



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba

Brasil

Barbosa da Rocha, Jane; de Miranda Kubo, Edson Keyso; Pitombo, Nildes Raimunda; Farina, Milton  
Carlos; de Camargo Oliva, Eduardo

PERCEPÇÃO DE SUCESSO NA CARREIRA DA MULHER EXECUTIVA BRASILEIRA

Revista de Administração da Unimep, vol. 12, núm. 3, septiembre-diciembre, 2014, pp. 47-72

Universidade Metodista de Piracicaba

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273733503010>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

 redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

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

### ***PERCEPTION OF SUCCESS IN CAREER OF BRAZILIAN WOMAN EXECUTIVE***

**Jane Barbosa da Rocha (USCS)** *janebarbosarocha@hotmail.com*

**Edson Keyso de Miranda Kubo (USCS)** *edsonkubo@uscs.edu.br*

**Nildes Raimunda Pitombo (UNIFESP)** *nildes.pitombo@unifesp.br*

**Milton Carlos Farina (USCS)** *milton\_farina@uol.com.br*

**Eduardo de Camargo Oliva (USCS)** *eduardo.oliva@uscs.edu.br*

Endereço Eletrônico deste artigo: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submitting/622>

### **Resumo**

Este artigo está baseado em uma pesquisa descritiva, de natureza quantitativa, que permitiu mensurar de forma clara e com rigor necessário a percepção de sucesso na carreira por parte das mulheres executivas brasileiras. O universo de pesquisa foi formado por mulheres que ocupam cargos em nível executivo em empresas no estado de São Paulo e a amostra foi não probabilística e por conveniência, composta por 238 mulheres em atividade profissional. Os dados foram coletados por intermédio de uma escala de Percepção de Sucesso na Carreira (PSC) composta por 48 itens distribuídos em 11 fatores, que foram agrupados em duas dimensões. A primeira é a dimensão subjetiva, composta pelos seguintes 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 foi avaliado em separado. Observou-se que 85,0% das respondentes afirmaram que são reconhecidas por sua competência profissional e 83,7% que são reconhecidas por sua contribuição em suas atividades profissionais. O reconhecimento devido à cooperação em suas atividades profissionais é percebido por 85,9% das respondentes. Segundo o mesmo raciocínio, 69,4% afirmaram que são reconhecidas por sua criatividade no exercício de suas atividades profissionais e 85,3%

afirmaram que são reconhecidas por seu desenvolvimento profissional. Das entrevistadas, 60,4% afirmaram que se sentem seguras e empregáveis no mercado de trabalho e 76,4% das respondentes afirmaram que se identificam com o trabalho. Com relação ao fator valor, 89,9% das mulheres entrevistadas afirmaram que prezam pelos valores em suas atividades. Com relação ao fator hierarquia e promoção, 163 das respondentes (68,5%) afirmaram que têm reconhecimento e 105 (44,2%) consideram importantes as recompensas financeiras. Por fim, 59,7% das respondentes afirmaram que valorizam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Comparando-se as médias dos valores atribuídos para as dimensões: subjetiva, objetiva e o equilíbrio vida-trabalho, constata-se a superioridade da dimensão subjetiva, o que indica que os fatores subjetivos de percepção de sucesso são mais relevantes que os fatores objetivos nas respondentes. Em segundo lugar aparece o fator equilíbrio Vida-Trabalho e, por último, a dimensão objetiva. As mulheres executivas pesquisadas valorizam mais a busca pelo equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal do que os ganhos materiais, representados por cargos e salários. Pode-se considerar que a percepção de sucesso na carreira da mulher executiva caracteriza-se pela predominância dos fatores subjetivos, o que indica maior femininização no atual mercado de trabalho brasileiro.

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

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

### **Abstract**

This article is based on a descriptive research, from quantitative nature, that allowed to measure in a clear form and with the necessary rigor, the perception of success in the career by Brazilian executive women. The universe of study was made up of women holding positions in executive level in companies in the São Paulo State and the sample was non-probabilistic and for convenience, comprising 238 women in professional activity. Data were collected through a Perception Success in Career Scale (PSC) comprising 48 items distributed in 11 factors, which were grouped in two dimensions. The first is the subjective dimension, composed by the following factors: Competence, Contribution, Cooperation, Creativity, Development, Employment, Identity and Values. The second is the objective dimension, comprising the factors Hierarchy / Promotion

and Remuneration. The factor Life-Work Balance was evaluated separately. It was observed that 85.0% of the respondents said they are recognized for their professional competence and 83.7% that are recognized for their contributions in their professional activities. The recognition due to cooperation in their professional activities is perceived by 85.9% of the respondents. Following the same reasoning, 69.4% said they are recognized for their creativity in the exercise of their professional activities and 85.3% said they are recognized for their professional development. From the interviewed persons, 60.4% said they feel safe and employable in the labor market and 76.4% of respondents said they identify themselves with the work. Regarding the value factor, 89.9% of the women interviewed said they cherish the values in their activities. Regarding the hierarchy factor and promotion, 163 respondents (68.5%) said they have recognition and 105 (44.2%) considered important the financial rewards. Finally, 59.7% of respondents said they value the balance between professional and personal life. Comparing the mean values attributed to the dimensions: subjective, objective and work-life balance, there has been superiority in the subjective dimension, which indicates that the subjective perception of success factors are more relevant than the objective factors to the respondents. Secondly, the work-life balance factor and, finally, the objective dimension. The executive women surveyed value more the search for balance between professional and personal life than the material gains, represented by positions and salaries. It can be considered that the perception of success in business woman career is characterized by the predominance of subjective factors, suggesting greater feminization in the current Brazilian labor market.

**Keywords:** Career, Business Woman, Brazilian Labour Market

Artigo recebido em: 24/04/2013

Artigo aprovado em: 21/12/2013

---

## **1. Introdução**

A carreira é um tema instigante e complexo no campo da Administração e seu conceito remete a várias interpretações e perspectivas sobre as trajetórias profissionais percorridas pelo indivíduo ao longo de sua vida. Segundo Nakata (2011), a carreira

tornou-se assunto primordial de discussão, tanto pelo ponto de vista individual quanto do ponto de vista organizacional e a transição entre esses pontos permite compreender que o principal responsável pelo sucesso profissional na atualidade é o próprio indivíduo.

Nesse contexto, Costa (2010) afirma que o sucesso na carreira provém de diferentes aspectos, tais como aqueles relacionados aos resultados financeiros, promoções, realização de metas, capacidade de adaptação, identidade com o trabalho, visibilidade no mercado, equilíbrio entre a vida pessoal e trabalho, entre outros. Para Judge et al. (1995), o sucesso é a representação das realizações percebidas, acumuladas pelo indivíduo, como resultado de suas experiências de trabalho e 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 subjetiva (referências de caráter psicológico) associadas à realização e satisfação pessoal na carreira.

Reconhecer o sucesso na carreira no mercado de trabalho torna-se um tema de grande relevância, em virtude das rápidas transformações pelo qual atravessa o atual cenário socioeconômico brasileiro. Nesse cenário, a mulher encontra melhores oportunidades para o exercício de cargos executivos nas organizações empresariais, pois, desde a emancipação feminina, ela luta por maior representatividade na sociedade e nas organizações, e essa emancipação é fruto direto de décadas de luta pela igualdade entre gêneros. Fatores culturais, sociais, econômicos e políticos, também influenciaram a emancipação da mulher, com destaque à elevação do nível de contribuição feminina no orçamento familiar, à elevação no nível de escolaridade, às conquistas políticas e à quebra de barreiras culturais existentes (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010).

O distanciamento entre os gêneros permite compreender porque a mulher brasileira se depara com tantos desafios à sua ascensão, com impacto direto no desenvolvimento de sua carreira nas organizações. Com isso, apesar do indiscutível avanço feminino no atual mercado de trabalho brasileiro, ainda existe o predomínio masculino no exercício de cargos em nível decisório. Para Maluf e Kahhale (2010), a mulher se mantém compromissada com sua carreira em virtude do interesse de realizar

planos que lhe proporcionem independência financeira e desenvolvimento profissional, alicerçados em perspectivas de sucesso e de reconhecimento profissional.

Dessa forma, a partir do cenário contemporâneo e do papel que ela exerce no mercado de trabalho brasileiro, no exercício de cargos executivos, tornou-se pertinente identificar como a mulher percebe seu sucesso na carreira e quais fatores (subjetivos e objetivos) têm 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 complexidade e relevância do tema.

## **2. Fundamentação Teórica**

Nesta seção, torna-se efetiva a contextualização da mulher executiva brasileira e a apresentação do referencial teórico pertinente às carreiras, que subsidiam a subsequente pesquisa de campo e análise dos resultados.

### **2.1 Cenário Social e Econômico Brasileiro e a Mulher Executiva**

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. Para Bruschini (2000), a participação feminina no mercado de trabalho brasileiro apresentou significativo crescimento a partir da década de 1990, com a conquista de maior espaço em posições hierárquicas nas organizações.

O cenário apontado pelo perfil etário da População Economicamente Ativa (DIEESE, 2002) demonstrou aumento no número de mulheres trabalhadoras. Isto sugere que as responsabilidades financeiras estão sendo cada vez mais divididas entre os membros da família. Um dos fatores refere-se à equiparação aos homens quanto ao nível de escolaridade, que vem se sobressaindo nas últimas duas décadas, tem propiciado melhores oportunidades profissionais (CAPELLE et al., 2006).

Esse ajuste social iniciou-se com a necessidade da mulher complementar a renda familiar, elevar o nível educacional, diminuir o número de filhos e mudar sua identidade perante a sociedade. Tais 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 (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010). Com isso a mulher desenvolve uma nova identidade, com a qual busca o reconhecimento no mercado de trabalho do século XXI.

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, programas de renda mínima para populações mais empobrecidas, maior inserção da mulher no mercado de trabalho, entre outras. As transformações institucionais e as políticas públicas dos últimos anos proporcionaram a universalização da educação fundamental e maior acesso ao ensino superior, como também as políticas nas áreas de saúde, previdência, mudanças nas relações de gênero etc. (IBGE, 2012).

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 População Economicamente Ativa (PEA, 2010) informam que entre 2001 e 2008, 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 com maiores níveis de crescimento foi a compreendida entre 20 e 39 anos, seguida pela faixa das profissionais de 40 a 59 anos. Outros dados esclarecem que 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.

Esse quadro de desigualdade salarial colocou o Brasil em 82º lugar numa lista de 135 nações conforme pesquisa realizada pelo *World Economic Forum* (WEF), e esta pesquisa teve 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. Neste estudo 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, com acentuada

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 o atual cenário organizacional que permite à mulher o desenvolvimento de uma nova concepção de seu papel, no exercício de suas atividades profissionais em cargos executivos, desencadeada por um modelo econômico propulsor de mudanças reais nas relações de trabalho e com maior poder de decisão de seu destino profissional (FONTENELLE, 2007).

Pesquisa do Instituto Ethos (2010) nas quinhentas maiores empresas do Brasil, detectou que a presença feminina apresentou 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 constatado em levantamentos anteriores e exclui as mulheres à medida que aumentam as atribuições de comando.

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 presidente Dilma Rousseff foram nomeadas, pelo menos, oito mulheres para postos ministeriais, o que desencadeou uma nova perspectiva no cenário governamental e, consequentemente, no cenário social, econômico e profissional brasileiro (HEWLETT; RASHID, 2011).

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

organizações, que ainda se sacrifica a fim de conciliar o trabalho e a família (HEWLETT; RASHID, 2011).

Tanure, Carvalho Neto e Andrade, (2007) afirmam que a mulher busca o equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho e o tempo disponibilizado às questões familiares e pessoais, pois acredita ser completamente viável o equilíbrio entre vida pessoal e profissional apesar de sempre instável no mundo atual. A maioria das mulheres que atingiram o tão desejado “olímpo empresarial” ainda aposta em suas carreiras e sente enorme prazer nessas conquistas, que aumenta as chances de atingir o sucesso e a felicidade tão almejada.

## **2.2 Carreira**

Na década de 1920, Everett Hughes (1997), sociólogo e um dos principais fundadores dos estudos das ocupações, relacionava a carreira profissional a “galope curto em velocidade máxima”, “voo rápido de um pássaro” ou o “curso do sol e as estrelas do céu”. Derivada, pois, dessa concepção, a carreira abrange tanto a forma como os indivíduos veem sentido em suas passagens pela vida, concomitantemente à 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 reside o entendimento e a avaliação das experiências (sequência de posições ocupadas e trabalhos realizados). Na ótica organizacional, estão relacionadas 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).

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, 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 assim criar um referencial nas escolhas de sua carreira.

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 propiciaram uma base sólida para novas iniciativas relacionadas ao tema.

Nos 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”. Empresas e trabalhadores foram impulsionados 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 remetem a outras esferas e envolvam tanto o trabalhador quanto a família. Trabalhar pode não significar exatamente ter um emprego fixo em uma empresa (VELOSO; DUTRA, 2011).

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 apresentam vantagens e desvantagens em suas trajetórias (COSTA, 2010).

Muitos autores (SCHEIN, 1990; HALL, 2002; BARUCH, 2002) procuram associar títulos específicos a cada uma das novas carreiras, sendo que outros (BENDASSOLLI, 2009; DUTRA, 2010; DUTRA; FISCHER; NAKATA, 2009) apenas referem-se a elas como carreiras não tradicionais ou emergentes. A designação carreiras emergentes (BENDASSOLLI, 2009), refere-se às novas propostas no decorrer das últimas décadas e buscam elucidar as transformações vividas no ambiente de trabalho e nas sociedades industriais. Assim, apresentam diagnóstico sobre a elevação da incerteza, o risco, a fragilização e ruptura dos vínculos tradicionais de trabalho.

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;

QUISHIDA, 2009) e ao 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.

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. 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 os filhos e após isso retornar ao mercado de trabalho e aos estudos, entre outros (ANDRADE; KILIMNIK; PARDINI, 2011).

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; PEPELMANS; CARLIER, 2008). Os estudos sobre carreira comprovam que se torna cada vez mais presente a conscientização do sucesso na carreira como 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, e gera uma multiplicidade de definições acerca do sucesso na carreira (BARUCH, 2002).

Judge et al. (1995) afirma que, quando se buscam conciliar as expectativas das pessoas às das organizações, faz-se 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 a satisfação do indivíduo e sua identidade, resultados diretos da percepção associada à ascensão profissional, *status* ou renda percebida.

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), e podem não corresponder à realidade do avaliado. Independente 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**

Este artigo está baseado em uma pesquisa descritiva, de natureza quantitativa, que permitiu mensurar de forma clara e com o rigor necessário a percepção de sucesso na carreira de mulheres executivas brasileiras. O universo de pesquisa foi formado por mulheres em cargos de nível executivo em empresas no estado de São Paulo. Utilizou-se uma amostra não probabilística, por conveniência, composta por mulheres em atividade profissional e essa seleção abrangeu profissionais em cargos executivos: supervisoras, coordenadoras, chefas, encarregadas, gestoras (pertencentes ao médio escalão organizacional) e vice-diretoras, diretoras, vice-presidentas e presidentas (pertencentes ao alto escalão organizacional).

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 que por intermédio de análise quantitativa permite obter considerações acerca dos dados coletados.

A amostra final ficou composta por 238 questionários respondidos e válidos, o que representou 4,9 respondentes para cada uma das assertivas da escala de Percepção de Sucesso na Carreira (PSC), seguindo a recomendação de Hair Jr. et al. (2005) quanto

ao número mínimo requerido de respondentes para pesquisas. O instrumento de coleta de dados foi a escala de PSC, desenvolvida, validada e autorizado por Costa (2010), sendo composto de 48 assertivas e grau de concordância, de acordo com a escala de Likert: (1) discordo totalmente; (2) discordo; (3) nem discordo, nem concordo; (4) concordo e (5) concordo totalmente. O procedimento de coleta de dados desta pesquisa ocorreu nos meses de setembro a novembro de 2012.

Os 48 itens da escala PSC foram distribuídos em 11 fatores 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 (COSTA, 2010).

A proposta inicial para a coleta de dados priorizou as organizações pertencentes ao grupo das Melhores e Maiores Empresas do Brasil, da revista Exame, selecionadas de acordo com a delimitação geográfica, conforme definido no universo de pesquisa. 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, e permitiu o alcance mínimo esperado do número de respondentes.

Utilizou-se para análise de dados, o *software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 18.0 e *software IBM SPSS Amos* 21.0. Foram utilizadas técnicas estatísticas de análise de frequência, análise de variância (ANOVA), teste qui-quadrado e análise fatorial confirmatória para os dados coletados na amostra.

#### **4. Apresentação e Análise dos Resultados**

O primeiro parâmetro a ser apresentado é o cargo, identificado como nível hierárquico, por representar o fator básico de exigência da amostra quando da participação das executivas convidadas. 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.

Observou-se a concentração de 83,2% das respondentes (198 mulheres) nos primeiros cinco níveis hierárquicos, com destaque aos cargos de supervisora, coordenadora e gestora. Os cargos de altos escalões nas organizações (de vice-diretora a presidenta) demonstraram menor representatividade com participação acumulada de 16,8% das respondentes (40 mulheres), com destaque ao cargo de diretora com maior participação.

A faixa etária de maior incidência foi de mulheres executivas com idade entre 31 e 40 anos, ou 34,7% das respondentes (83 mulheres). As faixas adjacentes à de maior representatividade demonstraram o equilíbrio na amostra, sendo 27,2% com idade entre 21 e 30 anos (65 mulheres) e 26,6% na faixa etária dos 41 aos 50 anos (63 mulheres). Das respondentes, 11,5% (27 mulheres) apresentaram menor representatividade às demais faixas etárias do estudo.

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 profissionais que atuam de 5 a 15 anos representaram 29,9% (71 mulheres) e as de 21 a 30 anos, totalizaram 30,6% (73 mulheres). Com menor representatividade, complementaram o estudo 15,9% (38 mulheres).

A pesquisa 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). Os demais níveis educacionais posicionam a mulher executiva em escolaridade ascendente, com percentual acumulado de 44,1% (105 mulheres), para graduação incompleta, pós-graduação incompleta, mestrado incompleto e completo e o doutorado incompleto. Por último, 3,7% (9

mulheres) representaram outros níveis educacionais no estudo, com pouca representatividade.

Quanto ao estado civil, 50,4% das profissionais ou 120 mulheres, contemplaram o maior percentual da amostra enquanto casadas, enquanto 31,5% (75 mulheres) pertencem à categoria solteira, 11,3% (27 mulheres) à categoria divorciada, 3,9% (9 mulheres) à categoria separada e 2,9% (7 mulheres) à categoria viúva.

A maioria das executivas não têm filhos, representado por 45,0% das respondentes da amostra (107 mulheres). Outro percentual bastante significativo refere-se às profissionais com um filho, que representaram 30,7% das respondentes (73 mulheres), 16,8% das pesquisadas (40 mulheres) têm dois filhos e, numa proporção menor, encontram-se acumulados as respondentes mães de 3 a 4 filhos, totalizando 7,5% das executivas pesquisadas (18 mulheres).

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

Quanto à responsabilidade financeira, observou-se que a maior parte das executivas 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 apontaram que 27,3% das pesquisadas (65 mulheres) assumem que são integralmente responsáveis por si, 19,3% (46 mulheres), assumem que além de si, respondem também integralmente por outrem, e 8,9% (21 mulheres) representam os demais dados do estudo.

As faixas salariais percebidas pelas profissionais que recebem de 3SM a 6SM apresentou o maior contingente de profissionais na amostra: 21,8% das respondentes (52 mulheres). As faixas salariais de até 3SM apresentaram 17,2% (41 mulheres) e as faixas salariais de 6SM a 9SM, 16,0% (38 mulheres). 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 totalizaram 21,5% (51 mulheres).

O segmento econômico das organizações nas quais as profissionais pesquisadas atuam e que apresentou 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 16,0% das pesquisadas (38 mulheres). O segmento da informação representou 7,6% (18 mulheres); financeiro 6,3% (15 mulheres); transformação 6,3% (15 mulheres) e os demais segmentos da pesquisa totalizaram 16,3% (39 mulheres).

Quanto à origem da empresa, as atuantes em empresas nacionais obtiveram maior representatividade, com 79,8% das respondentes válidas (190 mulheres). As respondentes de empresas multinacionais tiveram menor participação na amostra, totalizando 20,2% (48 mulheres).

Quanto ao porte da empresa, observou-se a predominância em empresas de grande porte, com 55,9% das respondentes (133 mulheres) e em empresas de médio porte, com 23,9% (57 mulheres). As empresas de pequeno porte e microempresas corresponderam ao percentual acumulado de 20,2% das executivas (48 mulheres).

A seguir são apresentadas as análises provenientes de correlações e tratamentos estatísticos específicos, e a apresentação dos resultados obtidos com a análise de frequência foram realizadas conforme o agrupamento das dimensões e dos fatores que compõem a percepção de sucesso na carreira.

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). Observou-se que 85,0% (202 mulheres) das respondentes afirmaram que são reconhecidas por sua competência profissional, e somente 3,4% (8 mulheres) declararam não ter sua competência reconhecida no exercício de suas atividades profissionais. Já 11,6% (28 mulheres) não opinaram.

**Fator Contribuição** – a contribuição revela o quanto a pessoa sente que sua carreira contribui para a organização e é útil para a sociedade (COSTA, 2010). Observou-se que 83,7% (199 mulheres) afirmaram que são reconhecidas por sua contribuição em suas atividades profissionais, e somente 3,6% (9 mulheres) declararam

não serem reconhecidas por sua contribuição profissional no ambiente organizacional, mas 12,7% (30 mulheres) não se manifestaram.

**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). Observou-se que 85,9% (205 mulheres) das respondentes afirmaram ser reconhecidas por sua cooperação em suas atividades profissionais, e somente 4,1% (10 mulheres) alegaram não terem sua cooperação reconhecida pelos colegas de trabalho e para com a organização. Cerca de 10,0% (23 mulheres) não se manifestaram.

**Fator Criatividade** – a criatividade revela o quanto a pessoa é criativa profissionalmente, e o quanto tem alcançado em termos de sucesso ao criar algo novo ou extraordinário com novas ideias (COSTA, 2010). Observou-se que 69,4% (165 mulheres) das respondentes afirmaram que são reconhecidas por sua criatividade no exercício de suas atividades profissionais, mas 9,2% (22 mulheres) afirmaram não serem reconhecidas por sua criatividade no ambiente profissional. As demais respondentes, 21,4% (51 mulheres), não se posicionaram.

**Fator Desenvolvimento** – o desenvolvimento revela o quanto a pessoa sente que seu trabalho é cada vez mais desafiante, e representa crescimento profissional (COSTA, 2010). Observou-se que 85,3% (203 mulheres) das respondentes afirmaram que são reconhecidas por seu desenvolvimento profissional, e somente 4,9% (12 mulheres) afirmaram não ter sido reconhecido seu crescimento profissional. Mas 9,8% (23 mulheres) não se manifestaram.

**Fator Empregabilidade** – a empregabilidade revela o quanto a pessoa se sente segura para a obtenção de oportunidades de recolocação no mercado de trabalho (COSTA, 2010). Observou-se que 60,4% (144 mulheres) das respondentes afirmaram que se sentem seguras e empregáveis, mas 14,4% (34 mulheres) não se sentiram seguras de sua empregabilidade. Não se manifestaram 25,2% (60 mulheres).

**Fator Identidade** – a identidade revela o quanto a carreira faz sentido na vida da pessoa, como expressão de seu ser a trazer-lhe felicidade e reconhecimento das pessoas próximas (COSTA, 2010). Observou-se que 76,4% (182 mulheres) afirmaram que são reconhecidas por sua identidade, e somente 9,0% (21 mulheres) afirmaram não

serem reconhecidas nas empresas nas quais atuam, e 14,6% (35 mulheres) não emitiram qualquer opinião a respeito.

**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). Observou-se que 89,9% (214 mulheres) afirmaram reconhecer seus valores no exercício das atividades profissionais, sendo que somente 2,7% (6 mulheres) afirmaram não sentirem seus valores aceitos e respeitados, e 7,4% (18 mulheres) das respondentes não se manifestaram.

**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). Observou-se que 68,5% (163 mulheres) afirmaram que são reconhecidas no fator hierarquia/promoção, ao passo que somente 10,9% (26 mulheres) declararam não ter sua posição hierárquica reconhecida. Mas 20,6% (49 mulheres), não opinaram.

**Fator Remuneração** – é a percepção de sucesso em termos de recompensas financeiras obtidas na carreira (COSTA, 2010). Observou-se que 44,2% (105 mulheres) reconhecem receber recompensas financeiras pelas atividades desempenhadas. Para 29,2% (70 mulheres), não há reconhecimento financeiro pelas atividades e 26,6% (63 mulheres) das respondentes não se manifestaram.

**Fator Equilíbrio Vida-Trabalho** – o equilíbrio vida-trabalho revela como a pessoa lida com os desafios da carreira profissional e vida pessoal (COSTA, 2010). Observou-se que 59,7% (142 mulheres) afirmaram que administraram bem a vida profissional e pessoal, ao passo que 19,4% (46 mulheres) declararam não terem alcançado ainda esse equilíbrio profissional e pessoal. Já 20,9% (50 mulheres) não tiveram opinião a respeito.

Realizada a análise de frequência, verificaram-se os fatores de maior representatividade, conforme tabela a seguir:

**Tabela 1 - Distribuição das médias por fator e totais por dimensão**

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

Fonte: Dados da pesquisa

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 ( $\bar{x} = 3,58$ ). Desta forma, nota-se que os fatores intrínsecos de percepção de sucesso são mais relevantes que os fatores extrínsecos para o grupo de mulheres executivas. Na dimensão não compartilhada observou-se fator superior à dimensão objetiva, e permite compreender que para as executivas, a busca pelo equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal é superior aos ganhos materiais, representados por cargos e salários.

## 5. Discussão dos Resultados

Verificou-se que a mulher executiva comprehende o seu papel social e econômico no mercado de trabalho, em virtude dos novos arranjos sociais (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010), e esse novo modelo econômico promove constantes mudanças nas relações de trabalho. Como o cargo é 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 (HEWLETT; RASHID, 2011).

A amostra identificou que o maior contingente de respondentes assume a independência financeira, e reafirmam a importância do salário nos novos arranjos familiares, pois representa a forma métrica do reconhecimento profissional, e propicia maior autonomia e independência. Para Maluf e Kahhale (2010) a percepção do salário condiz com a continuidade dos esforços de crescimento profissional, ensejam a elevação da autoestima e do sentimento de reconhecimento e concedem à mulher executiva, um direcionamento de sua vida pessoal e profissional, que torna possível transformar desafios em oportunidades.

Foi realizada a análise de variância para avaliar se o sucesso na carreira é percebido de forma diferente com base nos segmentos econômicos. O resultado indicou não haver relação entre as variáveis (aceitação da hipótese nula com  $p>0,05$ ). O mesmo resultado foi encontrado na análise de variância da percepção de sucesso na carreira com relação aos diversos níveis de porte da empresa ( $p>0,05$ ). Nota-se também a concentração de executivas nos setores de serviços, educação e saúde, o que confirma os dados da pesquisa realizada pelo IBGE (2012), com destaque ao segmento de serviços.

O aperfeiçoamento profissional, para exercício de cargos executivos, é respaldado, além da experiência profissional, pela formação educacional e verificou-se que o nível educacional tem efeito significativo nesse contexto ( $p<0,05$ ). A mulher busca a formação acadêmica com o intuito de assumir novas responsabilidades profissionais e se perpetuar no mercado, além de galgar equiparação salarial aos homens, e assim, promover melhores oportunidades profissionais (CAPELLE et al., 2006; MALUF; KAHHALE, 2010).

A faixa etária de maior predominância, de 31 aos 40 anos, esteve próxima das profissionais de 21 até 50 anos. Esses dados confirmam a pesquisa do IBGE (2012) a qual identificou que a faixa etária dos 20 aos 39 anos possui os maiores níveis de crescimento, entre as trabalhadoras, seguida pela faixa das profissionais de 40 aos 59 anos de idade. Assim, independentemente da faixa etária, percebe-se que a mulher mantém-se ativa nas organizações em cargos executivos.

A maior parcela das respondentes não possui filhos, porém quando considerado o intervalo de mulheres com 1 a 4 filhos, este intervalo representou a maioria na amostra. As profissionais com apenas um filho representaram os maiores índices em comparação àquelas com dois ou mais, de acordo com a pesquisa do IBGE (2012) que apontou queda no índice de filhos (1,86 filhos por mulher). Tal constatação vai ao encontro da afirmação de Lima, Lima e Tanure (2009), de que mulheres com menor número de filhos conciliam de forma mais satisfatória a maternidade e o direcionamento de suas carreiras.

O nível hierárquico propicia mensurar a carreira baseado em métricas observáveis. De acordo com Hall (2002), a posição hierárquica representada pelo cargo proporciona o reconhecimento externo do profissional, com geração de satisfação do indivíduo, associada a movimentos progressivos de *status* na construção da carreira. A maior incidência de executivas da pesquisa estabelece-se no médio escalão hierárquico, mas não descaracteriza que venham a assumir cargos na alta direção das organizações pesquisadas. Apesar da pequena representatividade de profissionais de alto escalão na amostra, observaram-se tendências do atual mercado em gerar novas perspectivas de carreira para a mulher em cargos executivos.

Chanlat (1995) e Andrade (2009) confirmam o que foi demonstrado por esta pesquisa de que o atual cenário profissional deixa de seguir antigos padrões, para assumir novas trajetórias de carreiras, em virtude da elevação do grau de instrução, da afirmação dos direitos individuais, e por se apresentar menos linear e estável do que a carreira tradicional. Os modelos não tradicionais surgem da variedade (social e de gênero) e permitem maior feminização do mercado de trabalho.

Quanto ao sucesso na carreira, conforme Hall (2002), Costa (2010) e Judge et al. (1995), 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. Por esse fato pode-se 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 das mulheres executivas 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. Baruch (2002) corrobora, ao afirmar que as características de sucesso na carreira subjetiva tendem a valorizar os interesses pessoais sobre aqueles voltados exclusivamente aos valores materiais e coletivos, impostos ao indivíduo.

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

Quando associado o tempo de carreira e a percepção da respondente quanto ao sucesso na carreira, o teste qui-quadrado revelou que há associação entre tempo de carreira e grau de satisfação e reconhecimento de sucesso da executiva em sua trajetória profissional ( $p<0,05$ ). 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 elas uma percepção mais apurada de sua perspectiva de carreira.

Com o propósito de verificar a pertinência da escala PSC para a amostra desta pesquisa, realizou-se a análise confirmatória por meio do *software IBM SPSS Amos 21.0*. Os índices confirmaram a validade do referido modelo de análise para a amostra pesquisada.

De acordo com a análise factorial confirmatória, o 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). Vale ressaltar que todas as cargas fatoriais e o coeficiente estrutural são significantes.

As várias medidas de qualidade de ajuste geral proporcionam apoio suficiente para se considerar os resultados obtidos como uma representação aceitável. Com isso, comprehende-se que essas medidas de adequação demonstram a confiabilidade do modelo utilizado para análise factorial 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.

## **6. Considerações Finais**

Este estudo se propôs a identificar e analisar a percepção da mulher executiva brasileira sobre seu sucesso na carreira dada a significativa importância da presença feminina no mercado de trabalho brasileiro. O tema surgiu devido à 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, a mulher busca conquistar seus objetivos profissionais e atender às suas expectativas pessoais.

A partir das considerações apresentadas e em resposta à pergunta deste artigo, comprehende-se que a executiva brasileira percebe seu sucesso de forma intrínseca, em virtude da relevância encontrada nos valores subjetivos de carreira. Ela também reconhece a importância dos fatores objetivos, pois 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.

Portanto, dos resultados obtidos, foi identificada maior predominância do fator valores, pertencente à dimensão subjetiva, referindo-se aos princípios e atitudes pessoais que as 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 que determina a compreensão de satisfação em sua trajetória profissional.

Os resultados e conclusões deste estudo limitaram-se à amostra utilizada na pesquisa, conforme os procedimentos metodológicos aplicados. Tal limitação se associa ao tamanho da amostra, bem como a não utilização de pesquisa qualitativa, com a técnica do *Focus Group*, visto que permitiria aprofundar, com maiores atributos,

estudos sobre os fatores mais relevantes na percepção de sucesso das executivas. Outra limitação relaciona-se à dificuldade em aplicar a pesquisa a um número maior de empresas pertencentes ao grupo de Melhores e Maiores, conforme especificado no universo de pesquisa.

A expectativa é de que este trabalho contribua para novas pesquisas que abordem a carreira da mulher e o reconhecimento de seu sucesso, 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 de seu papel nos novos arranjos sociais e identificar quais fatores são mais relevantes para o reconhecimento do sucesso em suas carreiras.

Recomenda-se a realização de novas pesquisas com diferentes amostras com o intuito de se obter outros delineamentos sobre a percepção de sucesso na carreira da mulher executiva nas organizacionais empresariais.

## **Referências**

- 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](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1528.pdf)>. Acesso em: fev./2012.
- 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.

**Jane Barbosa da Rocha, Edson Keyso de Miranda Kubo, Nildes Raimunda Pitombo, Milton Carlos Farina, Eduardo de Camargo Oliva**

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. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 4, p. 387-400, 2009.

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

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.

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.

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.

DUTRA, J. S. (Org.) **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. 1<sup>a</sup> 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.; PEPEMANS, R.; CARLIER O. Career success: Constructing a multidimensional model. **Journal of Vocational Behavior**, v. 73, p. 254-267, 2008.

**Jane Barbosa da Rocha, Edson Keyso de Miranda Kubo, Nildes Raimunda Pitombo, Milton Carlos Farina, Eduardo de Camargo Oliva**

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.

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

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](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, p.1-64, 2011.

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/aperpresentacao\\_mulher\\_responsavel](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/aperpresentacao_mulher_responsavel)>. Acesso em: fev./ 2012.

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.
- 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.
- 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.
- NAKATA, L. E. Carreiras e Reflexões. In: **Estudos e Negócios**, ESAGS, ano 6, n. 11, p. 8-17, 2011.
- 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.
- 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. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 5, art. 3, p. 834-854, set./out./2011.