológica que, de acordo com Hair Jr. *et al.* (2005), representa o grau no qual a escala múltipla faz previsões precisas de outros conceitos em um dado modelo teórico.

Depois de realizados os ajustes e correções necessárias, Costa (2010) finalizou o instrumento com 48 assertivas, composta por frases simples, nos quais o respondente determina o grau de concordância, de acordo com a escala *likert*: (1) discordo totalmente; (2) discordo; (3) nem discordo, nem concordo; (4) concordo e (5) concordo totalmente. Os 48 itens foram distribuídos em 11 fatores, e esses fatores foram agrupados em duas dimensões.

A primeira é a dimensão subjetiva, composta pelos fatores Competência, Contribuição, Cooperação, Criatividade, Desenvolvimento, Empregabilidade, Identidade e Valores. A segunda é a dimensão objetiva, composta pelos fatores Hierarquia/Promoção e Remuneração. O fator Equilíbrio Vida-Trabalho não compartilha das dimensões subjetiva e objetiva e, portanto, será apresentado em separado. Nesse contexto, enquanto a avaliação da dimensão subjetiva considera os sentimentos de realização e satisfação da pessoa com a própria carreira, a avaliação da dimensão objetiva baseia-se em parâmetros objetivamente mensuráveis, como recompensas financeiras, promoções e elevação hierárquica.

Dessa forma, com a finalidade de ilustrar o instrumento de pesquisa aqui utilizado, suas dimensões, fatores e respectivas assertivas/questões, a pesquisadora elaborou o quadro, demonstrado a seguir:

Quadro 3 - Escala PSC: Dimensões, Fatores e Questões

	FATOR	QUESTÕES
DIMENSÃO SUBJETIVA	COMPETÊNCIA	Q15
		Q20
		Q21
		Q31
		Q34
		Q35
	CONTRIBUIÇÃO	Q12
		Q36
		Q41
		Q44
		Q47
	COOPERAÇÃO	Q14
		Q18
		Q29
		Q42
		Q46
	CRIATIVIDADE	Q01
		Q03
		Q25
		Q06
	DESENVOLVIMENTO	Q07
		Q23
		Q24
		Q38
		Q27
	EMPREGABILIDADE	Q28
		Q45
		Q11
IDENTIDADE	Q13	
	Q19	
	Q22	
	Q30	
	Q08	
VALORES	Q10	
	Q26	
	Q16	
	Q32	
HIERARQUIA/PROMOÇÃO	Q37	
	Q40	
	Q43	
	Q02	
	Q04	
REMUNERAÇÃO	Q17	
	Q48	
	Q05	
	Q09	
Não Compartilha	EQUILÍBRIO VIDA-TRABALHO	Q33
		Q39

Fonte: Adaptado de COSTA (2010)

A escala PSC tem por propósito avaliar o sucesso na carreira pela percepção da própria pessoa que a vivencia, ou seja, o sucesso percebido de forma subjetiva, uma vez que nessa dimensão, a pessoa interpreta seu sucesso e toma as próprias decisões referentes à sua trajetória profissional (COSTA, 2010).

3.5 Procedimentos para Coleta de Dados

Como esta pesquisa é de natureza quantitativa, para o levantamento de dados o procedimento utilizado foi do tipo *survey*, pela abordagem empírica e pelos objetivos definidos para este estudo. De acordo com Gil (2010), esse tipo de levantamento se caracteriza pela interrogação às pessoas de seus comportamentos os quais se deseja conhecer e, por intermédio de análise quantitativa, permite-se obter considerações acerca dos dados coletados.

A proposta inicial para a coleta de dados priorizou as organizações pertencentes ao grupo das Melhores e Maiores Empresas do Brasil selecionadas de acordo com a delimitação geográfica, conforme definido no universo de pesquisa. Procedeu-se o contato gradual com as empresas, especificando o propósito da pesquisa e a relevância do tema. Com o propósito de se evitar o comprometimento do prazo final para a coleta dos dados da pesquisa, a pesquisadora estabeleceu um período máximo de 20 dias para acesso às profissionais desse grupo, como também para o recebimento dos questionários pelas empresas contatadas.

Decorre que, em virtude da pequena representatividade de questionários recebidos e das barreiras encontradas no acesso às profissionais, optou-se em contatar outras empresas, independentemente se pertenciam, ou não, ao grupo ora selecionado, como também não foi restringida a participação de profissionais pelo porte da organização. Logo, o prazo total para coleta dos dados foi ampliado, o que permitiu o alcance mínimo esperado do número de respondentes, conforme especificado na caracterização da amostra que atendeu ao requisito proposto nesta pesquisa.

O acesso às empresas iniciou-se pela área de Gestão de Pessoas e/ou pelo departamento responsável pela comunicação interna para se obter liberação e alcance às profissionais executivas. Para tanto, foram realizados contatos por meio telefônico, envio de *e-mail*, divulgação da pesquisa em grupos de discussão, vinculados a redes sociais (*Facebook* e *Linkedin*) e pesquisa de campo (*in loco*), com o propósito de se alcançar maior abrangência e rapidez na aplicabilidade do instrumento.

Por ser esta pesquisa de natureza quantitativa, o instrumento utilizado não requereu identificação das profissionais respondentes. Assim, a escala PSC foi disponibilizada em duas formas: a primeira, em formato eletrônico *on-line* (internet), encaminhada por *link*, por meio do aplicativo *Google Docs*, e a segunda forma foi desenvolvida manualmente por meio do aplicativo *Word (Office)*, com impressão e distribuição direta. Tanto o formato eletrônico quanto o formato manual apresentaram-se acessíveis à amostra, o que permitiu melhor divulgação e aceitação do instrumento por parte das mulheres executivas que participaram da pesquisa.

Para se evitar perda na coleta por dados deficitários, a escala PSC disponibilizada eletronicamente pela pesquisadora, somente permitiu finalização e encaminhamento após o preenchimento de todas as questões do instrumento e, com isso, restringiu-se o recebimento de questionários incompletos. Com o mesmo intuito, o instrumento em papel foi entregue em mãos, com orientações claras e averiguações após o preenchimento, para dessa forma, evitar-se ao máximo, a perda de dados relevantes.

Posto isto, a coleta de dados foi realizada entre os meses de setembro a novembro de 2012 e, após o prazo final estabelecido, os registros existentes no banco de dados do *Google Docs* (formado pelos dados coletados eletronicamente e com os recebidos em papel e inseridos pela pesquisadora) foram convertidos em planilha eletrônica *Excel (Office 2010)*, para posterior utilização pelos demais aplicativos utilizados no tratamento de dados coletados.

3.6 Procedimentos para Análise de Dados

A análise de dados utilizou-se da pesquisa quantitativa por se apresentar mais apropriada ao objetivo aqui proposto, haja vista que os dados gerados foram tratados de forma estatística. Sendo assim e de acordo com Malhotra (2006), a pesquisa quantitativa torna-se mais indicada, pois:

O método de levantamento envolve um questionário estruturado que os entrevistados devem responder e que foi feito para elucidar informações específicas. [...] Essas perguntas podem ser formuladas verbalmente, por escrito ou por computador, e as respostas podem ser obtidas de qualquer uma dessas formas. Geralmente o questionário é estruturado visando uma certa padronização no processo de coleta de dados (MALHOTRA, 2006, p. 182).

Os dados obtidos dos questionários recebidos foram codificados e preparados, utilizando-se *a priori*, o software *Microsoft® Excel® 2010* e *a posteriori*, para análise de

dados, o *Software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 18.0 e *software* IBM SPSS Amos 21.0

Inicialmente, foi utilizada a técnica estatística de análise de frequência para se conhecer o perfil predominante da amostra em relação aos dados sociodemográficos e na sequência foi realizada a análise das assertivas do instrumento a fim de se conhecer os fatores e dimensões de maior relevância.

Dando continuidade às análises, foram realizados cruzamentos entre categorias, fatores e dimensões com o intuito de se obter a correlação existente entre eles. Foi realizada análise univariada de dados utilizando-se as técnicas do teste *t*, ANOVA e Qui-Quadrado. Essas técnicas foram utilizadas, pois segundo Malhotra (2006), representam técnicas estatísticas adequadas para a análise de dados quando há uma medida única de cada elemento na amostra, ou, no caso de haver várias medidas de cada elemento, quando cada variável é analisada isoladamente.

A próxima etapa abrangeu a análise fatorial confirmatória com a intenção de se confirmar o modelo teórico que rege a estrutura do questionário, para assim, avaliar a validade convergente e a confiabilidade da mensuração de cada fator e dimensão e que, de acordo com Hair Jr. *et al.* (2005), refere-se a uma técnica multivariada para confirmar uma relação pré especificada.

Dada a relevância dos temas abordados e desenvolvidos na fundamentação teórica, e que foram utilizados para análise de dados e discussão dos resultados, elaborou-se o próximo quadro que apresenta uma síntese dos assuntos propostos com suas principais fontes de referência.

Quadro 4 - Matriz de Orientação Teórico-Empírica

Objetivo Geral e Objetivos Específicos	Assuntos Propostos	Principais Fontes de Referência
Identificar e analisar a percepção da mulher executiva brasileira acerca de seu sucesso na carreira nas organizações empresariais	A Mulher Executiva e o Cenário Social e Econômico Brasileiro	Capelle <i>et al.</i> (2006); Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010); Fontenelle (2007); Hewlett e Rashid (2011); IBGE (2012); Lima, Lima e Tanure (2009); Maluf e Kahhale (2010)
	Carreira	Andrade (2009); Andrade, Kilimnik e Pardini (2011); Bendassolli (2009); Bianchi e Quishida (2009); Chanlat (1995); Hall (2002); Schein (1990)
	Percepção de Sucesso na Carreira	Baruch (2004); Costa (2010); Hall (2002); Judge <i>et al.</i> (1995); Schein (1990)
1) Identificar os fatores subjetivos que compõem a percepção de sucesso na carreira da mulher executiva	Escala PSC: Percepção de Sucesso na Carreira	Baruch (2004); Bendassolli (2009); Bianchi e Quishida (2009); Costa (2010); Hall (2002); Judge <i>et al.</i> (1995); Schein (1990)
2) Identificar os fatores objetivos que compõem a percepção de sucesso na carreira da mulher executiva	Escala PSC: Percepção de Sucesso na Carreira	Baruch (2004); Bendassolli (2009); Bianchi e Quishida (2009); Costa (2010); Hall (2002); Judge <i>et al.</i> (1995); Schein (1990)
3) Identificar os fatores que possuem maior relevância na percepção de sucesso na carreira da mulher executiva	Escala PSC: Percepção de Sucesso na Carreira	Baruch (2004); Bendassolli (2009); Bianchi e Quishida (2009); Costa (2010); Hall (2002); Judge <i>et al.</i> (1995); Schein (1990)
4) Definir quais são os fatores que efetivamente determinam o sucesso na carreira.	Escala PSC: Percepção de Sucesso na Carreira	Costa (2010); Hall (2002); Judge <i>et al.</i> (1995)

Fonte: Elaborado pela autora

A seguir, iniciar-se-á a apresentação dos dados coletados e suas respectivas análises, com posterior discussão dos resultados obtidos nesta pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos foram analisados pela abordagem quantitativa e este capítulo apresenta e analisa os resultados da pesquisa *survey* por intermédio de *softwares* estatísticos para assim proporcionar a compreensão dos dados.

4.1 Pesquisa Quantitativa

A pesquisa quantitativa inicia-se com a apresentação dos dados sociodemográficos com o intuito de se caracterizar a amostra para, em seguida, se proceder a análise e explicação dos resultados obtidos após o tratamento estatístico, de acordo com a técnica aplicada e com os objetivos desta pesquisa.

4.1.1 Tratamento dos Dados

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos das análises realizadas com as questões respondidas da escala de Percepção de Sucesso na Carreira (PSC), que se iniciará com os resultados originários das análises descritiva, de frequência, univariada e fatorial.

4.1.2.1 Análise Descritiva

Essa análise originou-se a partir dos dados sociodemográficos levantados e que corresponderam à caracterização da amostra coletada.

O primeiro parâmetro a ser apresentado é o cargo, identificado como nível hierárquico. Isso se deve ao fato do cargo representar o fator básico de exigência da amostra quanto da participação das executivas convidadas. Para tanto, o cargo compreendido como executivo, refere-se àquele com atribuições específicas de comando e com responsabilidades de ação e decisão e que corresponde a níveis hierárquicos ascendentes, de supervisora à presidenta, conforme demonstrado na tabela a seguir.

Tabela 4 - Nível Hierárquico das respondentes

Nível Hierárquico	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Supervisora	63	26,5%	26,5%
Coordenadora	56	23,5%	50,0%
Chefa	11	4,6%	54,6%
Encarregada	16	6,7%	61,3%
Gestora	52	21,8%	83,2%
Vice-diretora	3	1,3%	84,5%
Diretora	28	11,8%	96,2%
Vice-presidenta	1	0,4%	96,6%
Presidenta	8	3,4%	100,0%
Total	238	100,0%	

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 4, observa-se a concentração de 83,2% de respondentes (198 mulheres) nos primeiros cinco níveis hierárquicos, com destaque aos cargos de supervisora, coordenadora e gestora e que apresentaram os maiores índices de participação da amostra. Os cargos pertencentes aos altos escalões nas organizações (de vice-diretora a presidenta) demonstraram menor representatividade com participação acumulada de 16,9% das respondentes (40 mulheres), com destaque ao cargo de diretora que apresentou maior participação de profissionais pertencentes a esse escalão.

Ao se considerar a participação acumulada na amostra, observou-se que cargos pertencentes ao médio escalão - supervisora, coordenadora, chefe, encarregada e gestora - superaram em incidência e representatividade os postos hierárquicos pertencentes ao alto escalão organizacional, representados pelos cargos de vice-diretora, diretora, vice-presidenta e presidenta.

Contudo, verificou-se que a disparidade encontrada na participação de profissionais da amostra deveu-se, principalmente, ao maior acesso obtido junto às executivas pertencentes ao médio escalão das empresas pesquisadas. Concomitantemente, foi detectada também a menor participação dos demais cargos da amostra, em virtude da restrição encontrada pela pesquisadora no acesso às executivas pertencentes aos altos escalões organizacionais.

Para se obter maior conhecimento do perfil das profissionais respondentes, será apresentada a seguir a Tabela 5 que contempla a faixa etária das respondentes da amostra.

Tabela 5 - Faixa Etária das respondentes

Faixa Etária	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Até 20 anos	1	0,4%	0,4%
21 a 30 anos	65	27,2%	27,6%
31 a 40 anos	83	34,7%	62,3%
41 a 50 anos	63	26,6%	88,9%
51 a 60 anos	25	10,3%	99,2%
Acima de 60 anos	1	0,8%	100,0%
Total	238	100,0%	

Fonte: Dados da pesquisa

A faixa etária que apresentou maior incidência na amostra é a compreendida por mulheres executivas com idade entre 31 a 40 anos e que representa 34,7% das respondentes (83 mulheres). As faixas adjacentes à de maior representatividade demonstraram equilíbrio na amostra, 27,2% possuem idade entre 21 a 30 anos (65 mulheres) e 26,6% pertencem à faixa etária dos 41 a 50 anos (63 mulheres).

O percentual acumulado das faixas etárias de maior representatividade totalizaram 88,9% das respondentes pesquisadas (211 mulheres), composto por mulheres com idades a partir de 21 anos - que já possuem atribuições de âmbito executivo e decisório - como também executivas com faixa etária superior - de 41 a 50 anos - que ainda mantêm-se ativas no exercício de suas atividades profissionais. Esses dados permitiram confirmar a pesquisa realizada pelo IBGE (2012) e que identificou que a faixa etária compreendida dos 20 a 39 anos de idade apresentam os maiores níveis de crescimento entre os trabalhadores do gênero feminino, seguida pela faixa das profissionais de 40 a 59 anos de idade.

Outro dado relevante obtido na amostra refere-se às executivas pertencentes à faixa etária superior aos 51 anos que, apesar da pequena representatividade de 11,1% (26 mulheres), demonstrou participação ativa dessas profissionais nas organizações pesquisadas. Somente 0,4% das profissionais (1 mulher), possui idade inferior a 20 anos, o que demonstrou que essa faixa etária teve pouca representatividade na pesquisa.

A fim de se ampliar o panorama sociodemográfico das mulheres executivas, a tabela a seguir, apresenta o tempo de carreira, considerando-se o espaço de tempo dedicado ao trabalho a partir do início das atividades profissionais das respondentes, sendo essas atividades, tanto de âmbito formal, informal e/ou voluntário.

Tabela 6 - Tempo de Carreira das respondentes

Tempo de Carreira	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
5 a 10 anos	32	13,5%	13,5%
11 a 15 anos	39	16,4%	29,9%
16 a 20 anos	56	23,6%	53,5%
21 a 25 anos	35	14,7%	68,2%
26 a 30 anos	38	15,9%	84,1%
31 a 35 anos	21	8,7%	92,8%
36 a 40 anos	10	4,1%	96,9%
Acima de 40 anos	7	2,8%	100,0%
Total	238	100,0%	

Fonte: Dados de pesquisa

Como citado na caracterização da amostra, e corroborando a indicação de Costa (2010) para utilização da escala PSC com profissionais que trabalhem há pelo menos cinco anos, consideraram-se somente as executivas que possuíam essa condição o que resultou em uma amostra final de 238 respondentes válidas.

A Tabela 6 demonstra que a maior concentração de respondentes atua profissionalmente de 16 a 20 anos em suas carreiras, o que representou 23,6% do total pesquisado (56 mulheres). As demais escalas temporais equilibraram-se em representatividade com o percentual acumulado de 60,5%, (144 mulheres), e as faixas etárias de 5 a 15 anos, representaram 29,9% (71 mulheres) e de 21 a 30 anos, totalizaram 30,6% (73 mulheres).

A menor incidência da participação da mulher em cargos executivos, a considerar-se a amostra pesquisada, surge a partir dos 31 anos até acima de 40 anos de carreira, totalizando 15,6% das respondentes (38 mulheres).

Outro ponto relevante da pesquisa refere-se ao nível de escolaridade das participantes e sua caracterização na amostra, conforme demonstrado na próxima tabela.

Tabela 7 - Nível de Escolaridade das respondentes

Escolaridade	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Ensino médio completo	6	2,5%	2,5%
Graduação incompleta	54	22,7%	25,2%
Graduação completa	62	26,1%	51,3%
Pós-graduação incompleta	15	6,3%	57,6%
Pós-graduação completa	62	26,1%	83,6%
Mestrado incompleto	11	4,6%	88,2%
Mestrado completo	16	6,7%	95,0%
Doutorado incompleto	9	3,8%	98,7%
Doutorado completo	3	1,3%	100,0%
Total	238	100,0%	

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 7 mostrou equilíbrio entre as respondentes quanto à formação escolar nos níveis de graduação completa e pós-graduação completa, representando o percentual acumulado de 52,2% (124 mulheres).

A tabela informa também que a menor concentração está em pontos equidistantes, ou seja, somente 2,5% das respondentes (6 mulheres) possuem ensino médio completo e 1,3% das respondentes (3 mulheres) possuem doutorado completo.

Os demais níveis educacionais posicionam a mulher executiva em escolaridade ascendente e que apresentou o percentual acumulado de 44,1% (105 mulheres), compreendendo a graduação incompleta, pós-graduação incompleta, mestrado incompleto e completo e o doutorado incompleto.

Desse modo, torna-se possível detectar que a mulher executiva investe em sua formação acadêmica, considerando-se que, até o nível de pós-graduação completa, as pesquisadas apresentaram um percentual acumulado de 83,6% (199 mulheres), e que demonstrou alta significância na amostra. Tal constatação é alicerçada pelos dados divulgados pelo IBGE (2012) que comprovam que a mulher apresenta 11 anos ou mais de estudos em relação ao homem.

Em seguida, apresenta-se o estado civil das respondentes, conforme demonstrado na Tabela 8.

Tabela 8 - Estado Civil das respondentes

Estado Civil	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Casada	120	50,4%	50,4%
Divorciada	27	11,3%	61,8%
Separada	9	3,8%	65,5%
Solteira	75	31,5%	97,1%
Viúva	7	2,9%	100,0%
Total	238	100,0%	

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se na tabela acima que 50,4% das profissionais (120 mulheres) contemplaram o maior percentual da amostra no estado civil casada. Os demais totalizaram 49,5% das respondentes, sendo que 31,5% (75 mulheres) pertencem à categoria solteira, 11,3% (27 mulheres) à categoria divorciada, 3,8% (9 mulheres) à categoria separada e 2,9% (7 mulheres) à categoria viúva.

Torna-se possível perceber que o estado civil, por si só, não representa fator impeditivo para que a mulher assuma cargos de nível executivo nas organizações, a se considerar que, o maior contingente da amostra e que representa sozinho mais da metade das respondentes pesquisadas, são de profissionais casadas.

Obtendo-se os dados referentes ao estado civil das pesquisadas, tornou-se pertinente conhecer se a profissional possui ou não filhos e, em caso positivo, a quantidade de filhos, conforme informado na Tabela 9.

Tabela 9 - Número de Filhos das respondentes

Número de Filhos	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Sem filhos	107	45,0%	45,0%
1 filho	73	30,7%	75,6%
2 filhos	40	16,8%	92,4%
3 filhos	17	7,1%	99,6%
4 filhos	1	0,4%	100,0%
Total	238	100,0%	

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados apontaram que a maioria das executivas não possuem filhos, o que representou 45% das respondentes da amostra (107 mulheres).

Outro percentual bastante significativo refere-se as profissionais que possuem um filho e que representa 30,7% das respondentes (73 mulheres). Cerca de 16,8% das pesquisadas (40 mulheres) possuem dois filhos e, numa proporção menor, encontram-se acumulados as respondentes que possuem de 3 a 4 filhos, totalizando 7,5% das executivas pesquisadas (18 mulheres).

Esses dados remetem à questão da fecundidade e da maternidade que, de acordo com a pesquisa realizada pelo IBGE (2012), corroboram os dados apurados na amostra, visto que esse estudo apontou queda no índice de filhos - menos de 2 filhos - com relação ao Censo realizado em 2000, que apresentou uma média de 2,38 filhos por mulher.

Com os dados obtidos, é possível perceber que a mulher executiva investe em sua carreira profissional bem como também não abdica do direito à maternidade, independentemente do número de filhos que venha a ter. Os dados mostram que as profissionais que possuem apenas um filho representaram os maiores índices em comparação àquelas com dois ou mais filhos. Essa constatação confirma Lima, Lima e Tanure (2009) que mostram que mulheres com menos filhos conciliam de forma mais satisfatória a maternidade e o direcionamento de suas carreiras.

Outros dois dados sociodemográficos referem-se à questão da moradia e da condição da responsabilidade financeira, conforme demonstrados nas tabelas seguintes.

Tabela 10 - Moradia das respondentes

Moradia	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Com a família	161	67,6%	67,6%
Com amigos	2	0,8%	68,5%
Com o parceiro	50	21,0%	89,5%
Sozinha	25	10,5%	100,0%
Total	238	100,0%	

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 10 mostrou que o maior contingente pesquisado de mulheres executivas reside com a família, e este dado engloba a maioria da amostra pesquisada com 67,6% das respondentes (161 mulheres). O percentual acumulado das demais categorias somaram 32,3%, o que representa número inferior à categoria principal, sendo que 21% (50 mulheres) residem com o parceiro, 10,5% (25 mulheres) moram sozinhas e apenas 0,8% (2 mulheres) convivem com amigos.

Tabela 11 - Responsabilidade Financeira das respondentes

Responsabilidade Financeira	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
É parcialmente responsável por si mesma	20	8,4%	8,4%
É totalmente responsável por si mesma	65	27,3%	35,7%
É totalmente responsável por si mesma e parcialmente por outra pessoa	106	44,5%	80,3%
É totalmente responsável por si mesma e totalmente por outra pessoa	46	19,3%	99,6%
Não tem nenhuma responsabilidade sobre si mesma (sem necessidade de renda)	1	0,4%	100,0%
Total	238	100,0%	

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à condição da responsabilidade financeira, na Tabela 11, observou-se que a maior parte das executivas pesquisadas informou que é totalmente responsável por si e parcialmente por outra pessoa, o que demonstrou o grau de independência financeira apresentada na amostra, com 44,5% das respondentes pesquisadas (106 mulheres).

Os demais dados adjacentes, ao de maior destaque, totalizaram percentual acumulado de 46,6% e apontaram que, 27,3% das pesquisadas (65 mulheres), assumem que são integralmente responsáveis por si e, 19,3% das pesquisadas (46 mulheres), assumem que além de si, respondem também integralmente por outrem.

Localizados nos extremos da tabela, pode-se verificar que apenas 8,8% das respondentes (21 mulheres) são parcialmente responsáveis ou não têm nenhuma responsabilidade financeira sobre si mesma.

Dessa maneira, nota-se que o maior contingente da pesquisa assume a independência financeira no contexto social no qual está inserida, em decorrência dos novos arranjos familiares e que vêm sofrendo constantes adaptações do atual cenário socioeconômico brasileiro, conforme dados divulgados pelo IBGE (2012).

A seguir, a Tabela 12 apresenta as faixas salariais percebidas pelas profissionais, em ordem crescente e escalar, indexadas em moeda nacional (Real = R\$) com sua respectiva equivalência em Salários-Mínimos (SM). Optou-se em se utilizar o SM em virtude de sua abrangência (âmbito nacional) e por ser este o piso salarial praticado no país. Como o SM sofre reajustes temporais, o valor considerado na amostra refere-se ao ano base de 2012, indexado a partir de 01 de janeiro em R\$ 622,00 por mês.

Tabela 12 - Faixa Salarial das respondentes

Faixa Salarial	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Até R\$ 1.866,00 (3SM)	41	17,2%	17,2%
R\$ 1.866,01 a R\$ 3.732,00 (3SM a 6SM)	52	21,8%	39,1%
R\$ 3.732,01 a R\$ 5.598,00 (6SM a 9SM)	38	16,0%	55,0%
R\$ 5.598,01 a R\$ 7.464,00 (9SM a 12SM)	30	12,6%	67,6%
R\$ 7.464,01 a R\$ 9.330,00 (12SM a 15SM)	21	8,8%	76,5%
R\$ 9.330,01 a R\$ 11.196,00 (15SM a 18SM)	21	8,8%	85,3%
R\$ 11.196,01 a R\$ 13.062,00 (18SM a 21SM)	9	3,8%	89,1%
Acima de R\$ 13.062,00 (21SM)	26	10,9%	100,0%
Total	238	100,0%	

Fonte: Dados da pesquisa

Notou-se que a faixa compreendida de 3SM a 6SM apresentou o maior contingente de profissionais na amostra, com 21,8% das respondentes (52 mulheres).

Em seguida, as faixas salariais de até 3SM com 17,2% (41 mulheres) e as faixas salariais de 6SM a 9SM com 16% (38 mulheres), apresentaram 55% do percentual acumulado. As demais faixas salariais de 9SM a 12SM e acima de 21SM apresentaram, respectivamente, um contingente de 12,6% (30 mulheres) e 10,9% (26 mulheres).

As demais faixas salariais apresentadas, de forma individualizada, tiveram pouca representatividade na amostra e que totalizadas representaram 21,4% das respondentes pesquisadas (51 mulheres).

Esses dados permitiram compreender que a questão salarial está relacionada diretamente ao cargo exercido pela executiva, bem como administrada por cada uma das empresas as quais essas profissionais estão vinculadas, haja vista que cada organização, baseada em suas diretrizes internas, determina as políticas salariais que serão praticadas em seu contingente funcional.

A Tabela 13 a seguir apresenta o segmento econômico das organizações nas quais as profissionais pesquisadas atuam, atualmente. Para tanto, a parametrização dos segmentos econômicos informados no instrumento PSC foi elaborada e adaptada, pela pesquisadora, a partir da matriz estrutural desenvolvida pela Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), e que tem por finalidade, formalizar e padronizar a identificação das unidades produtivas existentes no país (CNAE, 2012).

Tabela 13 - Segmento Econômico das respondentes

Segmento Econômico	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Administração Pública	4	1,7%	1,7%
Agropecuário	1	0,4%	2,1%
Artístico	1	0,4%	2,5%
Comércio	43	18,1%	20,6%
Construção	7	2,9%	23,5%
Educacional	38	16,0%	39,5%
Extração Mineral	1	0,4%	39,9%
Financeiro	15	6,3%	46,2%
Imobiliário	1	0,4%	46,6%
Informação	18	7,6%	54,2%
Saúde	14	5,9%	60,1%
Seguros	5	2,1%	62,2%
Serviços	70	29,4%	91,6%
Transformação	15	6,3%	97,9%
Transporte	5	2,1%	100,0%
Total	238	100,0%	

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a Tabela 13, o segmento com maior representatividade na amostra foi o de serviços com 29,4% das respondentes (70 mulheres) acompanhado pelos segmentos do comércio com 18,1% (43 mulheres) e educacional com 16% das pesquisadas (38 mulheres).

O segmento da informação representou 7,6% (18 mulheres), seguido pelo segmento financeiro e de transformação que atingiram o mesmo contingente de respondentes, totalizando 12,6% das pesquisas realizadas (30 mulheres). Os demais setores possuem menor participação: saúde com 5,9% (14 mulheres), construção com 2,9% (7 mulheres), seguros com 2,1% (5 mulheres), transporte com 2,1% (5 mulheres), administração pública com 1,7% (4 mulheres). Os segmentos agropecuário, artístico, extração mineral e imobiliário, em virtude da baixa representatividade, apresentaram percentual acumulado de 1,6% (4 respondentes).

Observou-se que o segmento de serviços, por sua maior abrangência e atuação no mercado, propiciou maior participação por parte das executivas na amostra. Esses dados permitiram confirmar as últimas pesquisas do IBGE (2012) que indicam que a mulher encontra maior concentração nos setores de serviços, abrangendo as atividades relacionadas à educação, comércio, saúde e serviços sociais.

A seguir, para que os dados sociodemográficos obtidos na amostra tenham melhor funcionalidade e aplicabilidade, são informadas as Tabelas 14 e 15 que trazem dados pertinentes à origem e ao tamanho da empresa nas quais atuam as profissionais pesquisadas.

Tabela 14 - Tipo de Empresa das respondentes

Empresa	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Multinacional	48	20,2%	20,2%
Nacional	190	79,8%	100,0%
Total	238	100,0%	

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 14 observou-se que a quantidade de respondentes atuantes em empresas de âmbito nacional obteve maior representatividade, apresentando 79,8% das respondentes válidas (190 mulheres). As respondentes de empresas multinacionais tiveram menor participação na amostra, totalizando 20,2% (48 mulheres).

Tabela 15 - Tamanho da Empresa das respondentes

Tamanho da Empresa	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Microempresa	26	10,9%	10,9%
Pequeno porte	22	9,2%	20,2%
Médio porte	57	23,9%	44,1%
Grande porte	133	55,9%	100,0%
Total	238	100,0%	

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 15 obteve-se predominância das respondentes em empresas de grande porte, com 55,9% das respondentes (133 mulheres) e posteriormente em empresas de médio porte, com 23,9% das pesquisas realizadas (57 mulheres). As empresas de pequeno porte e microempresas corresponderam ao percentual acumulado de 20,1% das executivas (48 mulheres). A partir dos dados expostos pode-se perceber que as empresas de grande porte detêm o maior contingente de profissionais, o que remete ao entendimento de que empresas desse porte disponibilizarem maiores oportunidades de recolocação profissional para as mulheres de nível executivo.

Quando comparados cargo e tamanho da empresa, os dados da amostra permitiram compreender de que forma esta distribuição ocorre, conforme demonstrado na Tabela 16.

Tabela 16 - Cargo *versus* Tamanho da Empresa das respondentes

Cargo	Microempresa	Pequeno porte	Médio porte	Grande porte	Total
Supervisora	1 (1,6%)	3 (4,8%)	20 (31,7%)	39 (61,9%)	63 (100%)
Coordenadora	0 (0%)	3 (5,4%)	9 (16,1%)	44 (78,6%)	56 (100%)
Chefa	3 (27,3%)	2 (18,2%)	2 (18,2%)	4 (36,4%)	11 (100%)
Encarregada	0 (0%)	5 (31,3%)	4 (25,0%)	7 (43,8%)	16 (100%)
Gestora	10 (19,2%)	3 (5,8%)	15 (28,8%)	24 (46,2%)	52 (100%)
Vice-diretora	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)	3 (100%)
Diretora	9 (32,1%)	3 (10,7%)	5 (17,9%)	11 (39,3%)	28 (100%)
Vice-presidenta	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)
Presidenta	3 (37,5%)	2 (25,0%)	2 (25,0%)	1 (12,5%)	8 (100%)
Total	26 (10,9%)	22 (9,2%)	57 (23,9%)	133 (55,9%)	238 (100%)

Fonte: Dados da pesquisa

Notou-se na tabela acima que a maior representatividade das profissionais continua recaindo sobre as empresas de grande porte, conforme ilustrado na Tabela 16. Observa-se que, quando se concilia os cargos de médio escalão com os cargos do alto escalão em empresas de grande porte, a maior representatividade permanece sobre as profissionais pertencentes ao médio escalão: coordenadoras com 78,6% (44 mulheres), supervisoras com 61,9% (39 mulheres) e gestoras com 46,2% (24 mulheres).

Ao se observar os cargos pertencentes ao alto escalão, a maior incidência se mantém sobre aquelas profissionais que pertencem ao cargo de diretora, com participação de 32,1% (9 mulheres) e que atuam em microempresas e, com presença de 39,3% (11 mulheres) e que atuam em empresas de grande porte.

Esses dados corroboram o estudo realizado pelo IBGE (2012) que confirma a presença de executivas do alto escalão condicionadas ao tamanho da empresa, afirmando que as empresas de menor tamanho oferecem maiores oportunidades de crescimento a executivas do alto escalão e em empresas de maior tamanho, fica limitada a atuação das profissionais executivas aos níveis gerenciais e de supervisão.

Desse modo, é finalizada a primeira etapa da análise dos dados coletados. A pesquisa realizada com as 238 respondentes proporcionou uma vasta gama de dados que permitem delinear a amostra quanto à população e ao perfil das profissionais executivas. A partir de agora, serão apresentadas as análises realizadas provenientes dos respectivos tratamentos estatísticos.

4.1.2.2 Análise de Frequência

A apresentação dos resultados obtidos com a análise de frequência será realizada conforme o agrupamento das dimensões e dos fatores que compõem a percepção de sucesso na carreira e para tanto, foram elaboradas tabelas específicas para que cada dimensão e fator apresentem os dados de frequência, percentagem e média, a fim de possibilitar a análise dos resultados obtidos.

Os resultados obtidos serão expostos respeitando a ordem do Quadro 4 e, posteriormente, serão realizadas as análises dos fatores e dimensões que obtiveram maior relevância no estudo.

A **Dimensão Subjetiva** é caracterizada por oito fatores: Competência, Contribuição, Cooperação, Criatividade, Desenvolvimento, Empregabilidade, Identidade e Valores.

Fator Competência – a competência revela o quanto a pessoa se sente competente no que faz e o quanto se diferencia dos demais em termos profissionais (COSTA, 2010). Na escala PSC, esse fator é mensurado pelas questões 15, 20, 21, 31, 34 e 35, conforme a tabela a seguir.

Tabela 17 - Frequência e percentagem do fator competência

Questão	Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo, nem concordo		Concordo		Concordo Totalmente	
	quant	perc	quant	perc	quant	perc	quant	perc	quant	perc
Q15	1	0,4%	4	1,7%	25	10,5%	138	58,0%	70	29,4%
Q20	0	0,0%	6	2,5%	37	15,5%	126	52,9%	69	29,0%
Q21	0	0,0%	16	6,7%	31	13,0%	127	53,4%	64	26,9%
Q31	0	0,0%	7	2,9%	35	14,7%	144	60,5%	52	21,8%
Q34	1	0,4%	3	1,3%	4	1,7%	129	54,2%	101	42,4%
Q35	1	0,4%	9	3,8%	33	13,9%	123	51,7%	72	30,3%
TOTAL	3	1,2%	45	18,9%	165	69,3%	787	330,7%	428	179,8%
Média	0,5	0,2%	7,5	3,2%	27,5	11,6%	131	55,0%	71,3	30,0%

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 17, aproximadamente 85% (202 mulheres) das respondentes afirmaram que são reconhecidas por sua competência profissional, ao passo que somente 3,4% (8 mulheres) afirmaram não ter sua competência reconhecida no exercício de suas atividades profissionais. Para cerca de 11,6% (28 mulheres) das respondentes, as assertivas

que compõem o fator competência não lhes propiciaram um claro entendimento acerca do tema e por isso não tiveram uma opinião formada a respeito.

A compreensão do conceito de competência surge do próprio indivíduo que, a partir de determinadas diretrizes básicas - conhecimentos, habilidades e atitudes - mobiliza conhecimentos e experiências que são requeridas ao atendimento das demandas de determinado contexto (COSTA, 2010).

Sendo assim, a análise quanto ao fator competência revela que as profissionais executivas têm plena convicção de seus saberes, ações e responsabilidades, o que agrega valores para as organizações e para o desenvolvimento de suas carreiras.

Fator Contribuição – a contribuição revela o quanto a pessoa sente que sua carreira contribui para a organização e o quanto se torna útil para a sociedade (COSTA, 2010). Na escala PSC, esse fator é mensurado pelas questões 12, 36, 41, 44 e 47, conforme a tabela a seguir.

Tabela 18 - Frequência e percentagem do fator contribuição

Questão	Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo, nem concordo		Concordo		Concordo Totalmente	
	quant	perc	quant	perc	quant	perc	quant	perc	quant	perc
Q12	1	0,4%	3	1,3%	11	4,6%	113	47,5%	110	46,2%
Q36	1	0,4%	8	3,4%	46	19,3%	107	45,0%	76	31,9%
Q41	3	1,3%	13	5,5%	52	21,8%	110	46,2%	60	25,2%
Q44	2	0,8%	3	1,3%	26	10,9%	122	51,3%	85	35,7%
Q47	3	1,3%	6	2,5%	16	6,7%	140	58,8%	73	30,7%
TOTAL	10	4,2%	33	14,0%	151	63,3%	592	248,8%	404	169,7%
Média	2	0,8%	6,6	2,8%	30,2	12,7%	118	49,8%	80,8	33,9%

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a Tabela 18 observou-se que 83,7% (199 mulheres) das respondentes afirmaram que são reconhecidas por sua contribuição em suas atividades profissionais, ao passo que somente 3,6% (9 mulheres) afirmaram não serem reconhecidas por sua contribuição profissional no ambiente organizacional. Cerca de 12,7% (30 mulheres) das respondentes não possuem uma opinião formada a respeito e portanto não definiram uma posição clara referente ao tema.

O conceito de contribuição está intimamente relacionado à marca e ao legado que a profissional executiva pretende deixar na organização e na sociedade, no exercício de suas atividades profissionais e, de acordo com a análise do fator contribuição, fica evidenciado que as executivas, em sua maioria, compreendem que exercem suas atividades de forma a se destacarem por serem um diferencial para as organizações.

Fator Cooperação – a cooperação revela o quanto a pessoa se sente bem-sucedida no trabalho em equipe e o quanto atinge bons resultados em cooperação com outros (COSTA, 2010). Na escala PSC, esse fator é mensurado pelas questões 14, 18, 29, 42 e 46, conforme a tabela a seguir.

Tabela 19 - Frequência e percentagem do fator cooperação

Questão	Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo, nem concordo		Concordo		Concordo Totalmente	
	quant	perc	quant	perc	quant	perc	quant	perc	quant	perc
Q14	0	0,0%	3	1,3%	10	4,2%	125	52,5%	100	42,0%
Q18	1	0,4%	3	1,3%	5	2,1%	113	47,5%	116	48,7%
Q29	2	0,8%	13	5,5%	31	13,0%	129	54,2%	63	26,5%
Q42	2	0,8%	7	2,9%	37	15,5%	133	55,9%	59	24,8%
Q46	2	0,8%	16	6,7%	36	15,1%	133	55,9%	51	21,4%
TOTAL	7	2,8%	42	17,7%	119	49,9%	633	266,0%	389	163,4%
Média	1,4	0,6%	8,4	3,5%	23,8	10,0%	127	53,2%	77,8	32,7%

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 19, observa-se que 85,9% (205 mulheres) das respondentes afirmaram que são reconhecidas por sua cooperação em suas atividades profissionais, ao passo que somente 4,1% (10 mulheres) afirmaram não terem o reconhecimento por sua cooperação para com os colegas de trabalho e para com a organização. Para cerca de 10% (23 mulheres) das respondentes, as assertivas que compõem o fator cooperação não lhes propiciaram um claro posicionamento e, por isso, não se definiram acerca do tema.

Conforme a análise do fator cooperação nota-se que existe maior incidência de executivas que reconhecem sua participação ativa nas atividades exercidas junto à equipe de trabalho - colegas, chefias, parceiros - onde o objetivo principal é o atingimento de bons resultados para todos.

Fator Criatividade – a criatividade revela o quanto a pessoa é criativa profissionalmente, o quanto tem sucesso ao criar algo novo ou extraordinário com novas ideias (COSTA, 2010). Na escala PSC, esse fator é mensurado pelas questões 01, 03 e 25, conforme a tabela a seguir.

Tabela 20 - Frequência e percentagem do fator criatividade

Questão	Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo, nem concordo		Concordo		Concordo Totalmente	
	quant	perc	quant	perc	quant	perc	quant	perc	quant	perc
Q01	1	0,4%	5	2,1%	13	5,5%	138	58,0%	81	34,0%
Q03	9	3,8%	40	16,8%	84	35,3%	86	36,1%	19	8,0%
Q25	0	0,0%	11	4,6%	56	23,5%	111	46,6%	60	25,2%
TOTAL	10	4,2%	56	23,5%	153	64,3%	335	140,7%	160	67,2%
Média	3,3	1,4%	18,7	7,8%	51	21,4%	112	46,9%	53,3	22,5%

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a Tabela 20 observou-se que 69,4% (165 mulheres) das respondentes afirmaram que são reconhecidas por sua criatividade no exercício de suas atividades profissionais, sendo que cerca de 9,2% (22 mulheres) afirmaram não serem reconhecidas por sua criatividade no ambiente profissional. Para 21,4% (51 mulheres) das respondentes, a questão da criatividade não lhes permitiu uma clara definição quanto a terem ou não esse fator no exercício de suas atividades profissionais.

O reconhecimento do fator criatividade demonstrou que a maioria das executivas reconhece sua contribuição à organização e à carreira quanto a ideias que gerem crescimento e desenvolvimento, mas pode-se observar que este fator não é um dos mais claros em se afirmar, haja vista que uma considerável parcela de profissionais não expuseram de forma objetiva seu posicionamento quanto a serem ou não criativas em suas carreiras.

Fator Desenvolvimento – o desenvolvimento revela o quanto a pessoa sente que seu trabalho é cada vez mais desafiante, desenvolvendo-se como profissional (COSTA, 2010). Na escala PSC, esse fator é mensurado pelas questões 06, 07, 23, 24 e 38, conforme a tabela a seguir.

Tabela 21 - Frequência e percentagem do fator desenvolvimento

Questão	Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo, nem concordo		Concordo		Concordo Totalmente	
	quant	perc	quant	perc	quant	perc	quant	perc	quant	perc
Q06	3	1,3%	17	7,1%	59	24,8%	98	41,2%	61	25,6%
Q07	3	1,3%	8	3,4%	4	1,7%	131	55,0%	92	38,7%
Q23	3	1,3%	7	2,9%	15	6,3%	120	50,4%	93	39,1%
Q24	0	0,0%	10	4,2%	13	5,5%	109	45,8%	106	44,5%
Q38	1	0,4%	6	2,5%	26	10,9%	129	54,2%	76	31,9%
TOTAL	10	4,3%	48	20,1%	117	49,2%	587	246,6%	428	179,8%
Média	2	0,9%	9,6	4,0%	23,4	9,8%	117	49,3%	85,6	36,0%

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 21, observou-se que 85,3% (203 mulheres) das respondentes afirmaram que são reconhecidas por seu desenvolvimento profissional, ao passo que somente 4,9% (12 mulheres) afirmaram não terem reconhecido seu desenvolvimento profissional nas empresas nas quais atuam. Para cerca de 9,8% (23 mulheres) das respondentes, as assertivas que compõem o fator desenvolvimento não lhes propiciaram um claro posicionamento acerca do tema.

O conceito de desenvolvimento está relacionado ao progresso na carreira e deve ser compreendido pela capacidade crescente de entregar resultados com níveis maiores de complexidade, em um processo contínuo de transformação (COSTA, 2010).

O fator desenvolvimento relaciona-se diretamente ao sucesso atingido em termos de autogestão de desafios e experiências de aprendizagem formal e informal e para tanto, a análise demonstra que a maioria das executivas tem consciência de que seu crescimento profissional é autônomo e depende basicamente das posturas que exercem ao administrarem suas carreiras.

Fator Empregabilidade – a empregabilidade revela o quanto a pessoa se sente segura com relação à obtenção de oportunidades de recolocação no mercado de trabalho (COSTA, 2010). Na escala PSC, esse fator é mensurado pelas questões 27, 28 e 45, conforme a tabela a seguir.

Tabela 22 - Frequência e percentagem do fator empregabilidade

Questão	Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo, nem concordo		Concordo		Concordo Totalmente	
	quant	perc	quant	perc	quant	perc	quant	perc	quant	perc
Q27	7	2,9%	36	15,1%	45	18,9%	83	34,9%	67	28,2%
Q28	3	1,3%	15	6,3%	45	18,9%	126	52,9%	49	20,6%
Q45	4	1,7%	38	16,0%	90	37,8%	80	33,6%	26	10,9%
TOTAL	14	5,9%	89	37,4%	180	75,6%	289	121,4%	142	59,7%
Média	4,67	2,0%	29,7	12,4%	60	25,2%	96,3	40,5%	47,3	19,9%

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a Tabela 22 observou-se que 60,4% (144 mulheres) das respondentes afirmaram que se sentem seguras e empregáveis no mercado de trabalho, sendo que cerca de 14,4% (34 mulheres) afirmaram não se sentirem seguras quanto a garantia de terem asseguradas sua empregabilidade. Para 25,2% (60 mulheres) das respondentes, a questão da empregabilidade não está claramente definida, portanto, não apresentaram uma opinião formada a respeito.

A empregabilidade associa-se à segurança percebida no ambiente organizacional no qual o indivíduo, ao longo de sua carreira, desenvolve ampla experiência profissional com reconhecimento de suas habilidades, o que lhe propicia maiores oportunidades de obtenção de trabalho e renda (COSTA, 2010).

Por meio da análise realizada do fator empregabilidade, confirmou-se que uma parcela significativa das respondentes reconhece ter o sentimento de estabilidade profissional, enquanto um menor contingente das pesquisadas admitem não estarem seguras, ou mesmo não se posicionaram quanto a se sentirem ou não seguras em suas atividades profissionais.

Fator Identidade – a identidade revela o quanto a carreira da pessoa faz sentido para ela como expressão do seu ser trazendo-lhe felicidade e reconhecimento das pessoas próximas (COSTA, 2010). Na escala PSC, esse fator é mensurado pelas questões 11, 13, 19, 22 e 30, conforme a tabela a seguir.

Tabela 23 - Frequência e percentagem do fator identidade

Questão	Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo, nem concordo		Concordo		Concordo Totalmente	
	quant	perc	quant	perc	quant	perc	quant	perc	quant	perc
Q11	1	0,4%	11	4,6%	23	9,7%	95	39,9%	108	45,4%
Q13	1	0,4%	13	5,5%	31	13,0%	104	43,7%	89	37,4%
Q19	2	0,8%	16	6,7%	41	17,2%	109	45,8%	70	29,4%
Q22	7	2,9%	44	18,5%	52	21,8%	96	40,3%	39	16,4%
Q30	0	0,0%	12	5,0%	27	11,3%	125	52,5%	74	31,1%
TOTAL	11	4,5%	96	40,3%	174	73,0%	529	222,2%	380	159,7%
Média	2,2	0,9%	19,2	8,1%	34,8	14,6%	106	44,5%	76	31,9%

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 23, observou-se que 76,4% (182 mulheres) das respondentes afirmaram que são reconhecidas por sua identidade, ao passo que somente 9% (21 mulheres) afirmaram não terem reconhecida sua identidade nas empresas nas quais atuam. Para cerca de 14,6% (35 mulheres) das respondentes as assertivas que compõem o fator identidade não lhes propiciaram um claro posicionamento acerca do tema.

O fator identidade relaciona-se também ao sentimento de orgulho de si mesmo e das realizações na carreira e, para tanto, a análise realizada demonstrou que uma grande parcela das respondentes apresentou compreensão quanto às suas identidades o que lhes proporciona entendimento de suas vocações, interesses pessoais e profissionais.

Fator Valores – os valores revelam o quanto a pessoa sente que respeita seus interesses e princípios enquanto desenvolve sua carreira, trabalhando de forma ética e com orgulho (COSTA, 2010). Na escala PSC, esse fator é mensurado pelas questões 08, 10 e 26, conforme a tabela a seguir.

Tabela 24 - Frequência e percentagem do fator valores

Questão	Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo, nem concordo		Concordo		Concordo Totalmente	
	quant	perc	quant	perc	quant	perc	quant	perc	quant	perc
Q08	1	0,4%	2	0,8%	18	7,6%	87	36,6%	130	54,6%
Q10	1	0,4%	2	0,8%	20	8,4%	73	30,7%	142	59,7%
Q26	2	0,8%	12	5,0%	15	6,3%	84	35,3%	125	52,5%
TOTAL	4	1,6%	16	6,6%	53	22,3%	244	102,6%	397	166,8%
Média	1,33	0,5%	5,33	2,2%	17,7	7,4%	81,3	34,3%	132	55,6%

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a Tabela 24 observou-se que 89,9% (214 mulheres) das respondentes afirmaram que reconhecem seus valores no exercício de suas atividades profissionais, sendo que somente 2,7% (6 mulheres) afirmaram não sentirem que seus valores são aceitos e respeitados. Para 7,4% (18 mulheres) das respondentes, os valores profissionais não são um conceito de clara definição, portanto não apresentaram uma opinião formada a respeito.

O fator valores revelou que a maior parcela das pesquisadas tem plena convicção de que exercem suas atividades profissionais de acordo com seus princípios e ideais, dessa forma se compreende que a executiva valoriza muito esse fator, haja vista que envolve conceitos éticos e princípios muito significativos em suas vidas.

Após explanação da dimensão subjetiva e dos fatores que a compõem, serão expostas as análises realizadas quanto à dimensão objetiva e seus respectivos fatores.

A **Dimensão Objetiva** é caracterizada por dois fatores: Hierarquia/Promoção e Remuneração.

Fator Hierarquia/Promoção – a hierarquia e promoção representam a percepção de sucesso em termos de posição hierárquica e promoções obtidas na carreira (COSTA, 2010). Na escala PSC, esse fator é mensurado pelas questões 16, 32, 37, 40 e 43, conforme a tabela a seguir.

Tabela 25 - Frequência e percentagem do fator hierarquia/promoção

Questão	Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo, nem concordo		Concordo		Concordo Totalmente	
	quant	perc	quant	perc	quant	perc	quant	perc	quant	perc
Q16	1	0,4%	25	10,5%	35	14,7%	116	48,7%	61	25,6%
Q32	5	2,1%	27	11,3%	67	28,2%	95	39,9%	44	18,5%
Q37	3	1,3%	16	6,7%	54	22,7%	122	51,3%	43	18,1%
Q40	6	2,5%	19	8,0%	43	18,1%	119	50,0%	51	21,4%
Q43	5	2,1%	23	9,7%	46	19,3%	122	51,3%	42	17,6%
TOTAL	20	8,4%	110	46,2%	245	103,0%	574	241,2%	241	101,2%
Média	4	1,7%	22	9,2%	49	20,6%	115	48,3%	48,2	20,2%

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 25, observou-se que 68,5% (163 mulheres) das respondentes afirmaram que são reconhecidas no fator hierarquia/promoção, ao passo que somente 10,9% (26 mulheres) afirmaram não terem o reconhecimento em sua posição hierárquica. Para cerca

de 20,6% (49 mulheres) das respondentes, as assertivas que compõem a hierarquia/promoção não lhes propiciaram um claro posicionamento acerca do tema.

Por pertencer à dimensão objetiva, o fator hierarquia/promoção refere-se a quesitos tangíveis e externos nos quais o sucesso é percebido pelo *status* do cargo e pela posição hierárquica assumida, com alta visibilidade no ambiente organizacional (COSTA, 2010). Desse modo, a análise reflete que as profissionais executivas, apesar do maior contingente de respondentes ser reconhecidas por seu cargo, ainda afirmaram que não possuem clareza quanto a esse reconhecimento dentro do contexto organizacional.

Fator Remuneração – é a percepção de sucesso em termos de recompensas financeiras obtidas na carreira (COSTA, 2010). Na escala PSC, esse fator é mensurado pelas questões 02, 04, 17 e 48, conforme a tabela a seguir.

Tabela 26 - Frequência e percentagem do fator remuneração

Questão	Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo, nem concordo		Concordo		Concordo Totalmente	
	quant	perc	quant	perc	quant	perc	quant	perc	quant	perc
Q02	9	3,8%	54	22,7%	68	28,6%	80	33,6%	27	11,3%
Q04	21	8,8%	68	28,6%	47	19,7%	82	34,5%	20	8,4%
Q17	9	3,8%	58	24,4%	78	32,8%	68	28,6%	25	10,5%
Q48	11	4,6%	48	20,2%	60	25,2%	85	35,7%	34	14,3%
TOTAL	50	21,0%	228	95,9%	253	106,3%	315	132,4%	106	44,5%
Média	12,5	5,2%	57	24,0%	63,3	26,6%	78,8	33,1%	26,5	11,1%

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a Tabela 26 observou-se que 44,2% (105 mulheres) das respondentes afirmaram reconhecer que recebem recompensas financeiras pelas atividades desempenhadas. Para 29,2% (70 mulheres), não há reconhecimento financeiro pelas atividades exercidas e cerca de 26,6% (63 mulheres) das respondentes afirmaram não ter claramente definido o reconhecimento financeiro pelas atividades exercidas, portanto não apresentaram uma opinião formada a respeito.

O fator remuneração está diretamente relacionado com as questões salariais e que, ao contrário da hierarquia/promoção, não possuem tanta visibilidade, dado seu caráter sigiloso. Sendo assim, a análise realizada demonstrou uma oposição aos demais fatores ora realizados anteriormente; apesar de um número mínimo de executivas afirmarem estar realizadas com

seus rendimentos salariais, uma parcela considerável das profissionais não está satisfeita com seus rendimentos e/ou não possuem uma opinião formada a respeito, que lhes assegure um posicionamento mais definido acerca desse tema.

Após explanação da dimensão objetiva e de seus respectivos fatores, serão expostas as análises realizadas quanto ao fator equilíbrio vida-trabalho. Conforme afirma Costa (2010), este fator não compartilha das duas dimensões apresentadas anteriormente, em virtude do coeficiente que resultou em baixas correlações entre as dimensões subjetiva e objetiva, sendo que esse fator mantém-se na escala PSC em virtude da correlação apresentada com o teste *t*.

Fator Equilíbrio Vida-Trabalho – o equilíbrio vida-trabalho revela o quanto a pessoa lida com os desafios de desenvolver a carreira profissional e ter vida pessoal (COSTA, 2010). Na escala PSC, esse fator é mensurado pelas questões 05, 09, 33 e 39, conforme a tabela a seguir.

Tabela 27 - Frequência e percentagem do fator equilíbrio vida-trabalho

Questão	Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo, nem concordo		Concordo		Concordo Totalmente	
	quant	perc	quant	perc	quant	perc	quant	perc	quant	perc
Q05	23	9,7%	50	21,0%	46	19,3%	92	38,7%	27	11,3%
Q09	6	2,5%	41	17,2%	59	24,8%	99	41,6%	33	13,9%
Q33	2	0,8%	12	5,0%	29	12,2%	93	39,1%	102	42,9%
Q39	6	2,5%	45	18,9%	65	27,3%	83	34,9%	39	16,4%
TOTAL	37	15,5%	148	62,1%	199	83,6%	367	154,3%	201	84,5%
Média	9,2	3,9%	37	15,5%	49,8	20,9%	91,8	38,6%	50,3	21,1%

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 27, observou-se que 59,7% (142 mulheres) das respondentes afirmaram que têm reconhecido o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, ao passo que 19,4% (46 mulheres) das respondentes afirmaram não terem reconhecido esse equilíbrio profissional e pessoal. Para cerca de 20,9% (50 mulheres), as assertivas que compõem o fator equilíbrio vida-trabalho não lhes propiciaram uma clara definição e assim, não demonstraram seu posicionamento.

Este fator representa o quanto a executiva concilia sua vida particular/familiar com a vida profissional, sem que uma não interfira na outra. Porém, a análise permite verificar que,

apesar da grande parcela de respondentes terem esse equilíbrio, um número bem significativo não reconhece ou não tem bem definida essa convivência de forma equilibrada.

Os dados obtidos na pesquisa também propiciaram uma análise acerca da média dos fatores e das dimensões do instrumento PSC, a fim de se identificar os fatores que, na amostra estudada, tiveram maior representatividade. A seguir, serão apresentados a tabela com a discriminação da distribuição das médias com as dimensões, fatores e questões.

Tabela 28 - Distribuição das médias: dimensão, fator e questão

DIMENSÃO	FATOR	QUESTÃO	MÉDIA	MÉDIA TOTAL POR FATOR
Subjetiva	Competência	Q15	4,14	
		Q20	4,08	
		Q21	4,00	
		Q31	4,01	
		Q34	4,37	
		Q35	4,08	4,11
Subjetiva	Contribuição	Q12	4,38	
		Q36	4,05	
		Q41	3,89	
		Q44	4,20	
		Q47	4,15	4,13
Subjetiva	Cooperação	Q14	4,35	
		Q18	4,43	
		Q29	4,00	
		Q42	4,01	
		Q46	3,90	4,14
Subjetiva	Criatividade	Q01	4,23	
		Q03	3,28	
		Q25	3,92	3,81
Subjetiva	Desenvolvimento	Q06	3,83	
		Q07	4,26	
		Q23	4,23	
		Q24	4,31	
		Q38	4,15	4,16
Subjetiva	Empregabilidade	Q27	3,70	
		Q28	3,85	
		Q45	3,36	3,64
Subjetiva	Identidade	Q11	4,25	
		Q13	4,12	
		Q19	3,96	
		Q22	3,49	
		Q30	4,10	3,98
Subjetiva	Valores	Q08	4,44	
		Q10	4,48	
		Q26	4,34	4,42
Objetiva	Hierarquia/Promoção	Q16	3,89	
		Q32	3,61	
		Q37	3,78	
		Q40	3,80	
		Q43	3,73	3,76

Objetiva	Remuneração	Q02	3,26	
		Q04	3,05	
		Q17	3,18	
		Q48	3,35	3,21
Não Compartilha	Equilíbrio Vida-Trabalho	Q05	3,21	
		Q09	3,47	
		Q33	4,18	
		Q39	3,44	3,58

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 28 permite visualizar integralmente as 48 questões que compõem os fatores pertencentes às duas dimensões da escala PSC, à exceção do fator equilíbrio vida-trabalho que não compartilha diretamente nenhuma das duas dimensões. A próxima tabela apresentará os fatores que obtiveram as maiores médias na análise realizada, em ordem decrescente de relevância.

Tabela 29 - Distribuição das médias por questão e totais por fator (relevância)

Dimensão	Fator	Média (\bar{x})
Subjetiva	Valores	4,42
Subjetiva	Desenvolvimento	4,16
Subjetiva	Cooperação	4,14
Subjetiva	Contribuição	4,13
Subjetiva	Competência	4,11
Subjetiva	Identidade	3,98
Subjetiva	Criatividade	3,81
Objetiva	Hierarquia/Promoção	3,76
Subjetiva	Empregabilidade	3,64
Não Compartilha	Equilíbrio Vida-Trabalho	3,58
Objetiva	Remuneração	3,21

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 29, após realizada a análise de frequência, verificou-se que os fatores de maior representatividade foram aqueles que apresentaram as maiores médias, a saber: Valores ($\bar{x} = 4,42$), Desenvolvimento ($\bar{x} = 4,16$), Cooperação ($\bar{x} = 4,14$), Contribuição ($\bar{x} = 4,13$), Competência ($\bar{x} = 4,11$), Identidade ($\bar{x} = 3,98$), Criatividade ($\bar{x} = 3,81$), Hierarquia/Promoção ($\bar{x} = 3,76$), Empregabilidade ($\bar{x} = 3,64$), Equilíbrio Vida-Trabalho ($\bar{x} = 3,58$) e Remuneração ($\bar{x} = 3,21$).

Conforme a amostra analisada, dentre os fatores da percepção de sucesso com critérios internos (dimensão subjetiva), o fator mais representativo refere-se aos valores pessoais das mulheres executivas relacionados à carreira. Schein (1990), em sua concepção de Âncoras de Carreira, afirma que são os valores e atitudes de cada indivíduo que promovem as escolhas

profissionais pautadas nas experiências vividas. Outro conceito remete a um estilo de carreira emergente (Narrativa), conforme citado por Bendassolli (2009) no qual o indivíduo organiza sua carreira a partir das narrativas sociais e históricas de sua vida profissional alicerçada por valores e necessidades próprias. Bianchi e Quishida (2009) já pressupõem que as organizações e os indivíduos, no atual ambiente globalizado, exercem novos papéis nos quais a carreira é direcionada de forma flexível e pautada em valores e resultados.

Em seguida, os fatores relacionados a desenvolvimento, cooperação, contribuição e competência apresentaram médias muito próximas entre si o que condiz com o estudo realizado por Costa (2010) quanto aos resultados obtidos na validação do instrumento PSC.

Ao se referir ao desenvolvimento, Maluf e Kahhale (2010) afirmam que a mulher se mantém comprometida com a carreira a fim de realizar suas expectativas profissionais que lhe proporcionem o almejado desenvolvimento profissional. Para Costa (2010), o desenvolvimento representa a capacidade de assumir atividades com níveis de complexidades crescentes. Esse fator demonstra o quão importante é para a profissional o reconhecimento de suas carreiras quanto à evolução almejada por elas.

Quanto à cooperação, surge do reconhecimento do sucesso ao revelar o quanto a mulher executiva envolve-se no trabalho em equipe e o quanto percebe bons resultados alcançados em virtude deste contexto.

O fator contribuição revela que a executiva possui compreensão de seu papel, tanto no orçamento familiar quanto no contexto social, em virtude dos novos arranjos familiares, o que também é corroborado por Carvalho Neto; Tanure; Andrade (2010).

Schein (1990) afirma que a competência reflete a possibilidade do profissional em enfrentar desafios, e para tanto, as mulheres executivas reconhecem a importância desse fator com foco no sucesso, quando aplicado aos resultados pessoais e organizacionais.

Os fatores identidade, criatividade e empregabilidade tiveram menor representatividade no estudo quando comparados aos fatores anteriormente apresentados, mas possuem significativa relevância quando comparados aos fatores pertencentes à dimensão objetiva da escala PSC. Isto significa dizer que as mulheres executivas não estão tão seguras quanto ao atendimento de suas vocações profissionais, bem como não se reconhecem como agentes inovadores que tenham estabilidade profissional assegurada em suas carreiras.

Dentre os fatores da percepção de sucesso com critérios externos (dimensão objetiva), o reconhecimento e satisfação gerados pela promoção e pelos cargos ocupados na escala hierárquica é mais relevante do que as recompensas salariais, representada pelo fator remuneração. Torna-se possível observar que essa análise é corroborada pela pesquisa

realizada por Hewlett e Rashid (2011) que comprovaram a ambição e o interesse das executivas em chegar ao topo organizacional, bem como com o conceito desenvolvido por Hall (2002) quanto a compreender a carreira como profissão associada a movimentos progressivos de *status* na construção da carreira.

Em contrapartida, as recompensas salariais foram o fator que apresentou menor representatividade na pesquisa dentre as dimensões subjetiva e objetiva. Sendo assim, percebe-se que as profissionais executivas não se vinculam unicamente às recompensas salariais para terem reconhecido o sucesso em suas carreiras.

Analisado à parte, está o fator equilíbrio vida-trabalho que não compartilha das dimensões subjetiva e objetiva. Para Baruch (2004), o sucesso na carreira provém de satisfação interior, o que envolve equilíbrio, autonomia e liberdade e apesar de ser um parâmetro de origem interna, sua compreensão baseia-se no correto entendimento em equacionar vida profissional e familiar. A análise também revelou que o equilíbrio vida-trabalho possui pouca representatividade se comparado aos demais fatores ora analisados, uma vez que remete à questão de que a mulher não reconhece que seu sucesso esteja diretamente relacionado a este fator. Em seus estudos, Costa (2010) afirma que o fator equilíbrio vida-trabalho talvez não devesse fazer parte do instrumento PSC visto que as pessoas não associam o sucesso, na carreira, a uma vida equilibrada, sendo esse pressuposto confirmado com as mulheres executivas participantes desta pesquisa.

Quanto às dimensões, este estudo confirmou os dados obtidos por Costa (2010), que apontou a maior representatividade da dimensão subjetiva, conforme tabela a seguir.

Tabela 30 - Distribuição das médias por fator e totais por dimensão

Dimensão	Fator	Média (\bar{x})	Média Final (\bar{x})
	Valores	4,42	
	Desenvolvimento	4,16	
	Cooperação	4,14	
	Contribuição	4,13	
	Competência	4,11	
	Identidade	3,98	
	Criatividade	3,81	
	Empregabilidade	3,64	
Subjetiva			4,05
	Hierarquia/Promoção	3,76	
	Remuneração	3,21	
Objetiva			3,49
	Equilíbrio Vida-Trabalho	3,58	
Não Compartilha			3,58

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a Tabela 30 observou-se que a média apresentada pela Dimensão Subjetiva ($\bar{x} = 4,05$) foi superior às médias da Dimensão Objetiva ($\bar{x} = 3,49$) e à Não Compartilhada ($\bar{x} = 3,58$), o que comprova que os fatores intrínsecos de percepção de sucesso são mais relevantes que os fatores extrínsecos para o grupo de mulheres executivas.

De acordo com Baruch (2004), as características de sucesso na carreira subjetiva possuem maior tendência em valorizar os interesses pessoais sobre aqueles voltados exclusivamente aos valores materiais e coletivos, impostos ao indivíduo. Costa (2010) corrobora com autores que afirmam que, por meio da compreensão subjetiva da carreira, torna-se possível entender as carreiras contemporâneas que valorizam a realização profissional como parâmetro de sucesso. Como já afirmado por Judge *et al.* (1995), o sucesso na carreira é mensurado de acordo com quem o julga o que remete à compreensão do sucesso subjetivo, mas, quando outra pessoa julga o sucesso de alguém, esse é compreendido de forma objetiva. Assim, justifica-se esta análise, haja vista que as profissionais executivas expressaram diretamente seus pontos de vista acerca de suas carreiras e por isso a tendência para que a dimensão em destaque seja a subjetiva.

Com relação à dimensão não compartilhada, observa-se que o fator correspondente se apresenta superior à dimensão objetiva o que permite compreender que para as mulheres executivas a busca pelo equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal é superior aos ganhos materiais - cargos e salários.

Para melhor entendimento e compreensão das análises realizadas, foram medidas a confiabilidade e as correlações entre fatores e dados sociodemográficos por meio de técnicas específicas, conforme apresentados a seguir.

4.1.2.3 Análise Univariada

A partir das análises descritivas e de frequência tornou-se pertinente fazer correlações específicas com o propósito de permitir a compreensão dos fatores determinantes deste estudo.

Serão utilizadas técnicas univariadas que, conforme descreve Malhotra (2006, p. 419), são “técnicas estatísticas adequadas para a análise de dados quando há uma medida única de cada elemento na amostra, ou, no caso de haver várias medidas de cada elemento, quando cada variável é analisada isoladamente”. Em decorrência disso, o teste *t*, Qui-quadrado e ANOVA foram utilizados para cruzamentos de categorias, fatores e dimensões.

Malhotra (2006) considera que 120 observações (dados) ou mais já constituem uma grande amostra válida para o teste *t* e para outras análises estatísticas em geral. Como a amostra pesquisada utiliza de 238 respondentes, as análises serão expressivas para a discussão dos resultados obtidos.

Para a primeira correlação foi utilizado o teste Qui-quadrado por se tratar de uma técnica univariada usada para testar a associação entre duas variáveis observadas em uma tabulação cruzada (MALHOTRA, 2006). Essa correlação refere-se ao tempo de carreira da respondente *versus* o grau de sucesso percebido na carreira, sendo que a informação do tempo de carreira foi extraída da ferramenta PSC por intermédio das informações relativas à idade atual da respondente e à idade que possuía quando iniciou suas atividades profissionais; quanto à auto avaliação, refere-se à última assertiva constante da ferramenta, quanto ao grau de percepção pessoal da respondente relativa ao sucesso na carreira.

Tabela 31 - Estatística Descritiva: Tempo de Carreira *versus* Auto Avaliação

	N	Mean (média)	Std. Deviation (desvio padrão)	Mínimo	Máximo
Tempo de Carreira	238	20,98	9,483	5	52
Auto Avaliação	238	1,8277	,57345	,00	3,00

Fonte: Dados da pesquisa

Observou-se pelo teste Qui-quadrado que a associação entre as duas variáveis (tempo de carreira e auto avaliação) é estatisticamente positiva ao nível de 0,05 conforme demonstrado na tabela abaixo.

Tabela 32 - Teste Qui-Quadrado: Tempo de Carreira *versus* Auto Avaliação

	Tempo de Carreira	Auto Avaliação
Qui-Quadrado	91,748 ^a	238,941 ^b
df	39	3
Asymp. Sig.	,000	,000

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 32, foi possível notar que $p < 0,05$ (Asymp. Sig = ,000), tanto para categoria tempo de carreira quanto para auto avaliação, o que confirma a rejeição da H_0 (hipótese nula). Portanto, fica evidenciado que o tempo de carreira está associado à percepção do grau de sucesso na carreira por parte das respondentes.

A fim de facilitar a compreensão acerca das correlações realizadas entre os fatores da escala PSC, as próximas tabelas serão apresentadas de forma reduzida, cujos dados expostos contemplaram as principais análises realizadas, para posterior discussão dos resultados. Com isso, as tabelas integrais foram transferidas para o Apêndice C desta pesquisa.

A próxima correlação, demonstrada na Tabela 33, foi realizada por meio do teste ANOVA para verificar se o cargo (variável independente) interfere nos demais fatores e dimensões desta pesquisa.

Tabela 33 - Teste ANOVA: Cargo versus Fatores e Dimensões

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Equilíbrio	Between Groups	5,140	7	,734	1,392	,209
	Within Groups	120,766	229	,527		
Vida-Trabalho	Total	125,906	236			

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a Tabela 33 observou-se que probabilidade apresenta-se inferior ao nível de significância (sig.) de 0,05 para a maioria dos fatores e dimensões, com exceção do fator equilíbrio vida-trabalho que apresentou nível de significância superior a 0,05.

Como o fator equilíbrio vida-trabalho não compartilha das dimensões subjetiva e objetiva de sucesso na carreira no instrumento utilizado, a H_0 de médias populacionais iguais tornou-se rejeitada quando associada aos fatores que compõem as dimensões subjetiva e objetiva de sucesso na carreira.

Para Malhotra (2006), um teste estatístico pode apresentar um de dois resultados em um único teste, ou seja, enquanto em um deles a H_0 é rejeitada, em outro a H_1 (hipótese alternativa) é aceita. Sendo assim, a variável independente (cargo) tem efeito significativo sobre as dimensões subjetiva e objetiva e seus respectivos fatores enquanto que para o fator equilíbrio vida-trabalho não há interferência.

A não interferência do cargo ao fator equilíbrio vida-trabalho deriva, a princípio, em virtude da própria constatação de Costa (2010) quanto à relevância desse atributo na pesquisa, haja vista, que já apresentara baixa correlação às dimensões subjetiva e objetiva de sucesso na carreira quando da validação da escala PSC ($R^2 = 0,205$).

Como a amostra utilizada se refere às mulheres que exercem atividades de nível decisório nas organizações, o cargo tem significativa representatividade aos demais fatores e dimensões estudadas. É por intermédio do cargo que se torna possível mensurar a carreira da

mulher executiva, baseado em métricas observáveis (dimensão objetiva), o que acrescenta Hall (2002) ao afirmar que a posição hierárquica representada pelo cargo, proporciona o reconhecimento externo do profissional, o que gera satisfação do indivíduo (dimensão subjetiva), pois está associado à ascensão profissional e ao *status*. Para Fontenelle (2007), o novo modelo econômico promove mudanças reais nas relações de trabalho e o cargo configura maior poder de decisão quanto ao destino profissional nas organizações.

A próxima correlação, demonstrada na tabela a seguir, também utilizou o teste ANOVA com o qual foi verificado se o estado civil (variável independente) da respondente interfere nos demais fatores e dimensões desta pesquisa.

Tabela 34 - Teste ANOVA: Estado Civil *versus* Fatores e Dimensões

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Cooperação	Between Groups	1,729	4	,432	1,735	,143
	Within Groups	58,055	233	,249		
	Total	59,784	237			
Contribuição	Between Groups	2,969	4	,742	2,300	,060
	Within Groups	75,169	233	,323		
	Total	78,137	237			
Criatividade	Between Groups	,836	4	,209	,550	,699
	Within Groups	88,545	233	,380		
	Total	89,380	237			
Desenvolvimento	Between Groups	2,577	4	,644	1,918	,108
	Within Groups	78,271	233	,336		
	Total	80,848	237			
Hierarquia/ Promoção	Between Groups	3,164	4	,791	1,683	,155
	Within Groups	109,520	233	,470		
	Total	112,684	237			

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a Tabela 34 notou-se que os fatores cooperação, contribuição, criatividade e desenvolvimento (dimensão subjetiva) e o fator hierarquia/promoção (dimensão objetiva) apresentaram nível de significância superior ($p > 0,05$) o que permite compreender que para estes fatores a H_0 não foi rejeitada. Com isso, o quesito estado civil não tem efeito significativo (Malhotra, 2006) sobre esses fatores ora citados.

Para os demais fatores e dimensões, por apresentarem níveis de significância inferior ($p < 0,05$), o estado civil gera efeitos positivos em virtude de estar associado ao novo papel no

contexto dos atuais arranjos sociais, pois desencadeia a mulher, maiores atribuições familiares (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010).

Os fatores empregabilidade e valores (dimensão subjetiva) também apresentaram níveis de significância adequados ao teste estatístico e confirmam que as pesquisadas reconhecem que o estado civil exerce importância ao sucesso na carreira, oriundos da aceitação feminina em níveis crescentes no mercado de trabalho atual.

A próxima correlação aborda o número de filhos (variável independente) e que foi analisada com os fatores e dimensões da pesquisa, conforme a tabela seguinte. Para tanto, neste estudo, utilizou-se o teste *t* em virtude de haver duas amostras independentes a serem testadas - mulheres executivas com filhos e sem filhos - cujos dados são métricos.

Para Hair Jr. *et al.* (2005), o teste *t* deve levar em consideração o teste F de variância amostral. Constatou-se nos resultados da tabela abaixo que a probabilidade de F é maior que o nível de significância de 0,05 e por isso a H_0 não pode ser rejeitada, mostrando assim que é possível calcular o valor exato de *t*, pois se supõem iguais as variâncias para os fatores e dimensões do estudo.

Tabela 35 - Teste *t*: Filhos *versus* Fatores e Dimensões

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference		Upper
Criatividade	Equal variances assumed	0,315	0,575	-1,297	236	0,196	-0,10361	0,07991	-0,261	0,05381
	Equal variances not assumed			-1,304	230,984	0,194	-0,10361	0,07945	-0,2602	0,05293
Empregabilidade	Equal variances assumed	0,019	0,89	-1,598	236	0,111	-0,15852	0,0992	-0,354	0,03691
	Equal variances not assumed			-1,607	231,058	0,109	-0,15852	0,09863	-0,3528	0,0358
Hierarquia/ Promoção	Equal variances assumed	0,711	0,4	-1,452	236	0,148	-0,13013	0,08964	-0,3067	0,04647
	Equal variances not assumed			-1,439	218,158	0,151	-0,13013	0,0904	-0,3083	0,04805

Remuneração	Equal variances assumed	0,847	0,358	- 1,833	236	0,068	-0,18875	0,10299	- 0,3917	0,01415
	Equal variances not assumed			- 1,843	231,115	0,067	-0,18875	0,10239	- 0,3905	0,01298
Dimensão Objetiva	Equal variances assumed	0,037	0,847	- 1,845	236	0,066	-0,15944	0,08644	- 0,3297	0,01085
	Equal variances not assumed			- 1,847	227,64	0,066	-0,15944	0,08633	- 0,3296	0,01067

Fonte: Dados da pesquisa

Porém, ao observar na Tabela 35, o nível de significância, percebeu-se que nos fatores criatividade, empregabilidade, hierarquia/promoção, remuneração e dimensão objetiva, tem-se uma probabilidade superior (sig. > 0,05) a qual não se pode rejeitar a H_0 de médias populacionais iguais. Sendo assim, destacou-se o fato de que essa variável não parece interferir nesses fatores e dimensões apresentados.

A análise desses fatores remete à questão da maternidade e dos desafios que a mulher vivencia no cenário atual, no que tange a posição hierárquica e aos ganhos monetários, ambos pertencentes à percepção de sucesso na carreira baseada em fatores extrínsecos (dimensão objetiva). Agrega-se a esses o fator empregabilidade (dimensão subjetiva) que denota a preocupação da executiva em se perpetuar ativa mesmo após a maternidade.

Isso decorre da exigência do mercado quanto a versatilidade e disponibilidade da executiva em atuar em cargos decisórios e que no contexto, a maternidade pode se tornar uma fator dificultador para que a mulher atinja os maiores níveis hierárquicos nas organizações bem como seja reconhecida no mercado e perceba salários compatíveis com suas atribuições.

Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) afirmam que fatores como a demanda profissional e a maternidade afetam diretamente a questão de se ter ou não filhos, pois a mulher que busca o sucesso na profissão necessita conciliar os primeiros anos de ascensão na carreira com os anos mais apropriados para a maternidade. Não obstante, a análise mostrou que mesmo diante desses desafios, o fato de ter filhos ou não ter, não interfere nos fatores e dimensões relativas à criatividade, empregabilidade, hierarquia/promoção, remuneração e dimensão objetiva.

Mesmo que por um determinado espaço de tempo, quando a mulher opta em ter filhos, ela investe menos na carreira em prol da maternidade, acarretando mais um impeditivo ao seu

crescimento hierárquico e salarial. Com base em dados do IBGE (2012), verificou-se que as mulheres executivas, a fim de manter satisfatória a relação emprego e carreira, preferem optar em ter menos filhos a não atender ao chamado da maternidade e mesmo que tenham filhos, isso parece não afetar os fatores e dimensão identificados na análise acima.

A próxima correlação refere-se ao salário e aos fatores e dimensões da escala PSC, demonstrado na próxima tabela com utilização da técnica estatística ANOVA.

Tabela 36 - Teste ANOVA: Salário *versus* Fatores e Dimensões

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Equilíbrio	Between Groups	2,454	7	,351	,651	,713
	Within Groups	123,909	230	,539		
Vida-Trabalho		Total	237			

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 36, com exceção do fator equilíbrio vida-trabalho, os demais fatores e dimensões apresentaram nível de significância inferior a 0,05, o que rejeita a H_0 de médias populacionais iguais. Deste modo compreendeu-se que o salário tem efeito significativo em todos os fatores e dimensões, o que permite afirmar que as recompensas salariais são determinantes no reconhecimento do sucesso na carreira.

O salário, apesar de ser um componente tangível dos fatores externos da carreira (dimensão objetiva) promove impacto significativo na percepção de sucesso das mulheres executivas, pois ele representa a formalização do reconhecimento profissional que influencia os aspectos subjetivos por meio da satisfação pessoal com as conquistas alcançadas.

Como afirma Judge *et al.* (1995), quando se busca conciliar as expectativas e interesses do indivíduo para com a organização, faz-se pertinente reconhecer a existência da carreira objetiva, materializada pelos ganhos monetários e hierárquicos como também a existência da carreira subjetiva, de âmbito psicológico associado à realização profissional.

O salário também propicia à mulher maior autonomia e independência e, conforme Maluf e Kahhale (2010) reforça a continuidade dos esforços de crescimento profissional das mulheres, promovendo a autoestima e o sentimento de reconhecimento. Assim a mulher consegue direcionar sua vida pessoal e profissional, transformando desafios em oportunidades, investindo no aperfeiçoamento de sua carreira.

A correlação a seguir associa a responsabilidade financeira que a mulher executiva possui com relação aos fatores e dimensões da pesquisa. Foi utilizada a técnica estatística ANOVA.

Tabela 37 - Teste ANOVA: Responsabilidade Financeira *versus* Fatores e Dimensões

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Valores	Between Groups	3,683	4	,921	2,862	,024
	Within Groups	74,966	233	,322		
	Total	78,650	237			

Fonte: Dados da pesquisa

A partir da técnica estatística utilizada, observou-se na Tabela 37 que, com exceção do fator valores, o grau no qual a mulher executiva é financeiramente responsável, não tem efeito significativo nos demais fatores e dimensões da escala PSC, pois como $p > 0,05$ não se pode rejeitar a H_0 de igualdade das médias das categorias analisadas (MALHOTRA, 2006).

Em suma, o grau em que a executiva é financeiramente responsável não parece ter efeito significativo sobre as dimensões subjetiva e objetiva de sucesso na carreira, portanto não se estabelecendo assim vínculos entre a responsabilidade financeira das respondentes.

O fator valores é significante, o que permite conceber que a mulher executiva reconhece a questão dos seus valores pessoais quanto a assumir responsabilidades de âmbito financeiro familiar, em virtude dos novos papéis sociais que atribuem à mulher responsabilidades maiores e que envolvem compromissos financeiros provenientes de seus ganhos salariais.

A tabela seguinte retrata a correlação entre o nível de escolaridade com os fatores e dimensões da escala PSC, com a utilização da técnica estatística ANOVA.

Tabela 38 - Teste ANOVA: Nível de Escolaridade *versus* Fatores e Dimensões

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Competência	Between Groups	4,983	8	,623	2,743	,007
	Within Groups	51,989	229	,227		
	Total	56,972	237			
Criatividade	Between Groups	11,288	8	1,411	4,138	,000
	Within Groups	78,093	229	,341		
	Total	89,380	237			
Hierarquia/ Promoção	Between Groups	10,795	8	1,349	3,033	,003
	Within Groups	101,890	229	,445		
	Total	112,684	237			
Dimensão Subjetiva	Between Groups	3,437	8	,430	2,214	,027
	Within Groups	44,445	229	,194		
	Total	47,882	237			
Dimensão Objetiva	Between Groups	9,353	8	1,169	2,789	,006
	Within Groups	95,989	229	,419		
	Total	105,342	237			

Fonte: Dados da pesquisa

Ao observar a Tabela 38, pode-se verificar que o nível educacional apresentou significância superior a $p > 0,05$, o que representou que os fatores cooperação, contribuição, desenvolvimento, empregabilidade, identidade, valores, remuneração e equilíbrio vida-trabalho, não sofrem efeitos do nível educacional das profissionais executivas, haja vista que a H_0 não foi rejeitada para esses fatores.

Em contrapartida, os fatores competência, criatividade, hierarquia/promoção e as dimensões subjetiva e objetiva rejeitam a H_0 e aceitam a H_1 . Desse modo, considerando-se as afirmativas de Capelle *et al.* (2006) pode-se compreender que o nível educacional tem efeito significativo sobre esses fatores e dimensões em virtude da tendência que vem ocorrendo nas últimas duas décadas e que comprovam os esforços da mulher em busca da formação acadêmica para assim equiparar-se salarialmente aos homens e promovendo melhores oportunidades profissionais.

A formação educacional concede à mulher melhores condições de obter recolocações no mercado de trabalho e assim lhe atribui *status* oriundos dos níveis hierárquicos assumidos. Como a amostra utilizou-se de mulheres executivas em cargos de nível decisório, fica evidenciado que os fatores competência e criatividade (dimensão subjetiva) e hierarquia/promoção (dimensão objetiva) tornam-se relevantes quando associados ao nível de escolaridade almejada e conquistada e que, conforme últimos estudos realizados pelo PME (IBGE, 2012), a mulher vem investindo gradativamente na formação de nível superior - 11 anos ou mais de estudo.

A correlação a seguir relaciona o tipo de empresa com os fatores e dimensões, a fim de se verificar o grau de significância gerado com a utilização da técnica estatística ANOVA.

Tabela 39 - Teste ANOVA: Tipo de Empresa *versus* Fatores e Dimensões

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Contribuição	Between Groups	1,254	1	1,254	3,850	,051
	Within Groups	76,883	236	,326		
	Total	78,137	237			
Empregabilidade	Between Groups	2,604	1	2,604	4,530	,034
	Within Groups	135,654	236	,575		
	Total	138,258	237			

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 39 demonstrou que o tipo de empresa (nacional ou multinacional) para a maioria dos fatores e dimensões constantes no instrumento PSC apresentou nível de

significância superior a $p > 0,05$ de forma que a H_0 não pode ser rejeitada. Quanto aos fatores contribuição e empregabilidade, o grau de significância apresentou-se inferior a 0,05, o que significou que para estes fatores a origem da empresa possui efeito significativo.

O fato de a empresa ser nacional ou multinacional não interfere na maior parte dos fatores ($p > 0,05$), contudo os fatores contribuição e empregabilidade são afetados, possivelmente, pela mulher executiva brasileira reconhecer que sua contribuição e empregabilidade deriva do tipo de empresa na qual atua e que pode lhe propiciar maiores e melhores oportunidades.

A tabela abaixo contempla o porte da empresa correlacionada aos fatores e dimensões do instrumento de pesquisa, com a utilização da técnica estatística ANOVA.

Tabela 40 - Teste ANOVA: Tamanho da Empresa *versus* Fatores e Dimensões

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Equilíbrio	Between Groups	6,082	3	2,027	3,944	,009
	Within Groups	120,282	234	,514		
Total		126,364	237			

Fonte: Dados da pesquisa

A partir da técnica estatística utilizada, verificou-se na Tabela 40 que, com exceção do fator equilíbrio vida-trabalho, o porte da empresa (microempresa, pequeno porte, médio porte e grande porte) não tem efeito significativo nos demais fatores e dimensões da escala PSC, pois como $p > 0,05$, não se pode rejeitar a H_0 de igualdade das médias das categorias analisadas (MALHOTRA, 2006).

Como o fator equilíbrio vida-trabalho não compartilha das dimensões subjetiva e objetiva de sucesso na carreira em virtude da baixa relevância, já citada anteriormente (COSTA, 2010), pode-se compreender que, para as respondentes executivas avaliadas, o porte da empresa não implica maior ou menor percepção de sucesso em suas carreiras.

A próxima tabela apresenta a correlação dos fatores e dimensões com o segmento econômico das empresas, com a utilização da técnica estatística ANOVA.

Tabela 41 - Teste ANOVA: Segmento da Empresa *versus* Fatores e Dimensões

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Competência	Between Groups	1,564	14	,112	,450	,956
	Within Groups	55,408	223	,248		
	Total	56,972	237			
Cooperação	Between Groups	2,478	14	,177	,689	,784
	Within Groups	57,306	223	,257		
	Total	59,784	237			
Contribuição	Between Groups	3,863	14	,276	,828	,638
	Within Groups	74,274	223	,333		
	Total	78,137	237			
Criatividade	Between Groups	6,795	14	,485	1,311	,202
	Within Groups	82,586	223	,370		
	Total	89,380	237			
Desenvolvimento	Between Groups	4,733	14	,338	,990	,464
	Within Groups	76,115	223	,341		
	Total	80,848	237			
Empregabilidade	Between Groups	5,678	14	,406	,682	,791
	Within Groups	132,579	223	,595		
	Total	138,258	237			
Identidade	Between Groups	3,820	14	,273	,648	,823
	Within Groups	93,919	223	,421		
	Total	97,739	237			
Valores	Between Groups	3,247	14	,232	,686	,787
	Within Groups	75,403	223	,338		
	Total	78,650	237			
Hierarquia/ Promoção	Between Groups	7,048	14	,503	1,063	,393
	Within Groups	105,636	223	,474		
	Total	112,684	237			
Remuneração	Between Groups	9,713	14	,694	1,107	,353
	Within Groups	139,825	223	,627		
	Total	149,538	237			
Equilíbrio Vida-Trabalho	Between Groups	6,642	14	,474	,884	,577
	Within Groups	119,722	223	,537		
	Total	126,364	237			
Dimensão Subjetiva	Between Groups	2,273	14	,162	,794	,676
	Within Groups	45,609	223	,205		
	Total	47,882	237			
Dimensão Objetiva	Between Groups	6,785	14	,485	1,097	,362
	Within Groups	98,557	223	,442		
	Total	105,342	237			

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 41 demonstrou que, a partir da técnica estatística utilizada, todos os fatores e dimensões apresentam grau de significância $p > 0,05$, portanto não se pode rejeitar a H_0 de igualdade das médias das categorias analisadas (HAIR JR. *et al.*, 2005; MALHOTRA, 2006). Sendo assim, o segmento econômico ao qual pertence a empresa atual na qual atuam as mulheres executivas da amostra, revelaram não ter efeito significativo na percepção de sucesso das profissionais em suas carreiras.

Dado o atual momento da economia brasileira, os setores que mais apresentaram oportunidades às profissionais femininas são aqueles voltados a serviços, educação, saúde e serviços sociais, de acordo com dados obtidos do IBGE (2012).

Como o segmento da organização está inserido no contexto econômico como um todo, não representou um diferencial quando associado à percepção de sucesso da mulher executiva. Além do segmento, deve-se considerar a origem da empresa e sua cultura organizacional, pois a partir dela serão idealizadas as políticas de gestão de pessoas e de desenvolvimento de carreiras.

4.1.2.4 Análise Fatorial Confirmatória

Para analisar a confiabilidade dos dados pertinentes aos fatores e dimensões da escala PSC, optou-se por utilizar o Alfa de Cronbach que, segundo Hair Jr. *et al.* (2005, p.466) refere-se à “medida comumente usada de confiabilidade para um conjunto de dois ou mais indicadores de construto”, e para tanto, os índices aceitáveis devem variar entre 0,6 e 0,9, dependendo do tipo de objetivo da pesquisa.

A análise foi realizada por meio do *software* SPSS 18.0 que apontou resultados que confirmam a confiabilidade dos fatores e dimensões da escala PSC de acordo com estes critérios, conforme demonstrados na Tabela 42.

Tabela 42 - Análise de Confiabilidade: Fatores e Dimensões

Fator	Alfa de Cronbach	nº itens
Competência	0,756	6
Cooperação	0,695	5
Contribuição	0,786	5
Criatividade	0,589	3
Desenvolvimento	0,778	5
Empregabilidade	0,680	3
Identidade	0,762	5
Valores	0,607	3
Hierarquia/Promoção	0,794	5
Remuneração	0,713	4
Equilíbrio Vida-Trabalho	0,656	4
Total - 48 questões (assertivas)	0,942	48
Dimensão subjetiva e objetiva	0,748	2

Fonte: Dados da pesquisa

O teste Qui-quadrado da razão de verossimilhança mostrou que o valor de Qui-quadrado de 107,451 com 43 graus de liberdade é estatisticamente significativo no nível 0,000. Como a sensibilidade dessa medida é afetada pelo tamanho da amostra, pois de acordo com Hair Jr. *et al.* (2005), esse teste é menos confiável para amostras que estejam fora do intervalo entre 100 e 200, como no caso dessa amostra que contempla cerca de 238 mulheres executivas brasileiras.

Assim, nada se pode concluir com base apenas neste teste inicial e por isso torna-se necessário observar outras medidas de qualidade de ajuste (HAIR JR. *et al.*, 2005) e que serão contempladas na próxima tabela.

Tabela 43 - Cargas Fatoriais da Análise Fatorial Confirmatória

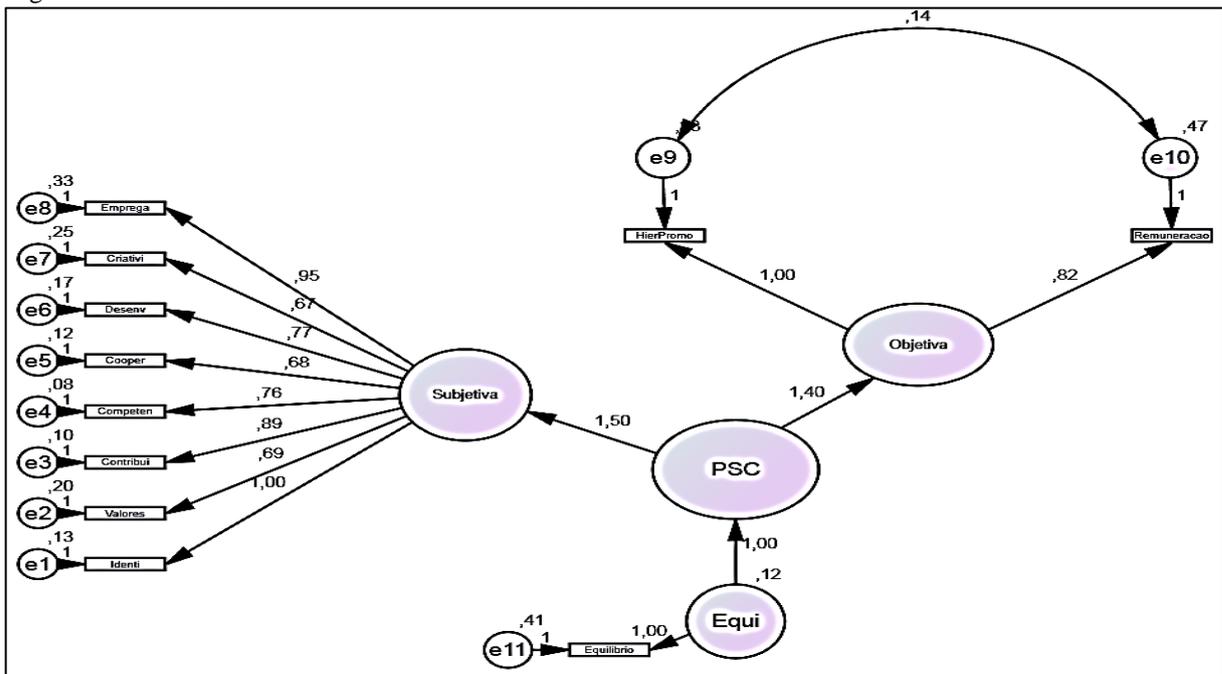
	Equilíbrio	Objetiva	Subjetiva
Equilíbrio Vida-Trabalho	1,000	,000	,000
Remuneração	,000	,817	,000
Hierarquia/Promoção	,000	1,000	,000
Empregabilidade	,000	,000	,949
Criatividade	,000	,000	,668
Desenvolvimento	,000	,000	,772
Cooperação	,000	,000	,678
Competência	,000	,000	,765
Contribuição	,000	,000	,895
Valores	,000	,000	,693
Identidade	,000	,000	1,000

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme observado na Tabela 43, as cargas fatoriais correspondem ao critério de confiabilidade, pois as cargas fatoriais atendem ao mínimo de 0,70 ou pelo menos se aproximam desse valor (HAIR JR. *et al.*, 2005).

Com o propósito de analisar os valores encontrados no presente estudo bem como verificar possíveis diferenças encontradas na escala PSC, foi realizada a análise confirmatória do modelo PSC, recriado por meio do *software* IBM SPSS Amos 21.0. A seguir se encontram os índices que confirmam a validade do referido modelo para a amostra pesquisada. A Figura 1 encontra-se em tamanho ampliado no Apêndice C desta pesquisa.

Figura 1 - Análise Confirmatória de Dados: Escala PSC



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme demonstrado na Figura 1, a RMR (raiz do resíduo quadrático médio-root mean square residual) $<0,05$; o Standardized RMR é igual a 0,0477, o que é menor que 0,05 (RMR Padronizado $<0,05$); GFI (índice de qualidade do ajuste- goodness-of-fit index) $>0,90$; CFI (Índice de ajuste comparativo-comparative fit index) =0,95; AGFI (índice ajustado de qualidade-adjusted goodness of fit index) é de 0,878, “o que é próximo do nível recomendado de 0,90” (HAIR JR. *et al.*, 2005, p. 496).

As várias medidas de qualidade de ajuste geral proporcionam apoio suficiente para se considerar os resultados obtidos como uma representação aceitável. Com isso, compreende-se que essas medidas de adequação demonstram a confiabilidade do modelo utilizado para análise fatorial e indicam o seu poder explicativo para as variáveis observáveis e variáveis latentes da análise fatorial com a base de dados das mulheres executivas brasileiras.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir das análises realizadas neste estudo, fez-se pertinente a discussão dos resultados encontrados, que permitiram traçar importantes descobertas no campo dos estudos de administração. Para tanto, foi utilizada a matriz de orientação teórico-empírica (Quadro 4), a fim de direcionar e otimizar a compreensão dos resultados obtidos com os respectivos referenciais que foram desenvolvidos na fundamentação teórica desta dissertação.

5.1 Discussão sobre a Mulher Executiva e o Cenário Social e Econômico Brasileiro

As análises realizadas com os dados coletados permitiram compreender, de acordo com a amostra utilizada, de que forma a mulher executiva está inserida no atual cenário socioeconômico brasileiro e os desafios encontrados no exercício de suas atividades profissionais.

Verificou-se que a mulher executiva possui compreensão quanto ao seu papel social e econômico no mercado de trabalho, em virtude dos novos arranjos sociais (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010) e que esse novo modelo econômico, promove constantes mudanças nas relações de trabalho. Sendo o cargo uma das premissas básicas da amostra estudada e, de acordo com Fontenelle (2007), constatou-se que a posição hierárquica representa maior poder de decisão quanto ao destino profissional nas organizações, haja vista a ambição e o interesse das profissionais em atingirem o topo hierárquico nas empresas nas quais atuam (HEWLETT; RASHID, 2011).

Outro ponto importante da análise remete às atribuições que são auferidas à mulher nesse novo cenário social e econômico. A amostra identificou que o maior contingente de respondentes da pesquisa assume a independência financeira no contexto social no qual está inserida, reafirmando a importância do salário percebido nos novos arranjos familiares. O salário representa a forma métrica do reconhecimento profissional e propicia maior autonomia e independência. Acrescentam Maluf e Kahhale (2010) ao afirmar que a percepção do salário condiz com a continuidade dos esforços de crescimento profissional e propiciam a elevação da autoestima e do sentimento de reconhecimento, e com isso, concedem à mulher executiva, um direcionamento de sua vida pessoal e profissional tornando-se possível transformar desafios em oportunidades.

Mais uma questão importante, dentro do contexto do mercado de trabalho, refere-se aos setores de maior abrangência da mulher em cargos executivos. A amostra utilizada permitiu comprovar que a concentração de profissionais em nível executivo atua, prioritariamente, nos setores de serviços, educação e saúde, o que confirmam os dados da pesquisa realizada pelo IBGE (2012), com destaque ao segmento de serviços o qual propiciou a maior participação de respondentes da amostra. Quanto ao segmento econômico e o porte da empresa na qual as profissionais atuam não representaram diferencial quando associados à percepção de sucesso em suas carreiras.

O aperfeiçoamento profissional, para exercício de cargos executivos, é respaldado, além da experiência profissional, pela formação educacional e, para tanto, verificou-se que o nível educacional tem efeito significativo nesse contexto. A mulher, do atual mercado de trabalho, busca a formação acadêmica com o intuito de assumir novas responsabilidades profissionais e se perpetuar no mercado, além de galgar equiparação salarial similar aos homens, e assim, promover melhores oportunidades profissionais (CAPELLE *et al.*, 2006; MALUF; KAHHALE, 2010).

As executivas pesquisadas possuem maior predominância na faixa etária compreendida de 31 aos 40 anos, porém com grande aproximação de profissionais de 21 até 50 anos, o que confirmou os dados da pesquisa realizada pelo IBGE (2012) que identificou a faixa etária dos 20 a 39 anos, com os maiores níveis de crescimento, entre os trabalhadores do gênero feminino, seguida pela faixa das profissionais de 40 a 59 anos de idade. Logo, percebe-se que a mulher mantém-se ativa nas organizações em cargos executivos, independentemente da faixa etária na qual está inserida.

A partir dessa colocação, surgiu o interesse em averiguar como a mulher executiva concilia vida profissional e pessoal no que tange à maternidade. Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) afirmam que fatores como a demanda profissional e a maternidade afetam diretamente a questão de ser ter ou não filhos. A mulher que busca o sucesso profissional precisa administrar os primeiros anos de crescimento na carreira com os anos mais adequados à maternidade. Desta forma, a pesquisa identificou que a maior parcela das respondentes não possui filhos, porém quando considerado o intervalo de mulheres que possuem filhos, de 1 a 4 filhos, este intervalo representou ser a maioria na amostra.

Averiguou-se que a mulher executiva investe em sua carreira profissional sem abdicar do direito à maternidade, independentemente do número de filhos que venha a ter. Os dados apurados indicam que as profissionais com apenas um filho representaram os maiores índices em comparação àquelas com dois ou mais, o que confirma a pesquisa do IBGE (2012) que

apontou queda no índice de filhos (1,86 filhos por mulher) com relação ao Censo realizado anteriormente em 2000, que apresentou uma média de 2,38 filhos por mulher. Tal constatação confirma Lima, Lima e Tanure (2009) ao afirmarem que mulheres com menor número de filhos conciliam de forma mais satisfatória a maternidade e o direcionamento de suas carreiras.

5.2 Discussão sobre Carreira

Os dados da amostra permitiram verificar de que maneira a mulher executiva administra sua carreira, bem como as especificidades e particularidades inerentes às suas trajetórias profissionais.

A primeira análise realizada remete ao entendimento do cargo como requisito preliminar na compreensão da carreira, posto que, por seu intermédio, torna-se possível mensurar a carreira, baseado em métricas observáveis. Com isso, e de acordo com Hall (2002), a posição hierárquica representada pelo cargo proporciona o reconhecimento externo do profissional que gera satisfação do indivíduo, associada a movimentos progressivos de *status* na construção da carreira.

A pesquisa permitiu mapear e demonstrar que a maior incidência de executivas se estabelece no médio escalão hierárquico, mas não descaracteriza que venha a assumir cargos da alta direção nas organizações pesquisadas. Apesar da pequena representatividade de profissionais do alto escalão na amostra, observaram-se tendências do atual mercado em gerar novas perspectivas de carreira para a mulher em cargos executivos. Nesse contexto, o atual cenário profissional deixa de seguir antigos padrões tradicionais para assumir novas trajetórias de carreiras.

Os modelos tradicionais de carreira, por antecederem os atuais modelos, são marcados pela estabilidade, enriquecimento, progresso e pela divisão de gênero e social do trabalho, caracterizado pela linearidade e verticalidade na progressão da carreira (ANDRADE, 2009). Nessa conjuntura, complementa-se a definição de Chanlat (1995), ao se referir à carreira tradicional como aquela relacionada às estruturas burocráticas da organização (rigidez à hierarquia, centralização do poder e impessoalidade nas relações).

Os modelos não tradicionais surgem da variedade (social e de gênero) e permitem uma maior femininização do mercado de trabalho. Esse modelo caracteriza-se pela elevação do grau de instrução e da afirmação dos direitos individuais, sendo menos linear e estável do que

a carreira tradicional, em virtude da instabilidade, descontinuidade e horizontalidade apresentadas (CHANLAT, 1995 e ANDRADE, 2009).

Assim, verificou-se que a amostra analisada apresentou grandes indicativos à carreira não tradicional, o que confirma os conceitos ora apresentados, ou seja, a mulher executiva encontra maiores oportunidades em carreiras mais flexíveis que lhe permitam conciliar vida pessoal e profissional. Outro dado da pesquisa destaca que a formação educacional é de suma importância para o desenvolvimento profissional das pesquisadas, posto que o nível decisório dos cargos que ocupam exigem dessas profissionais maiores níveis de conhecimento e responsabilidade em suas ações. Muitas dessas profissionais administram suas carreiras, concomitantemente, a outras atividades desempenhadas, sem com isso deixar de almejar o crescimento em suas trajetórias profissionais.

Afirmam Andrade, Kilimnik e Pardini (2011) que tanto a administração da carreira tradicional como da carreira não tradicional representam forte influência na elevação da presença feminina, no atual mercado de trabalho brasileiro, em virtude das novas posturas exigidas. Tais posturas remetem a comportamentos esperados nos quais a mulher necessita adaptar-se de forma flexível a fim de gerir satisfatoriamente sua carreira: parar de trabalhar para investir nos estudos e/ou cuidar dos filhos, estudar trabalhando, cuidar e educar os filhos e, somente após, retornar ao mercado de trabalho e aos estudos, entre outros aspectos.

As análises efetuadas também propiciaram outras perspectivas acerca dos modelos de carreira, os quais permitiram associar os dados obtidos e tratados aos conceitos de autores: Schein (1990) ao se referir à sua concepção de Âncoras de Carreira, quando já afirmara que os valores e atitudes de cada indivíduo promovem suas próprias escolhas profissionais, embasadas nas experiências vividas; Bendassolli (2009) em declarar que o indivíduo, organiza sua carreira a partir das narrativas sociais e históricas de sua vida profissional; Bianchi e Quishida (2009) ao afirmarem que as organizações e os indivíduos assumem novos papéis nos quais a carreira direciona-se de forma flexível e pautada a valores e resultados.

5.3 Discussão sobre a Percepção de Sucesso na Carreira

Os dados da amostra permitiram identificar e analisar a percepção de sucesso na carreira da mulher executiva com destaque aos fatores de maior relevância e às correlações entre as variáveis. Como a amostra contou com profissionais que atuam no mercado de

trabalho há mais de cinco anos, este estudo não apresentou distorções provenientes da análise fatorial das variáveis envolvidas.

Sendo assim, a premissa básica nessa abordagem remete à questão da mensuração da carreira, ou seja, a forma como a carreira é medida a fim de identificar o sucesso em sua trajetória.

Destaca-se o conceito de Hall (2002) ao afirmar que a mensuração da carreira deve abranger: o reconhecimento externo (salário e cargo), o reconhecimento da carreira (percepção pessoal), a predisposição consciente de perceber os sinais externos (adaptabilidade) e a coerência entre a identidade (valores, interesses, senso de continuidade) e o grau de comportamento exercido no ambiente. Costa (2010) também associa o sucesso a vários aspectos, tais como resultados financeiros, promoções, realização de metas, capacidade de adaptação, identidade com o trabalho, visibilidade no mercado, equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, realização pessoal, sentimento de orgulho e o reconhecimento das demais pessoas.

Para Judge *et al.* (1995), o sucesso na carreira refere-se ao acúmulo de resultados positivos, de âmbito psicológico e profissional, e para tanto, faz-se necessário reconhecer a existência da carreira subjetiva (de caráter psicológico) e da carreira objetiva (expressa em cargos e salários). Dessa forma, quando o sucesso é julgado pela própria pessoa, o reconhecimento é determinado de forma subjetiva, e quando o julgamento provém de outrem, o sucesso é determinado de forma objetiva.

O estudo revelou que as participantes possuem maior tendência à carreira subjetiva na qual o reconhecimento do sucesso baseia-se nos fatores internos das profissionais pesquisadas e, para tanto, torna-se possível entender as carreiras contemporâneas que valorizam a realização pessoal como parâmetro de sucesso.

Dentre os fatores internos e que compõem a carreira subjetiva, o mais representativo na amostra pesquisada refere-se aos valores pessoais que as mulheres executivas possuem relacionados à carreira. Schein (1990), em sua concepção de Âncoras de Carreira, aponta que os valores e atitudes de cada indivíduo promovem as escolhas profissionais baseadas nas experiências vividas. Corroborar Baruch (2004), ao afirmar que as características de sucesso na carreira subjetiva possuem maior tendência em valorizar os interesses pessoais sobre aqueles voltados exclusivamente aos valores materiais e coletivos, impostos ao indivíduo.

Outro dado relevante da pesquisa detectou que, dentre os fatores que compõem a carreira objetiva, o salário teve significativo destaque em virtude do reconhecimento formal ao desempenho profissional da mulher executiva, gerando como consequência a satisfação na

carreira. Conforme cita Maluf e Kahhale (2010), o salário reforça a autoestima e o sentimento de reconhecimento, o que propicia à mulher melhor direcionamento e aperfeiçoamento de sua carreira.

Dentre os fatores que compõem a carreira subjetiva e a carreira objetiva, destaca-se o fator que não compartilha dessas duas dimensões e que se refere ao equilíbrio entre a vida e o trabalho das mulheres executivas. A pesquisa revelou que esse fator possui pouca representatividade se comparado aos demais fatores analisados, posto que a profissional executiva não reconhece que seu sucesso esteja diretamente relacionado a este fator.

Na última assertiva constante na escala PSC (ao final dos dados demográficos dos Anexo A), a respondente declarou seu grau de satisfação com a carreira. Após correlacionou-se esta percepção informada ao tempo de carreira de cada respondente que apresentou o seguinte resultado: quanto maior o tempo de carreira da pesquisada, maior o grau de satisfação e reconhecimento de sucesso em sua trajetória profissional. Observou-se que o tempo destinado à trajetória profissional afeta, de forma direta, a percepção da mulher acerca de seu sucesso. Essa constatação é alicerçada pelo fato de as profissionais pesquisadas terem um período de tempo superior a cinco anos de atuação no mercado de trabalho (COSTA, 2010), o que propicia à profissional uma percepção mais apurada de sua perspectiva de carreira.

6. CONCLUSÃO

Esta dissertação de mestrado se propôs a identificar e analisar a percepção da mulher executiva brasileira acerca de seu sucesso na carreira nas organizações empresariais dada a significativa importância da presença feminina no mercado de trabalho brasileiro.

A escolha por esse tema surgiu da relevância desse assunto no campo de estudos da Administração ao se considerar que o atual cenário socioeconômico brasileiro propicia, de forma gradual, a elevação da participação feminina em atividades profissionais de poder decisório. Apesar das barreiras encontradas nesse processo, a mulher busca, incessantemente, conquistar seus objetivos profissionais e assim, atender às suas expectativas pessoais.

A partir da pesquisa quantitativa, tornou-se possível alcançar uma maior abrangência no número de profissionais executivas, propiciando a obtenção de dados expressivos, com os quais se realizaram análises e correlações necessárias ao melhor entendimento do tema proposto. Logo, tornou-se relevante investigar de que forma a profissional executiva percebe o sucesso em sua carreira ao conciliar suas expectativas pessoais com suas aspirações profissionais.

A revisão da literatura ampliou o conhecimento acerca da mulher e dos desafios que essa profissional encontra em sua carreira no atual mercado de trabalho. Procedeu-se a fundamentação teórica com um retrospecto ao cenário social e econômico brasileiro e em seguida apresentaram-se os distintos conceitos de carreira, englobando as diferentes concepções teóricas com suas especificidades e particularidades.

Quanto ao cenário social e econômico brasileiro, os resultados revelaram que a mulher executiva possui clara percepção de seu sucesso decorrente dos avanços em suas trajetórias profissionais e, principalmente, da percepção que tem de si própria.

Destaca-se, nesse contexto, a questão associada à posição hierárquica e ao salário percebido que, apesar de serem fatores de métricas observáveis, apresentaram-se relevantes ao reconhecimento do sucesso. Isso se deve ao fato de que, como a atual mulher executiva assume maiores responsabilidades de âmbito financeiro e familiar em virtude dos novos papéis sociais, a posição hierárquica e o salário exercem suporte direto a essas questões. A profissional que possui o reconhecimento financeiro, atrelado a uma posição hierárquica satisfatória consegue se perceber como uma pessoa de sucesso em sua carreira.

Nos atuais arranjos sociais e, em virtude da quebra de paradigmas quanto à competência feminina em cargos executivos, ficou evidenciado na pesquisa que a mulher

executiva reconhece oportunidades no mercado de trabalho. Investir nos estudos tem um significado importante, pois o nível educacional tem efeito positivo na busca por equiparação salarial com o homem, bem como, promover melhores oportunidades profissionais na carreira.

Muitas profissionais da amostra são mulheres casadas e com filhos, ficando em similar proporção às solteiras e sem filhos. Averiguou-se que a mulher executiva não encontra impeditivo em seu estado civil e não abdica do direito de ser mãe, mesmo que com isso, restrinja o número de filhos e, assim, concilie a profissão e a maternidade.

Quanto ao construto carreira, foi identificada a existência de dois modelos distintos predominantes no cenário econômico: carreira tradicional e carreira não tradicional. Os resultados obtidos apontam que a maior representatividade de profissionais pesquisadas pertence ao modelo de carreira não tradicional por suas características de maior flexibilidade e menor linearidade auferindo à mulher melhor direcionamento em suas carreiras. Tanto a carreira tradicional quanto a não tradicional são compostas por fatores subjetivos e objetivos de carreira, designados na escala PSC, como fatores da dimensão subjetiva e fatores da dimensão objetiva, respectivamente.

Assim, a fim de responder ao primeiro objetivo específico desta pesquisa, quanto a identificar os fatores subjetivos que compõem a percepção de sucesso na carreira da mulher executiva, foram realizadas a composição e comparação das análises de frequência e de medidas de tendências centrais. Esses fatores identificados compõem a dimensão subjetiva de carreira compostos por competência, contribuição, cooperação, criatividade, desenvolvimento, empregabilidade, identidade e valores.

Em seguida, para responder ao segundo objetivo específico desta pesquisa, quanto a identificar os fatores objetivos que compõem a percepção de sucesso na carreira da mulher executiva, foram também realizadas a composição e comparação das análises de frequência e de medidas de tendências centrais. Constatou-se a existência dos fatores hierarquia/promoção e remuneração, ambos pertencentes à dimensão objetiva de carreira.

Ressalva-se que, em virtude das análises realizadas e em decorrência do instrumento avaliativo, a existência do fator equilíbrio vida-trabalho não integra totalmente as dimensões de carreira subjetiva e objetiva, mas com o propósito de averiguar a percepção da mulher executiva acerca desse fator, a pesquisa contemplou sua análise.

Após a identificação dos fatores que compõem as dimensões subjetiva e objetiva de carreira, procedeu-se a composição e comparação das análises de frequência, para assim,

responder ao terceiro objetivo específico de pesquisa que foi o de identificar os fatores que possuem maior relevância na percepção de sucesso na carreira da mulher executiva brasileira.

Dos resultados obtidos, foi identificada maior predominância do fator valores, pertencente à dimensão subjetiva, referindo-se aos princípios e atitudes pessoais que as mulheres executivas possuem, ao associar suas escolhas profissionais às suas experiências de vida, no direcionamento de suas carreiras. Os demais fatores contemplados na amostra remetem a mulher executiva à dimensão subjetiva de carreira, com predomínio sobre a dimensão objetiva. Logo, permite-se afirmar que, a mulher considera os fatores subjetivos determinantes em sua percepção de sucesso, ou seja, o entendimento que tem sobre si mesma é o que determina a compreensão de satisfação em sua trajetória profissional.

Com a identificação dos fatores e dimensões de maior relevância, fez-se pertinente responder ao quarto objetivo específico desta pesquisa que se refere a definir quais são os fatores que efetivamente determinam o sucesso na carreira, para isso foram realizadas análises univariadas com os métodos estatísticos ANOVA, teste *t* e Qui-quadrado.

A partir das considerações apresentadas e respondendo à pergunta desta dissertação, compreende-se que a mulher executiva brasileira percebe seu sucesso na carreira de forma intrínseca em virtude da relevância encontrada nos valores subjetivos de carreira. Também reconhece que os fatores objetivos são importantes, pois, apesar de serem métricas observáveis, quando há o reconhecimento hierárquico e salarial, ocorre a interferência direta nos fatores pessoais de percepção podendo levar a menor ou maior reconhecimento do sucesso em suas carreiras. O cenário socioeconômico atual oferece muitas perspectivas à evolução da mulher para o exercício de cargos executivos, mas também ainda apresenta obstáculos que podem restringir essa evolução.

Dos dados obtidos e tratados na pesquisa, destaca-se a correlação entre o tempo de carreira e o grau de percepção quanto ao reconhecimento profissional, revelando que o tempo possui interferência direta na percepção de sucesso das profissionais da amostra. Atribui-se esse entendimento à maturidade desenvolvida pela mulher ao longo dos anos, bem como as realizações alcançadas na evolução de sua carreira. As mulheres que apresentaram os maiores níveis hierárquicos, associados ao maior tempo na carreira, reconheceram estar satisfeitas com suas trajetórias profissionais. Essa correlação não pode ser analisada de forma isolada, visto que a pesquisa proporcionou dados complementares, de igual relevância, os quais permitiram corroborar a percepção revelada pelas respondentes da amostra.

Os dados gerados por esta pesquisa permitiram traçar os fatores que afetam a percepção da executiva acerca de seu sucesso que representa o reconhecimento profissional

relacionado à vitória e alcance de objetivos que provém de distintas associações existentes entre a carreira e os desafios encontrados no atual mercado de trabalho. Determinada e obstinada, a mulher executiva busca por seus próprios méritos atingir o sucesso em sua carreira sem com isso comprometer seus outros pilares fundamentais que se resumem em sua vida pessoal e familiar.

Ressalta-se que os resultados e conclusões desta dissertação limitam-se à amostra utilizada para a pesquisa, conforme os procedimentos metodológicos aplicados. Tal limitação associa-se, primeiramente, ao tamanho da amostra que, mesmo atingido o número mínimo requerido na metodologia, se ampliada, permitiria um melhor delineamento do estudo. A não utilização de pesquisa qualitativa, com a técnica do *Focus Group*, também demonstrou ser um limitador para esta pesquisa, pois permitiria aprofundar, com maiores atributos, os estudos acerca dos fatores mais relevantes na percepção de sucesso das mulheres executivas. Outra importante limitação atribui-se à dificuldade encontrada pela pesquisadora em aplicar o instrumento avaliativo para um número maior de empresas pertencentes ao grupo de Melhores e Maiores, conforme fora especificado no universo de pesquisa.

Contudo, esta pesquisa pode gerar contribuições para novas pesquisas que abordem a carreira da mulher e o reconhecimento ao sucesso, originário das trajetórias profissionais; para a academia, poderá servir de estímulo para futuras pesquisas no campo da administração e das ciências sociais; para as empresas, poderá servir de parâmetro para se compreender o papel da mulher executiva no atual mercado de trabalho brasileiro e, para as profissionais executivas, poderá permitir a compreensão do seu papel nos novos arranjos sociais e identificar quais fatores são mais relevantes para o reconhecimento do sucesso em suas carreiras.

Recomenda-se que sejam realizadas novas pesquisas em diferentes amostras com o intuito de se obter outros delineamentos acerca da percepção de sucesso na carreira da mulher executiva nas organizações empresariais.

REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional brasileira: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 64-77, 2003.

ALVES, J. E. D.; VASCONCELOS, D. de S.; CARVALHO, A. A. de. **Estrutura etária, bônus demográfico e população economicamente ativa no Brasil: cenários de longo prazo e suas implicações para o mercado de trabalho**. CEPAL/IPEA, 2010. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1528.pdf>. Acesso em: fev/2012.

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

ANDRADE, G. A. de. **Carreira tradicional versus carreira proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a profissão, carreira e emprego**. 97f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade FUMEC - Faculdade de Ciências Empresariais. Belo Horizonte - MG, 2009.

ANDRADE, G. A.; KILIMNIK, Z. M., PARDINI, D. J. Carreira Tradicional versus Carreira Autodirigida ou Proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 58-80, 2011.

ARONI, F. **Carreira: visão acadêmica e práticas do mercado de trabalho relatadas pela publicação Guia Você S/A Exame “As melhores empresas para você trabalhar”**. 129f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo - SP, 2011.

ARBUCKLE, J.L. IBM SPSS Amos Guide 21. IBM: IBM Corp, 2012.

BARUCH, Y. Developing Career Theory Based on “New Science”: A Futile Exercise? **The Devil’s Advocate Commentary**, v. 5, n.1, p. 15-21, 2002.

_____. Transforming Careers: from linear to multidirectional career paths - organizational and individual perspectives. **Career Development International**, v. 9, n. 1, p. 58-73, 2004.

BENDASSOLLI, P. F. Recomposição da relação sujeito trabalho nos modelos emergentes de carreira. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 4, p. 387-400, 2009.

BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. A mulher executiva e suas relações de trabalho. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 4, p. 17-33, 1991.

BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A. **Gestão Estratégica de Carreiras**. In: ALBUQUERQUE, L. G. de; LEITE, N. P. *Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas*. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRISCOE, J. P., HALL, D. T., DEMUTH, R. L. F. Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, p. 30-47, 2006.

BRUNSTEIN, J.; JAIME, P. Da Estratégia Individual à Ação Coletiva: grupos de suporte e gênero no contexto da gestão da diversidade. **RAE - Eletrônica**, v. 8, n. 2, art. 9, 2009.

BRUSCHINI, C. **Gênero e Trabalho no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação?** In ROCHA, Maria Isabel Baltar da. (org.) *Trabalho e Gênero: mudanças, 15 permanências e desafios*. Campinas: ABEP, NEPO/UNICAMP e CADEPLAR/UFMG. São Paulo: Ed. 34, 2000, 384 p.

BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. **Instruídas e trabalhadeiras: trabalho feminino no final do século XX**. Cadernos Pagu. Campinas, v.17 n.18, p. 157-196, 2001.

CAPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J. B.; MELO, M. C. O. L.; VASCONCELOS, K. A. A Produção Científica sobre Gênero na Administração: Uma Meta-Análise. In: ENANPAD - ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXX, Salvador - BA. **Anais...** Rio de Janeiro ANPAD, p. 1-16, 2006.

CARVALHO NETO, A. M.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE - Eletrônica**, v. 9, n. 1, Art. 3, jan./jun., 2010.

CASADO, T.; DONADEL, A. S. N.; RABAH S. C. C.; CAMPOS, S. R. de F. “Gênero feminino e carreira nas organizações”. In: FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C. (org.). **Gestão de Pessoas: práticas modernas e transformação nas organizações**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 120-133.

CENSO DEMOGRÁFICO 2010. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)**. Rio de Janeiro, p.1-239, 2010.

CHANLAT, J. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). In: **Revista da Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995.

CHU, R. A.; WOOD JR., T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 969-991, 2008.

CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas. Disponível em <<http://www.cnae.ibge.gov.br/estrutura.asp>. Acesso em dez/ 2012.

COSTA, A. de O.; SORJ, B.; BRUSCHINI, C.; HIRATA, H. **Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2008. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=PvfiALGKTFcC&pg=PA4&lpg=PA4&dq=costa+sorj+mercado&source=bl&ots=hAgi9pswWJ&sig=PQxOfn42L-WNnpFCsZzSxI_ygv8&hl=pt-BR&sa=X&ei=2QaxT9uYGYfoggfQ_vG9CQ&ved=0CGgQ6AEwBw#v=onepage&q=costa%20sorj%20mercado&f=false>. Acesso em: mai/2012.

COSTA, L. V. **A relação entre a percepção de sucesso na carreira e o comprometimento organizacional**: um estudo entre professores de universidades privadas selecionadas da grande São Paulo. 216f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo - SP, 2010.

_____. Construção e Validação de uma Escala de Percepção de Sucesso na Carreira. In: ENANPAD - ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXV, Rio de Janeiro - RJ. **Anais...** Rio de Janeiro ANPAD, p. 1-16, 2011.

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Anuário das mulheres brasileiras**. São Paulo: DIEESE, 2011.

DUTRA, J. S. (Org.) **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, J. S.; FISCHER, A. L.; NAKATA, L. E. As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 10, n. 1, p. 55-70, 2009.

DRIES, N.; PEPERMANS, R.; CARLIER O. Career success: Constructing a multidimensional model. **Journal of Vocational Behavior**, v. 73, p. 254-267, 2008.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Disponível em: <www.dicionariodoaurelio.com>. Acesso em abr/2012.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiência de Empresas Brasileiras. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

FONTENELLE, I. A. A autogestão de carreira chega à escola de administração: o humano se tornou capital? **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 43, p. 71-89, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, L.C.; MIRANDA, D. F. de. Estudo da Evolução do Trabalho da Mulher e a sua Valorização no Mercado de Trabalho. **Revista Faculdade Montes Belos**, v. 5, n. 1, 2012.

GRANT THORNTON INTERNATIONAL BUSINESS REPORT. **Women in senior management:** <http://www.gti.org/files/ibr2012%20-%20women%20in%20senior%20management%20master.pdf>>. Acesso em: mai/2012.

GROSSI, M. P. **Identidade de Gênero e Sexualidade**. Disponível em: http://www.miriamgrossi.cfh.prof.ufsc.br/pdf/identidade_genero_revisado.pdf>. Acesso em: abr/2012.

HAIR, Jr., J. F; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de dados**. 5. Ed. - Porto Alegre: Bookman, 2005

HALL, D. T. Protean careers of the 21st century. **Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, p. 8-16, 1996.

HALL, D. T. **Careers in and out of organization**. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2002. Disponível em: http://books.google.com.br/books?id=kzaiMJbrW_EC&pg=PA3&hl=pt-BR&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: mai/2012.

HALL, D. T.; CHANDLER, D. E. Psychological success: When the career is a calling. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, p. 155-176, 2005.

HALL, D. T.; HERAS M. L. Reintegrating job design and career theory: Creating not just good jobs but smart jobs. **Journal of Organizational Behavior**, v. 31, p. 448-462, 2010.

HAUSMANN, R.; TYSON, L.D.; ZAHIDI, S. The Global Gender Gap Report 2011. **World Economic Forum**. Geneva - Switzerland, v. 1, p. 1-366, 2011.

HEWLETT, S.A; RASHID, R. **The Battle for Female Talent in Emerging Markets**. Center for Work-Life Policy. Disponível em: <http://issuu.com/juliefarkasgraphicdesign/docs/emergingmkts_lr>. Acesso em: mai/2012.

_____. The Battle for Female Talent in Brazil. Center for Work-Life Policy. **Harvard Business Press**, v. 1, 1-64, 2011.

HOFSTEDE, G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. **Online Readings in Psychology and Culture**, Unit 2, n. 1, p. 1-26, 2011. Disponível em: <<http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>>. Acesso em: mai/2012.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. 3ª Ed. New York: McGraw-Hill, 2010.

HUGHES, E. C. Careers. **Qualitative Sociology**, v. 20, n. 3, 1997.

IBGE - **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/apresentacao_mulher_responsavel>. Acesso fev/ 2012.

INKSON, K. Protean and boundaryless careers as metaphors. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, p. 48-63, 2006.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e Ibope Inteligência. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. Novembro 2010. Disponível em: <<http://www.maismulheresnopoderbrasil.com.br/pdf/00001381>>. Acesso em nov/ 2011.

JUDGE, T. A., CABLE, D. M., BOUDREAU, J. W., & BRETZ, R. D. An empirical investigation of the predictors of executive career success. **Personnel Psychology**, v.48, n. 3, p. 485-519, 1995.

LEONE, E.T.; BALTAR, P. A mulher na recuperação recente do mercado de trabalho brasileiro. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 25, n. 2, p. 233-249, 2008.

LIMA, G. S.; LIMA, M. S.; TANURE, B. Os Desafios da Carreira da Mulher Executiva no Brasil. In: EnGPR, ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, II, Curitiba - PR. **Anais...** Rio de Janeiro ANPAD, p. 1-15, 2009.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MALUF, V. M. D.; KAHHALE, E. M. S. P. Mulher, trabalho e maternidade: uma visão contemporânea. **Polêmica Revista Eletrônica**, v. 9, n. 3, p. 143-160, 2010.

MANCINI, M.; SANTOS, N. M. B. F. Brazilian women: a study of the factors have contributed to their professional success. In: CLADEA - CONSEJO LATINOAMERICANO DE ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN, Santiago - Chile. **Anais...** Santiago de Chile: Cladea, p. 1-15, 2005.

NAKATA, L. E. Carreiras e Reflexões. In: **Estudos e Negócios**, ESAGS, ano 6, n. 11, p. 8-17, 2011.

OIT - Organização Internacional do Trabalho. Disponível em <<http://www.generoracaetnia.org.br/noticias/item/543-07/03/2011oit-celebra-o-100%C2%BA-dia-internacional-da-mulher.html>>. Acesso em: abr/2012.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11ª Ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2005.

_____. **Administração: mudanças e perspectivas**. 1ª Ed. São Paulo. Saraiva, 2006.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. dos R. Políticas de Diversidade nas Organizações: uma questão de discurso? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, n. 3, v. 49, p. 337-348, 2009.

SEADE - Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados - <http://www.seade.gov.br/produtos/perfil_estado/index.php>. Acesso em: jan/2013.

SCHEIN, E. H. Career Anchors and job/role planning: the links between career pathing and career development. **MIT Sloan School of Management**, v. 1, p. 1-21, 1990.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J. O. **Executivos: Sucesso e Infelicidade**. 1º Ed. Rio de Janeiro. Ed. Campus/Elsevier. São Paulo, 2007.

TIEPPO, C. E. S.; GOMES, D. F. N.; SALA, O. T. M.; TREVISAN, L. N. Seriam as Âncoras de Carreira Aderente às Carreiras Inteligentes?: Um Estudo Comparativo entre Alunos Formandos de um curso de Administração de Empresas e de Hotelaria e Turismo. In: ENANPAD - ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXIV, Rio de Janeiro - RJ. **Anais...** Rio de Janeiro ANPAD, p. 1-16, 2010.

VAN VIANEN, A; FISHER, A. Illuminating the glass ceiling: the role of organizational culture preferences. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 75, n. 3, p. 315-337, 2002.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. Carreiras sem Fronteiras na Gestão Pessoal da Transição Profissional: um Estudo com Ex-Funcionários de uma Instituição Privatizada. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 5, art. 3, p. 834-854, set./out. 2011.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 9ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICE

APÊNDICE A - E-MAIL DE APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Mensagem original

De: janebarbosarocha@hotmail.com [mailto:janebarbosarocha@hotmail.com]

Enviada em: segunda-feira, 3 de setembro de 2012 12:02

Para:

Assunto: Percepção de Sucesso na Carreira - Mulher Executiva Brasileira

Cara respondente, Esta pesquisa tem duração máxima de 10 minutos e seu objetivo é o de caracterizar a percepção da mulher executiva brasileira acerca de seu sucesso na carreira. A seguir estão listadas várias frases com percepções relacionadas à sua carreira, seu trabalho e sua vida pessoal, as quais necessitam ser respondidas de acordo com a escala apresentada. Agradeço imensamente sua colaboração e saiba que sua contribuição é de vital importância para desenvolvimento deste estudo. Pesquisadora Jane Rocha - Mestranda em Administração (USCS - SP)

Este é um convite para preencher o formulário **Percepção de Sucesso na Carreira - Mulher Executiva Brasileira**. Para preenchê-lo, visite:

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?fromEmail=true&formkey=dGV4bS12RUxpMFpUbGstREw4LUVnaFE6MA>

APÊNDICE B - CARTA DE APRESENTAÇÃO DA USCS



UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL

São Paulo, 14 de setembro de 2012

Ilmo.(a) Sr.(a)

Informamos que a Sra. Jane Barbosa da Rocha é aluna do Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado da Universidade Municipal de São Caetano do Sul e está realizando uma pesquisa que subsidiará a elaboração de sua dissertação, cujo tema é: "A Percepção de Sucesso na Carreira da Mulher Executiva Brasileira", sob a minha orientação.

No cenário atual de ascensão e inserção de mulheres em cargos executivos, torna-se evidente que as mulheres vêm se destacando nas organizações brasileiras e internacionais como tomadoras de decisão. Não obstante, há ainda poucas pesquisas que abordam a percepção do sucesso na carreira da mulher executiva brasileira. Por acreditarmos na relevância deste tema para a academia e para as organizações brasileiras, solicitamos sua colaboração nesta pesquisa.

Esta pesquisa está dividida em três partes:

- a) Preenchimento de um questionário sócio demográfico que servirão para análise estatística;
- b) Preenchimento de um questionário com assertivas que servirão para análise através de estatística descritiva e análise fatorial;

A referida aluna se compromete a repassar a análise dos resultados (relatório de pesquisa) aos respondentes, como forma de agradecimento pela colaboração e envolvimento, assim que tiver concluído a elaboração do resultado final. Todos os dados serão tratados em absoluto sigilo e os resultados de forma agregada serão disponibilizados a todos vocês que colaboraram.

O tempo previsto para preenchimento do questionário é de no máximo 10 minutos. O questionário será publicado em um site para facilitar o preenchimento ou aplicado in loco pela pesquisadora.

Desde já agradecemos pela atenção.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo
Orientador

APÊNDICE C - TABELAS INTEGRAIS (ANÁLISE DE RESULTADOS)

Tabela 33 - Teste ANOVA: Cargo versus Fatores e Dimensões

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Competência	Between Groups	7,342	7	1,049	4,869	,000
	Within Groups	49,325	229	,215		
	Total	56,666	236			
Cooperação	Between Groups	6,936	7	,991	4,355	,000
	Within Groups	52,103	229	,228		
	Total	59,039	236			
Contribuição	Between Groups	14,369	7	2,053	7,397	,000
	Within Groups	63,548	229	,278		
	Total	77,917	236			
Criatividade	Between Groups	16,189	7	2,313	7,309	,000
	Within Groups	72,456	229	,316		
	Total	88,645	236			
Desenvolvimento	Between Groups	10,072	7	1,439	4,669	,000
	Within Groups	70,578	229	,308		
	Total	80,649	236			
Empregabilidade	Between Groups	16,414	7	2,345	4,425	,000
	Within Groups	121,359	229	,530		
	Total	137,773	236			
Identidade	Between Groups	12,601	7	1,800	4,880	,000
	Within Groups	84,470	229	,369		
	Total	97,071	236			
Valores	Between Groups	8,213	7	1,173	3,833	,001
	Within Groups	70,099	229	,306		
	Total	78,312	236			
Hierarquia/ Promoção	Between Groups	16,419	7	2,346	5,621	,000
	Within Groups	95,559	229	,417		
	Total	111,978	236			
Remuneração	Between Groups	11,560	7	1,651	2,747	,009
	Within Groups	137,684	229	,601		
	Total	149,244	236			
Equilíbrio Vida-Trabalho	Between Groups	5,140	7	,734	1,392	,209
	Within Groups	120,766	229	,527		
	Total	125,906	236			
Dimensão Subjetiva	Between Groups	10,364	7	1,481	9,143	,000
	Within Groups	37,082	229	,162		
	Total	47,446	236			
Dimensão Objetiva	Between Groups	13,232	7	1,890	4,724	,000
	Within Groups	91,632	229	,400		
	Total	104,864	236			

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 34 - Teste ANOVA: Estado Civil *versus* Fatores e Dimensões

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Competência	Between Groups	2,663	4	,666	2,856	,024
	Within Groups	54,309	233	,233		
	Total	56,972	237			
Cooperação	Between Groups	1,729	4	,432	1,735	,143
	Within Groups	58,055	233	,249		
	Total	59,784	237			
Contribuição	Between Groups	2,969	4	,742	2,300	,060
	Within Groups	75,169	233	,323		
	Total	78,137	237			
Criatividade	Between Groups	,836	4	,209	,550	,699
	Within Groups	88,545	233	,380		
	Total	89,380	237			
Desenvolvimento	Between Groups	2,577	4	,644	1,918	,108
	Within Groups	78,271	233	,336		
	Total	80,848	237			
Empregabilidade	Between Groups	7,479	4	1,870	3,331	,011
	Within Groups	130,778	233	,561		
	Total	138,258	237			
Identidade	Between Groups	4,131	4	1,033	2,571	,039
	Within Groups	93,608	233	,402		
	Total	97,739	237			
Valores	Between Groups	4,124	4	1,031	3,223	,013
	Within Groups	74,526	233	,320		
	Total	78,650	237			
Hierarquia/ Promoção	Between Groups	3,164	4	,791	1,683	,155
	Within Groups	109,520	233	,470		
	Total	112,684	237			
Remuneração	Between Groups	13,879	4	3,470	5,959	,000
	Within Groups	135,659	233	,582		
	Total	149,538	237			
Equilíbrio Vida-Trabalho	Between Groups	7,865	4	1,966	3,866	,005
	Within Groups	118,499	233	,509		
	Total	126,364	237			
Dimensão Subjetiva	Between Groups	2,689	4	,672	3,465	,009
	Within Groups	45,193	233	,194		
	Total	47,882	237			
Dimensão Objetiva	Between Groups	7,250	4	1,813	4,305	,002
	Within Groups	98,092	233	,421		
	Total	105,342	237			

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 35 - Teste t: Filhos versus Fatores e Dimensões

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference		
										Upper
Competência	Equal variances assumed	0,05	0,824	2,819 ⁻	236	0,005	-0,17752	0,06297	0,3016 ⁻	-0,0535
	Equal variances not assumed			2,805 ⁻	221,863	0,005	-0,17752	0,06329	0,3022 ⁻	-0,0528
Cooperação	Equal variances assumed	0,043	0,836	2,799 ⁻	236	0,006	-0,18059	0,06452	0,3077 ⁻	-0,0535
	Equal variances not assumed			2,758 ⁻	210,831	0,006	-0,18059	0,06547	0,3097 ⁻	-0,0515
Contribuição	Equal variances assumed	0,373	0,542	3,561 ⁻	236	0	-0,26007	0,07304	-0,404 ⁻	-0,1162
	Equal variances not assumed			3,476 ⁻	198,576	0,001	-0,26007	0,07482	0,4076 ⁻	-0,1125
Criatividade	Equal variances assumed	0,315	0,575	1,297 ⁻	236	0,196	-0,10361	0,07991	-0,261 ⁻	0,05381
	Equal variances not assumed			1,304 ⁻	230,984	0,194	-0,10361	0,07945	0,2602 ⁻	0,05293
Desenvolvimento	Equal variances assumed	2,938	0,088	2,396 ⁻	236	0,017	-0,18057	0,07536	-0,329 ⁻	-0,0321
	Equal variances not assumed			2,337 ⁻	197,505	0,02	-0,18057	0,07725	0,3329 ⁻	-0,0282
Empregabilidade	Equal variances assumed	0,019	0,89	1,598 ⁻	236	0,111	-0,15852	0,0992	-0,354 ⁻	0,03691
	Equal variances not assumed			1,607 ⁻	231,058	0,109	-0,15852	0,09863	0,3528 ⁻	0,0358
Identidade	Equal variances assumed	1,713	0,192	2,989 ⁻	236	0,003	-0,24606	0,08231	0,4082 ⁻	-0,0839

	Equal variances not assumed			-2,946	210,715	0,004	-0,24606	0,08354	-0,4107	-0,0814
Valores	Equal variances assumed	1,861	0,174	-2,117	236	0,035	-0,15776	0,07452	-0,3046	-0,011
	Equal variances not assumed			-2,075	203,705	0,039	-0,15776	0,07604	-0,3077	-0,0078
Hierarquia/ Promoção	Equal variances assumed	0,711	0,4	-1,452	236	0,148	-0,13013	0,08964	-0,3067	0,04647
	Equal variances not assumed			-1,439	218,158	0,151	-0,13013	0,0904	-0,3083	0,04805
Remuneração	Equal variances assumed	0,847	0,358	-1,833	236	0,068	-0,18875	0,10299	-0,3917	0,01415
	Equal variances not assumed			-1,843	231,115	0,067	-0,18875	0,10239	-0,3905	0,01298
Equilíbrio Vida-Trabalho	Equal variances assumed	0,067	0,795	-2,338	236	0,02	-0,22039	0,09426	-0,4061	-0,0347
	Equal variances not assumed			-2,335	225,622	0,02	-0,22039	0,09437	-0,4064	-0,0344
Dimensão Subjetiva	Equal variances assumed	0,015	0,903	-3,186	236	0,002	-0,18309	0,05747	-0,2963	-0,0699
	Equal variances not assumed			-3,128	206,137	0,002	-0,18309	0,05854	-0,2985	-0,0677
Dimensão Objetiva	Equal variances assumed	0,037	0,847	-1,845	236	0,066	-0,15944	0,08644	-0,3297	0,01085
	Equal variances not assumed			-1,847	227,64	0,066	-0,15944	0,08633	-0,3296	0,01067

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 36 - Teste ANOVA: Salário *versus* Fatores e Dimensões

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Competência	Between Groups	4,968	7	,710	3,139	,003
	Within Groups	52,004	230	,226		
	Total	56,972	237			
Cooperação	Between Groups	3,797	7	,542	2,228	,033
	Within Groups	55,988	230	,243		
	Total	59,784	237			
Contribuição	Between Groups	6,216	7	,888	2,840	,007
	Within Groups	71,921	230	,313		
	Total	78,137	237			
Criatividade	Between Groups	12,016	7	1,717	5,103	,000
	Within Groups	77,365	230	,336		
	Total	89,380	237			
Desenvolvimento	Between Groups	8,111	7	1,159	3,664	,001
	Within Groups	72,737	230	,316		
	Total	80,848	237			
Empregabilidade	Between Groups	11,749	7	1,678	3,051	,004
	Within Groups	126,509	230	,550		
	Total	138,258	237			
Identidade	Between Groups	10,440	7	1,491	3,929	,000
	Within Groups	87,299	230	,380		
	Total	97,739	237			
Valores	Between Groups	5,000	7	,714	2,231	,033
	Within Groups	73,650	230	,320		
	Total	78,650	237			
Hierarquia/ Promoção	Between Groups	7,116	7	1,017	2,215	,034
	Within Groups	105,569	230	,459		
	Total	112,684	237			
Remuneração	Between Groups	19,832	7	2,833	5,024	,000
	Within Groups	129,706	230	,564		
	Total	149,538	237			
Equilíbrio Vida-Trabalho	Between Groups	2,454	7	,351	,651	,713
	Within Groups	123,909	230	,539		
	Total	126,364	237			
Dimensão Subjetiva	Between Groups	6,368	7	,910	5,040	,000
	Within Groups	41,514	230	,180		
	Total	47,882	237			
Dimensão Objetiva	Between Groups	12,326	7	1,761	4,354	,000
	Within Groups	93,016	230	,404		
	Total	105,342	237			

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 37 - Teste ANOVA: Responsabilidade Financeira *versus* Fatores e Dimensões

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Competência	Between Groups	1,120	4	,280	1,168	,326
	Within Groups	55,852	233	,240		
	Total	56,972	237			
Cooperação	Between Groups	,372	4	,093	,365	,834
	Within Groups	59,412	233	,255		
	Total	59,784	237			
Contribuição	Between Groups	2,077	4	,519	1,591	,177
	Within Groups	76,060	233	,326		
	Total	78,137	237			
Criatividade	Between Groups	1,664	4	,416	1,105	,355
	Within Groups	87,716	233	,376		
	Total	89,380	237			
Desenvolvimento	Between Groups	,883	4	,221	,643	,632
	Within Groups	79,965	233	,343		
	Total	80,848	237			
Empregabilidade	Between Groups	1,134	4	,284	,482	,749
	Within Groups	137,123	233	,589		
	Total	138,258	237			
Identidade	Between Groups	2,300	4	,575	1,404	,233
	Within Groups	95,439	233	,410		
	Total	97,739	237			
Valores	Between Groups	3,683	4	,921	2,862	,024
	Within Groups	74,966	233	,322		
	Total	78,650	237			
Hierarquia/ Promoção	Between Groups	1,416	4	,354	,741	,565
	Within Groups	111,268	233	,478		
	Total	112,684	237			
Remuneração	Between Groups	1,598	4	,399	,629	,642
	Within Groups	147,940	233	,635		
	Total	149,538	237			
Equilíbrio Vida-Trabalho	Between Groups	4,328	4	1,082	2,066	,086
	Within Groups	122,036	233	,524		
	Total	126,364	237			
Dimensão Subjetiva	Between Groups	,954	4	,238	1,184	,319
	Within Groups	46,928	233	,201		
	Total	47,882	237			
Dimensão Objetiva	Between Groups	1,340	4	,335	,751	,558
	Within Groups	104,002	233	,446		
	Total	105,342	237			

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 38 - Teste ANOVA: Nível de Escolaridade *versus* Fatores e Dimensões

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Competência	Between Groups	4,983	8	,623	2,743	,007
	Within Groups	51,989	229	,227		
	Total	56,972	237			
Cooperação	Between Groups	1,590	8	,199	,782	,619
	Within Groups	58,194	229	,254		
	Total	59,784	237			
Contribuição	Between Groups	4,004	8	,500	1,546	,142
	Within Groups	74,134	229	,324		
	Total	78,137	237			
Criatividade	Between Groups	11,288	8	1,411	4,138	,000
	Within Groups	78,093	229	,341		
	Total	89,380	237			
Desenvolvimento	Between Groups	4,380	8	,548	1,640	,115
	Within Groups	76,468	229	,334		
	Total	80,848	237			
Empregabilidade	Between Groups	3,806	8	,476	,810	,594
	Within Groups	134,452	229	,587		
	Total	138,258	237			
Identidade	Between Groups	4,563	8	,570	1,402	,197
	Within Groups	93,176	229	,407		
	Total	97,739	237			
Valores	Between Groups	3,321	8	,415	1,262	,264
	Within Groups	75,329	229	,329		
	Total	78,650	237			
Hierarquia/ Promoção	Between Groups	10,795	8	1,349	3,033	,003
	Within Groups	101,890	229	,445		
	Total	112,684	237			
Remuneração	Between Groups	8,876	8	1,109	1,806	,077
	Within Groups	140,662	229	,614		
	Total	149,538	237			
Equilíbrio Vida-Trabalho	Between Groups	5,871	8	,734	1,395	,200
	Within Groups	120,493	229	,526		
	Total	126,364	237			
Dimensão Subjetiva	Between Groups	3,437	8	,430	2,214	,027
	Within Groups	44,445	229	,194		
	Total	47,882	237			
Dimensão Objetiva	Between Groups	9,353	8	1,169	2,789	,006
	Within Groups	95,989	229	,419		
	Total	105,342	237			

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 39 - Teste ANOVA: Tipo de Empresa *versus* Fatores e Dimensões

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Competência	Between Groups	,211	1	,211	,879	,349
	Within Groups	56,761	236	,241		
	Total	56,972	237			
Cooperação	Between Groups	,349	1	,349	1,385	,241
	Within Groups	59,436	236	,252		
	Total	59,784	237			
Contribuição	Between Groups	1,254	1	1,254	3,850	,051
	Within Groups	76,883	236	,326		
	Total	78,137	237			
Criatividade	Between Groups	1,022	1	1,022	2,729	,100
	Within Groups	88,359	236	,374		
	Total	89,380	237			
Desenvolvimento	Between Groups	,214	1	,214	,626	,430
	Within Groups	80,634	236	,342		
	Total	80,848	237			
Empregabilidade	Between Groups	2,604	1	2,604	4,530	,034
	Within Groups	135,654	236	,575		
	Total	138,258	237			
Identidade	Between Groups	,001	1	,001	,003	,953
	Within Groups	97,738	236	,414		
	Total	97,739	237			
Valores	Between Groups	,262	1	,262	,789	,375
	Within Groups	78,388	236	,332		
	Total	78,650	237			
Hierarquia/ Promoção	Between Groups	1,050	1	1,050	2,221	,138
	Within Groups	111,634	236	,473		
	Total	112,684	237			
Remuneração	Between Groups	,168	1	,168	,265	,607
	Within Groups	149,371	236	,633		
	Total	149,538	237			
Equilíbrio Vida-Trabalho	Between Groups	,022	1	,022	,041	,839
	Within Groups	126,342	236	,535		
	Total	126,364	237			
Dimensão Subjetiva	Between Groups	,527	1	,527	2,626	,106
	Within Groups	47,355	236	,201		
	Total	47,882	237			
Dimensão Objetiva	Between Groups	,514	1	,514	1,158	,283
	Within Groups	104,828	236	,444		
	Total	105,342	237			

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 40 - Teste ANOVA: Tamanho da Empresa *versus* Fatores e Dimensões

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Competência	Between Groups	,088	3	,029	,120	,948
	Within Groups	56,884	234	,243		
	Total	56,972	237			
Cooperação	Between Groups	,176	3	,059	,230	,875
	Within Groups	59,609	234	,255		
	Total	59,784	237			
Contribuição	Between Groups	2,056	3	,685	2,107	,100
	Within Groups	76,082	234	,325		
	Total	78,137	237			
Criatividade	Between Groups	1,582	3	,527	1,406	,242
	Within Groups	87,798	234	,375		
	Total	89,380	237			
Desenvolvimento	Between Groups	,530	3	,177	,514	,673
	Within Groups	80,318	234	,343		
	Total	80,848	237			
Empregabilidade	Between Groups	3,962	3	1,321	2,301	,078
	Within Groups	134,296	234	,574		
	Total	138,258	237			
Identidade	Between Groups	1,468	3	,489	1,189	,315
	Within Groups	96,271	234	,411		
	Total	97,739	237			
Valores	Between Groups	2,408	3	,803	2,464	,063
	Within Groups	76,241	234	,326		
	Total	78,650	237			
Hierarquia/ Promoção	Between Groups	1,947	3	,649	1,372	,252
	Within Groups	110,737	234	,473		
	Total	112,684	237			
Remuneração	Between Groups	,970	3	,323	,509	,676
	Within Groups	148,568	234	,635		
	Total	149,538	237			
Equilíbrio Vida-Trabalho	Between Groups	6,082	3	2,027	3,944	,009
	Within Groups	120,282	234	,514		
	Total	126,364	237			
Dimensão Subjetiva	Between Groups	,673	3	,224	1,111	,345
	Within Groups	47,209	234	,202		
	Total	47,882	237			
Dimensão Objetiva	Between Groups	1,115	3	,372	,835	,476
	Within Groups	104,227	234	,445		
	Total	105,342	237			

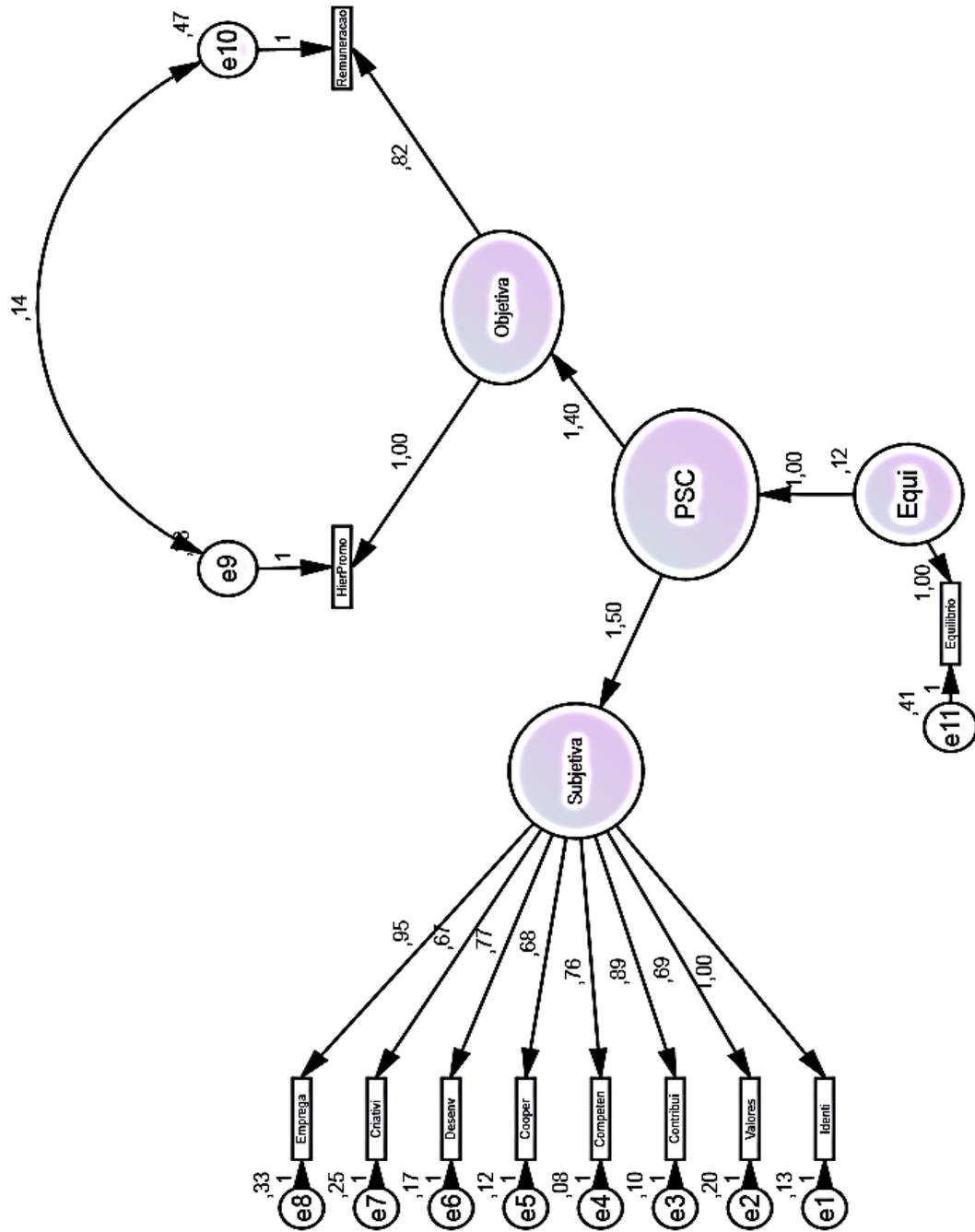
Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 41 - Teste ANOVA: Segmento da Empresa *versus* Fatores e Dimensões

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Competência	Between Groups	1,564	14	,112	,450	,956
	Within Groups	55,408	223	,248		
	Total	56,972	237			
Cooperação	Between Groups	2,478	14	,177	,689	,784
	Within Groups	57,306	223	,257		
	Total	59,784	237			
Contribuição	Between Groups	3,863	14	,276	,828	,638
	Within Groups	74,274	223	,333		
	Total	78,137	237			
Criatividade	Between Groups	6,795	14	,485	1,311	,202
	Within Groups	82,586	223	,370		
	Total	89,380	237			
Desenvolvimento	Between Groups	4,733	14	,338	,990	,464
	Within Groups	76,115	223	,341		
	Total	80,848	237			
Empregabilidade	Between Groups	5,678	14	,406	,682	,791
	Within Groups	132,579	223	,595		
	Total	138,258	237			
Identidade	Between Groups	3,820	14	,273	,648	,823
	Within Groups	93,919	223	,421		
	Total	97,739	237			
Valores	Between Groups	3,247	14	,232	,686	,787
	Within Groups	75,403	223	,338		
	Total	78,650	237			
Hierarquia/ Promoção	Between Groups	7,048	14	,503	1,063	,393
	Within Groups	105,636	223	,474		
	Total	112,684	237			
Remuneração	Between Groups	9,713	14	,694	1,107	,353
	Within Groups	139,825	223	,627		
	Total	149,538	237			
Equilíbrio Vida-Trabalho	Between Groups	6,642	14	,474	,884	,577
	Within Groups	119,722	223	,537		
	Total	126,364	237			
Dimensão Subjetiva	Between Groups	2,273	14	,162	,794	,676
	Within Groups	45,609	223	,205		
	Total	47,882	237			
Dimensão Objetiva	Between Groups	6,785	14	,485	1,097	,362
	Within Groups	98,557	223	,442		
	Total	105,342	237			

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 1 - Análise Confirmatória de Dados: Escala PSC



Fonte: Dados da pesquisa

ANEXOS

ANEXO A - ESCALA PSC

Percepção de Sucesso na Carreira - Mulher Executiva Brasileira

Cara respondente,

Esta pesquisa acadêmica tem duração máxima de 10 minutos e seu objetivo é o de caracterizar a percepção da mulher executiva brasileira acerca de seu sucesso na carreira. A seguir estão listadas várias frases com percepções relacionadas à sua carreira, seu trabalho e sua vida pessoal, as quais necessitam ser respondidas de acordo com a escala apresentada. Agradeço imensamente sua colaboração e saiba que sua contribuição é de vital importância para desenvolvimento deste estudo.

Pesquisadora Jane Rocha - Mestranda em Administração (USCS - SP)

Responda de acordo com o grau de concordância correspondente:

Abaixo estão listadas várias frases com percepções que você pode ter em relação à sua carreira, seu trabalho e sua vida pessoal ligada ao trabalho. Para cada item, você deve escolher um grau entre 1 e 5 conforme você discorda totalmente da frase para sua carreira (1) ou conforme você concorda totalmente com a frase sobre sua carreira (5).

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

- Encontro soluções criativas para os problemas que aparecem em minhas atividades profissionais.
- Tenho recebido recompensas justas comparadas com as outras pessoas que conheço (não só na minha área).
- Apresento ideias fora do comum.
- A remuneração que recebo por minhas atividades profissionais é justa, pelo que já investi na carreira.
- Minha carreira me permite desfrutar a vida fora do trabalho.
- Os trabalhos que tenho desenvolvido são cada vez mais complexos.
- Coopero com a gestão dos negócios em que estou envolvido.
- Minha carreira é ética.
- Tenho uma vida equilibrada.
- Tenho orgulho do que faço profissionalmente.
- Tenho uma clara identidade profissional construída ao longo da minha carreira.
- Meu(s) trabalho(s) é (são) importante(s) para a(s) organização(ões) onde atuo.
- Minha carreira é reconhecida pelos meus amigos e familiares.
- Tenho construído bons relacionamentos durante a carreira.
- Tenho atingido as metas de desempenho com competência.
- Hoje atuo em níveis hierárquicos coerentes com minha capacidade.
- Estou tranquila sobre meu futuro quanto às minhas necessidades financeiras e materiais.
- Ajudo meus colegas de trabalho.
- Sinto-me feliz com minha vida profissional.
- Posso ser considerada uma profissional de competência diferenciada.
- Os desafios que enfrento no trabalho são coerentes com minhas competências.
- Tenho estabilidade em minha vida profissional.
- Os trabalhos que executo compreendem grande variedade de tarefas.
- Estou constantemente aprendendo e me desenvolvendo em minha carreira.
- Tenho criado inovações importantes durante minha carreira profissional.
- Não tenho violado meus valores enquanto exerço minha carreira.
- Estou tranquila quanto a ter emprego ou trabalho no futuro.
- Tenho uma boa rede de contatos profissionais.
- Eu e as equipes com quem trabalho temos alcançado resultados de sucesso juntos.
- Minha carreira é compatível com minhas vocações.
- Tenho sucesso nas avaliações da minha competência.
- As oportunidades de promoção que vejo pela frente são coerentes com meus interesses.
- Sou feliz com minha vida pessoal/familiar.

-) Sou competente na realização das minhas atividades profissionais.
-) Os clientes das minhas atividades profissionais reconhecem meu trabalho.
-) Meu trabalho gera efeitos positivos na sociedade.
-) Tenho alcançado minhas metas de nível hierárquico (ou cargos) em minha carreira.
-) Os trabalhos que desenvolvo atualmente em minha carreira exigem um alto nível de competência.
-) Tenho controle sobre as fronteiras entre o meu tempo pessoal, da família e do trabalho.
-) Sou reconhecida pelos meus superiores.
-) Minha carreira tem impacto positivo na comunidade.
-) Sou reconhecida pelos colegas de trabalho.
-) O prestígio (ou status) profissional da minha posição hierárquica está de acordo com meus interesses.
-) Meu(s) trabalho(s) é(são) útil(eis) para a vida das outras pessoas.
-) Tenho várias oportunidades de trabalho disponíveis.
-) Meus colegas de trabalho me ajudam.
-) Sou importante onde atuo.
-) Minha renda supre as necessidades minhas e de meus dependentes.

Qual o cargo que ocupa atualmente?

-) Supervisora
-) Coordenadora
-) Chefe
-) Encarregada
-) Gestora
-) Vice-diretora
-) Diretora
-) Vice-presidente
-) Presidente

A empresa atual na qual trabalha é:

-) Nacional
-) Multinacional

Se a questão anterior for Multinacional, informe o país de origem da organização: _____

Em qual estado brasileiro se situa a matriz da empresa na qual atua?

-) SP
-) RJ
-) MG
-) ES
-) Outro: _____

O tamanho da empresa atual na qual trabalha é:

-) Microempresa
-) Pequeno porte
-) Médio porte
-) Grande porte

O segmento da empresa atual na qual trabalha é:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/>) Agropecuário | <input type="checkbox"/>) Educacional |
| <input type="checkbox"/>) Extração Mineral | <input type="checkbox"/>) Saúde |
| <input type="checkbox"/>) Transformação | <input type="checkbox"/>) Artístico |
| <input type="checkbox"/>) Construção | <input type="checkbox"/>) Hoteleiro |
| <input type="checkbox"/>) Eletricidade | <input type="checkbox"/>) Outro: _____ |
| <input type="checkbox"/>) Comércio | |
| <input type="checkbox"/>) Transporte | |
| <input type="checkbox"/>) Informação | |
| <input type="checkbox"/>) Financeiro | |
| <input type="checkbox"/>) Seguros | |
| <input type="checkbox"/>) Imobiliário | |

Estado Civil:

- Solteira Divorciada
 Casada Viúva
 Separada

Moradia:

- Sozinha
 Com a família
 Com o parceiro
 Com amigos
 Outro: _____

Qual a sua idade? _____

Qual idade tinha quando começou sua vida profissional? (incluindo trabalho formal, informal ou voluntário): _____

Você tem filho(s)? Em caso negativo, assinale "0" e em caso positivo, indique o número de filhos:

Qual o seu nível de escolaridade?

- Graduação incompleta
 Graduação completa
 Pós graduação incompleta
 Pós graduação completa
 Mestrado incompleto
 Mestrado completo
 Doutorado incompleto
 Doutorado completo
 Outro: _____

Em que grau você é financeiramente responsável por si próprio e por outras pessoas (dependentes e familiares)?

- Não tem nenhuma responsabilidade sobre si mesma (sem necessidade de renda)
 É parcialmente responsável por si mesma
 É totalmente responsável por si mesma
 É totalmente responsável por si mesma e parcialmente por outra pessoa
 É totalmente responsável por si mesma e totalmente por outra pessoa

Renda mensal: (considerar sua renda bruta mensal em REAIS)

- Até R\$ 1.866,00
 De R\$ 1.866,01 a R\$ 3.732,00
 De R\$ 3.732,01 a R\$ 5.598,00
 De R\$ 5.598,01 a R\$ 7.464,00
 De R\$ 7.464,01 a R\$ 9.330,00
 De R\$ 9.330,01 a R\$ 11.196,00
 De R\$ 11.196,01 a R\$ 13.062,00
 Acima de R\$ 13.062,00

De forma geral, em que grau você se considera uma pessoa de sucesso na carreira?

- Totalmente mal sucedida
 Mal sucedida
 Nem mal, nem bem sucedida
 Bem sucedida
 Totalmente bem sucedida

**ANEXO B - INDICAÇÃO DAS QUESTÕES:
ASSERTIVAS DA ESCALA PSC**

- Q01 () Encontro soluções criativas para os problemas que aparecem em minhas atividades profissionais.
- Q02 () Tenho recebido recompensas justas comparadas com as outras pessoas que conheço (não só na minha área).
- Q03 () Apresento ideias fora do comum.
- Q04 () A remuneração que recebo por minhas atividades profissionais é justa, pelo que já investi na carreira.
- Q05 () Minha carreira me permite desfrutar a vida fora do trabalho.
- Q06 () Os trabalhos que tenho desenvolvido são cada vez mais complexos.
- Q07 () Coopero com a gestão dos negócios em que estou envolvido.
- Q08 () Minha carreira é ética.
- Q09 () Tenho uma vida equilibrada.
- Q10 () Tenho orgulho do que faço profissionalmente.
- Q11 () Tenho uma clara identidade profissional construída ao longo da minha carreira.
- Q12 () Meu(s) trabalho(s) é (são) importante(s) para a(s) organização(ões) onde atuo.
- Q13 () Minha carreira é reconhecida pelos meus amigos e familiares.
- Q14 () Tenho construído bons relacionamentos durante a carreira.
- Q15 () Tenho atingido as metas de desempenho com competência.
- Q16 () Hoje atuo em níveis hierárquicos coerentes com minha capacidade.
- Q17 () Estou tranquila sobre meu futuro quanto às minhas necessidades financeiras e materiais.
- Q18 () Ajudo meus colegas de trabalho.
- Q19 () Sinto-me feliz com minha vida profissional.
- Q20 () Posso ser considerada uma profissional de competência diferenciada.
- Q21 () Os desafios que enfrento no trabalho são coerentes com minhas competências.
- Q22 () Tenho estabilidade em minha vida profissional.
- Q23 () Os trabalhos que executo compreendem grande variedade de tarefas.
- Q24 () Estou constantemente aprendendo e me desenvolvendo em minha carreira.
- Q25 () Tenho criado inovações importantes durante minha carreira profissional.
- Q26 () Não tenho violado meus valores enquanto exerço minha carreira.
- Q27 () Estou tranquila quanto a ter emprego ou trabalho no futuro.
- Q28 () Tenho uma boa rede de contatos profissionais.
- Q29 () Eu e as equipes com quem trabalho temos alcançado resultados de sucesso juntos.
- Q30 () Minha carreira é compatível com minhas vocações.
- Q31 () Tenho sucesso nas avaliações da minha competência.
- Q32 () As oportunidades de promoção que vejo pela frente são coerentes com meus interesses.
- Q33 () Sou feliz com minha vida pessoal/familiar.
- Q34 () Sou competente na realização das minhas atividades profissionais.
- Q35 () Os clientes das minhas atividades profissionais reconhecem meu trabalho.
- Q36 () Meu trabalho gera efeitos positivos na sociedade.
- Q37 () Tenho alcançado minhas metas de nível hierárquico (ou cargos) em minha carreira.
- Q38 () Os trabalhos que desenvolvo atualmente em minha carreira exigem um alto nível de competência.
- Q39 () Tenho controle sobre as fronteiras entre o meu tempo pessoal, da família e do trabalho.
- Q40 () Sou reconhecida pelos meus superiores.
- Q41 () Minha carreira tem impacto positivo na comunidade.
- Q42 () Sou reconhecida pelos colegas de trabalho.
- Q43 () O prestígio (ou status) profissional da minha posição hierárquica está de acordo com meus interesses.
- Q44 () Meu(s) trabalho(s) é(são) útil(eis) para a vida das outras pessoas.
- Q45 () Tenho várias oportunidades de trabalho disponíveis.
- Q46 () Meus colegas de trabalho me ajudam.
- Q47 () Sou importante onde atuo.
- Q48 () Minha renda supre as necessidades minhas e de meus dependentes.