

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS - UFAL
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – FEAC.

JÉSSICA DA SILVA TIBURCIO

**O processo do encarreiramento: desafios e facilitadores na vida de
cinco gestoras em Maceió/AL**

MACEIÓ/AL
Julho/2022

JÉSSICA DA SILVA TIBURCIO

**O processo do encarreiramento: desafios e facilitadores na vida de
cinco gestoras em Maceió/AL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Administração da Universidade
Estadual do Alagoas, como requisito parcial,
para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Adriana Alvarenga
Marques

MACEIÓ/AL
Julho/2022

Catálogo na Fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 – 1767

T554p Tiburcio, Jéssica da Silva.

O processo de encarceramento : desafios e facilitadores na vida de cinco gestoras em Maceió/AL / Jéssica da Silva Tiburcio. – 2022.

36 f. : il.

Orientadora: Adriana Alvarenga Marques.

Monografia (Trabalho de Conclusão Curso em Administração) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2022.

Bibliografia: f. 34-35.

Apêndices: f. 36.

1. Desenvolvimento profissional - Maceió (AL). 2. Liderança - Mulheres. I. Título.

CDU: 658.011.4(813.5)



ATA DE APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC

Declaramos que, **JÉSSICA DA SILVA TIBÚRCIO**, Matrícula nº **14114028**, aluno do Curso de Administração, apresentou no dia 14.07.2022, às 15:30h, através da Plataforma Google Meet, o TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO, com carga horária de 80 horas, sob o título de: **"O processo de encarreiramento: desafios e facilitadores na vida de cinco gestoras em Maceió-AL"**, sob orientação da Profa. Dra. Adriana Alvarenga Marques, obtendo a **nota final 8,5** (oito inteiros e cinco décimos), conforme avaliação da Banca Examinadora abaixo:

BANCA EXAMINADORA	NOTA
1. Profa Dra. Adriana Alvarenga Marques (orientadora)	9,0
2. Profa Dra. Milka Alves Correia Barbosa	8,5
3. Prof. Dr. Andrew Finger	8,0
NOTA FINAL	8,5

1. Documento assinado digitalmente
Adriana Alvarenga Marques
Data: 14/07/2022 16:52:21-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

SINATURAS

1. _____ Presidente/Orientador.

2. Documento assinado digitalmente
MILKA ALVES CORREIA BARBOSA
Data: 14/07/2022 20:00:05-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

3. Documento assinado digitalmente
ANDREW BEHEREGARAI FINGER
Data: 19/07/2022 21:00:42-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Maceió, 14 de julho de 2022.

Prof. Dr. Madson Bruno da Silva Monte
Coordenador do Curso de Administração

RESERVADO À COORDENAÇÃO	
NO SISTEMA EM	ASSINATURA
___ / ___ / ___	

RESUMO

Este estudo teve como tema o processo do encarreiramento: desafios e facilitadores na vida de cinco gestoras em Maceió/AL. Para tanto, definiu-se como objetivo geral identificar, através de estudo de caso, como se deu o processo de encarreiramento feminino de gestoras. Quanto a metodologia, foi baseada em um estudo de caso, onde foi aplicada uma entrevista semiestrutura a cinco gestoras de empresas diferentes. Os resultados das entrevistas apresentam que, para a busca do encarreiramento, é necessário aperfeiçoar-se constantemente para suprir as exigências de mercado de trabalho, ser pró ativa, ser dedicada e comprometida ao trabalho, estar sempre aberta a mudança, buscar verdadeiramente se desenvolver, ter resiliência para enfrentar os desafios apesar das dificuldades e ter o apoio familiar são vistos como alicerce para ascensão profissional. Portanto, conclui-se que nas últimas décadas as mulheres adquiriram inúmeros diretos, demonstrando competência, força de vontade e perseverança ao assumirem cargos de liderança. Características como responsabilidade, sensibilidade, bom relacionamento interpessoal, inteligência emocional, capacidade de mediação de conflitos, entre outros, podem colaborar com o aumento da presença de mulheres no cargo de gestão. No entanto, a pesquisa com fontes bibliográficas e documentais também indicou que as mulheres de uma maneira geral precisam lidar ainda com desafios como desconfiança e preconceito em cargos de liderança tipicamente masculinos. Por fim, concluiu-se que os objetivos do estudo foram atingidos e sugeriu-se pesquisas futuras.

Palavras-chaves: Desenvolvimento profissional, mulheres, liderança

ABSTRACT

This study had as its theme the career process: challenges and facilitators in the lives of five managers in Maceió/AL. Therefore, it was defined as a general objective to identify, through a case study, how the female career process of female managers took place. As for the methodology, it was based on a case study, where a semi-structured interview was applied to 5 managers from different companies. The results of the interviews show that, in order to search for a career, it is necessary to constantly improve to meet the demands of the job market, to be proactive, to be dedicated and committed to work, to be always open to change, to truly seek to develop, having resilience to face challenges despite difficulties and having family support are seen as a foundation for professional advancement. Therefore, it is concluded that in recent decades women have acquired numerous rights, demonstrating competence, willpower and perseverance in assuming leadership positions. Characteristics such as responsibility, sensitivity, good interpersonal skills, emotional intelligence, ability to mediate conflicts, among others, can contribute to the increase in the presence of women in the positions. However, research with bibliographic and documentary sources also indicated that women in general still need to deal with challenges such as distrust and prejudice in typically male leadership positions. Finally, it was concluded that the objectives of the study were achieved and future research was suggested.

Keywords: Professional development, women, leadershi

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 OBJETIVO GERAL	10
1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	10
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 A MULHER E O MERCADO DE TRABALHO	13
2.1.1 A implantação das políticas de cargos e salários	15
2.1.1 Benefícios legais das políticas de cargos salários.....	16
2.1.3 A meritocracia e seus aspectos de ascensão profissional.....	17
2.1.4 Meritocracias, elementos que retém e gera talentos.....	17
2.1.5 A meritocracia como fator motivador no trabalho.....	18
3. MÉTODO DA PESQUISA.....	19
3.1 TIPO DE ESTUDO.....	19
3.2 SUJEITOS/CASOS DA PESQUISA.....	20
3.3 TÉCNICAS DA COLETA DE INFORMAÇÕES.....	20
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES.....	21
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	22
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	23
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	23
4.2 FATORES NECESSÁRIOS PARA O ENCARREIRAMENTO	26
4.3 DIFICULDADES PARA CRESCIMENTO NA CARREIRA	29
4.4 FACILITADORES NO PROCESSO DE ASCENSÃO	30
4.5 SUGESTÕES PARA QUEM BUSCA ASCENDER PROFISSIONALMENTE, ESPECIALMENTE AS MULHERES	32
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS.....	36
APÊNDICE A.....	38

1. INTRODUÇÃO

Atualmente o mundo globalizado, e cada vez mais competitivo e com grandes avanços tecnológicos, passou a demandar, a partir do final do século passado, novas formas de organização do processo produtivo. Essas mudanças geraram um novo modelo de capitalismo, fazendo emergir a especialização flexível. As terceirizações, o trabalho em tempo parcial, os contratos informais e outras formas alternativas de acordos tornaram-se, para alguns empregadores condições para sobreviverem e se manterem competitivos nesse novo cenário, marcado pela desarticulação das formas tradicionais de trabalho. Diante disso os empregos têm se tornados mais frágeis, e o acesso formal ao mercado trabalho tem se tornado cada vez mais difícil.

Segundo Dutra (1996) as pessoas, em geral, não planejam suas carreiras, mas iniciam suas vidas profissionais por meio das oportunidades oferecidas pelo ambiente. O ambiente atua sobre o indivíduo o adequando e transformando as suas preferências e suas características. Para o autor, é imprescindível que as pessoas antes de refletirem sobre as oportunidades de carreira oferecidas pelo ambiente olhem para dentro de si e busquem identificar o que gostam, o que satisfaz e o que estimula. Neste sentido terão melhor condição para identificar e tirar proveito das oportunidades de carreira que surgem ao longo de suas vidas profissionais.

Para Balassiano e Costa (2006), a carreira tem sofrido fortes transformações a partir da revolução industrial, ou seja, as concepções voltadas para as carreiras profissionais, relacionadas à formação acadêmica, as carreiras organizacionais voltadas para as organizações e as carreiras no mundo contemporâneo que tendem a ser associadas à trajetória profissional de cada indivíduo, independente da área de formação ou da organização em que se atua. A carreira moderna transcende a própria existência de uma organização, encontra-se em processo de deslocamento tanto da área de formação como das organizações

Diante disso, pode-se fazer os seguintes questionamentos: O que é necessário para ascender na carreira? Quais as principais dificuldades enfrentadas por mulheres que ascenderam? Quais fatores são facilitadores do processo? Quais as principais sugestões para quem busca ascender?

O mercado de trabalho em geral, sofreu um grande baque por conta da pandemia que se espalhou pelo planeta no ano de 2020. Afinal de contas, o mundo todo parou por alguns meses. Graças a necessidade da quarentena muitos negócios

tiveram que manter suas portas fechadas por vários meses, o que impactou diretamente o seu faturamento e gerou consequências desastrosas, como a demissão em massa de funcionários.

O desemprego no Brasil ficou em 14,7% no trimestre encerrado em abril de 2021, e se manteve em patamar recorde, segundo divulgou nesta quarta-feira (30) o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). O número de desempregados totalizou 14,8 milhões de pessoas. Essa taxa e o contingente de desocupados mantêm o recorde registrado no trimestre encerrado em março, o maior da série desde 2012", destacou o IBGE. É um número realmente assustador, mas que mostra como o mercado está complicado.

Obviamente, grandes empresas de segmentos específicos não sofreram com toda essa situação. Na verdade, elas até souberam usar a pandemia como trampolim para crescer ainda mais, mas essa infelizmente não é a realidade da maioria dos negócios. Isso faz com que, para a maioria das pessoas, conseguir uma oportunidade de trabalho se torne algo absurdamente difícil nos dias de hoje.

Com as mudanças no mercado de trabalho, decorrentes do processo de globalização, tornando o mercado cada vez mais competitivo, empresas passaram a buscar profissionais cada vez mais qualificados a fim de se manterem competitivas no mercado.

Diante dessas mudanças, houve grandes transformações no perfil do trabalhador exigido pelas empresas. O profissional passou a ter que se adaptar rapidamente a novas tecnologias e maneiras de trabalhar e ficar atento à necessidade do desenvolvimento de seus conhecimentos, habilidades, atitudes, ou seja, competências que irão contribuir para sua inserção e manutenção no mercado, buscando sua empregabilidade.

Nas últimas décadas as mulheres têm conquistado inúmeros direitos em diversos segmentos, no cenário atual elas têm direito a voto, estão inseridas na política, trabalham em áreas que até recentemente só havia a participação masculina, são chefes de família, ou seja, devido a sua força e competência estão ocupando um espaço fundamental na sociedade (PINHEIRO, et al. 2016).

Com o aumento populacional somado ao desenvolvimento econômico nos últimos anos não só no Brasil mais em diversos lugares do mundo a construção de edifícios tem sido uma boa saída em relação ao crescimento das metrópoles, as construções verticais conseguem abrigar um número considerável de pessoas em um

espaço menor, contudo, para que tudo corra bem esses condomínios necessitam de pessoas capacitadas que administre diversas tarefas em um ambiente onde vive uma grande quantidade de pessoas (MONTEIRO; VERAS, 2017).

Encarreamento ou gestão de carreira é um assunto relevante e fundamental aos indivíduos na condição de profissionais e para as organizações. Isso porque é a Gestão de Carreira que propõe um posicionamento à cerca daquilo que planejam e almejam em relação à vida pessoal e profissional.

Dutra (2008) já definia que a Gestão de Carreira é como um processo pelo qual os profissionais desenvolvem, implementam e monitoram metas e estratégias de carreira. Segundo o autor, a otimização desses processos, através de uma gestão estruturada de carreira, resulta em indivíduos mais produtivos e com resultados melhores. Peres (2011) complementa essa definição, ao destacar a importância da continuidade desse processo ao longo do tempo.

Atualmente, com um mercado profissional flexível e competitivo, a gestão de carreira é um termo que vem se desenvolvendo constantemente. Além disso, a temática vem sendo trabalhada por grandes pesquisadores da área de gestão. Nesse sentido, diante do cenário brasileiro, as publicações científicas que abordam o tema gestão de carreira vêm evoluindo continuamente (JUNIOR; SANTANA; 2014). Paixão e Silveira (2017) ainda afirmam que o planejamento da carreira é de responsabilidade de cada indivíduo, e as organizações diante do planejamento de carreira de seus indivíduos, são responsáveis pela gestão de carreira.

Diante do contexto apresentado, definiu-se os objetivos deste estudo, os quais estão apresentados a seguir:

1.1 OBJETIVO GERAL

Identificar, através de estudo de caso, como se deu o processo de encarreamento feminino de gestoras.

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar os fatores necessários para ao encarreamento;

- Descrever as dificuldades para o crescimento na carreira, na percepção das mulheres pesquisadas;
- Apresentar, segundo as mulheres investigadas, quais foram os facilitadores do processo de ascensão;
- Elaborar sugestões para quem busca ascender profissionalmente, especialmente mulheres.

1.3 JUSTIFICATIVA

O trabalho proposto pretende analisar quais as vivências no processo de ascensão para o alcance da liderança no mercado de trabalho.

A pesquisa mostra-se importante, nesse contexto, para identificar o processo de encarecimento feminino, dada a escassa bibliografia acerca do tema. Mostra-se também relevante, por apresentar os desafios envolvidos na ascensão, que podem contribuir com profissionais que buscam desenvolver-se na sua carreira

Nessa perspectiva, este estudo justifica-se na medida em que se acredita que a busca por planejamento e gestão de carreira deve fazer parte da vida do profissional, visando manter-se atualizado, adotando uma postura proativa de aprimoramento contínuo. Dessa forma, cabe ao profissional estar consciente de sua atuação e competência, pois ela é a estratégia para a permanente empregabilidade.

Do ponto de vista prático, espera-se que esse estudo contribua no sentido de ampliar os conhecimentos na área da administração e sirva também de referência para outros estudos, pois as mulheres enfrentam grandes desafios para ascender na carreira e alcançar a liderança.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nos capítulos, são apresentados conceitos relacionados ao tema deste trabalho, utilizando bibliografia de autores das áreas de administração e gestão, evidenciando encarreiramento feminino no mercado de trabalho.

Com a intenção de dar fundamento à pesquisa realizada, a partir do conceito da participação da mulher no mercado de trabalho, perante a sociedade e como funciona esse processo, busca-se então entender como ocorreu a inserção e o crescimento profissional da mulher no mercado de trabalho, bem como, os desafios profissionais que elas enfrentam até hoje.

Para tanto, define-se a abordagem do assunto “Encarreiramento feminino” dividindo em subseções para facilitar o entendimento e a classificação do tema. Inicia-se com “Mercado de trabalho: breve histórico”, “A importância da gestão da carreira”, partindo para a “A mulher e o mercado de trabalho”, “A implantação das políticas de cargos e salários”, e finalizando com “A meritocracia e seus aspectos de ascensão profissional”.

Com o achatamento das estruturas organizacionais e redução das hierarquias, o conceito de carreira desloca-se do modelo tradicional para as carreiras sem fronteiras e carreiras proteanas. A carreira sem fronteira tem como ênfase a busca pela independência e autonomia da carreira em relação às pessoas e organizações. As carreiras proteanas, o indivíduo é o responsável pelo desenvolvimento de sua carreira, competindo à empresa oferecer oportunidade de desenvolvimento para o funcionário.

Segundo Dutra (1996) a visão contemporânea de gestão de carreira evidencia que há uma crescente necessidade de se comprometer às pessoas com o seu desenvolvimento profissional, ao passo que à organização cabe o papel de gerenciamento de oportunidades. São necessárias as pessoas conhecerem a si mesmas, suas aptidões, habilidades para realizarem a escolha e planejamento de sua carreira adequadamente. E às organizações cabe a identificação das necessidades dos indivíduos e da própria organização.

A gestão compartilhada de carreira entre a empresa e a pessoa é, portanto, apontada como um aspecto fundamental para a obtenção do sucesso do indivíduo e da empresa. Assim, devido as constantes mudanças em que indivíduos e

organizações enfrentam (sociais, políticas, econômicas e mercadológicas) o presente trabalho aborda a visão do planejamento de carreira pelos profissionais do século XXI.

Surgiram diversas mudanças na economia mundial nas últimas décadas do século XX, causando impactos sobre as relações de produção e de trabalho, se é difícil entrar no mercado de trabalho, quão mais difícil é, crescer nele, e como fica esse crescimento no caso das mulheres, visto que, a liderança feminina é uma temática muito debatida que ainda enfrenta muitos entraves.

No Brasil, o percentual de empresas com pelo menos uma mulher em cargos de liderança é de 93% em 2019, um salto considerável em relação aos 61% no ano passado, segundo a última edição da International Business Report (IBR) – Women in Business 2019, pesquisa da Grant Thornton com mais de 4,5 mil empresários no mundo.

Quando se trata de cargos de liderança, as mulheres ocupam 25% deles dentro dessas empresas. Quanto mais alta a posição, menor a participação das mulheres. Para os cargos do mais alto nível nas corporações, apenas 15% das empresas possuem uma mulher no topo, segundo a Grant Thornton.

Como consequência, as profissionais acabam recebendo menos reconhecimento e avançam mais lentamente na sua carreira do que os homens igualmente qualificados, pois, diferente dos homens, a mulher sua escala de prioridades, fatores como estabilidade, benefícios ou flexibilidade da jornada de trabalho podem ter mais peso do que dinheiro em si, quanto aos homens o salário costuma ser sinônimo de sucesso profissional (GILBERTIL, 2016).

2.1 A MULHER E O MERCADO DE TRABALHO

Bittencourt (1980) ressalta dois aspectos fundamentais da inserção da mulher no mercado de trabalho: de um lado, o fato de que as mudanças provocadas pelo capitalismo possibilitaram a maior participação feminina, sendo vistas como a salvação para a mulher, uma vez que permitiram sua saída do ambiente doméstico e a possibilidade de se colocar ao lado do homem na produção social; de outro lado, o fato de que tal inserção no contexto produtivo não significou sua liberação em relação às tarefas domésticas, tampouco sua libertação e emancipação, pois ela continuou

sendo submetida a condições de exploração, agora não só no âmbito familiar, mas também no profissional.

No cenário atual do mercado de trabalho é consequência das estruturas sociais e econômicas do passado. Dessa forma, é preciso compreender como as mulheres foram inseridas historicamente ao trabalho, quais eram os seus papéis e como se deu a evolução dos direitos trabalhistas das mulheres.

Após as grandes Guerras Mundiais, intensifica-se a entrada feminina no mercado de trabalho, por diversas razões e movimentos mundiais. Enfrentando dificuldades e preconceitos, em um primeiro momento, as atividades exercidas não eram bem vistas e muito menos valorizadas pela sociedade. Nas décadas de 1960 a 1970, os movimentos emancipatórios forma o início desta transformação.

A partir dessas décadas, houve um significativo acréscimo de mulheres entre estudantes universitários e passaram a considerar a carreira tão importante quanto a função procriadora. (NASSER,2004).

A entrada da mulher no mercado de trabalho vai além da renda familiar ou a busca por uma independência simplesmente. A satisfação do bem-estar pessoal e psicológico torna-se fundamental e são pontos fortes para essa conquista.

A maior ascensão da mulher no mercado de trabalho e o maior comprometimento com o desenvolvimento de sua carreira têm ajudado na diminuição das barreiras da sociedade e organizacionais. Visto que, a mulher tem sido como uma importante força de crescimento econômico, mas ainda encontra dificuldades em organizações tradicionais.

Historicamente a mulher tem ocupado um plano sociocultural inferior ao homem e isso lhe obriga a sofrer algumas discriminações que vêm se arrastando até os dias atuais. Mas, a história é mutável e está em constante transformação. Grandes avanços são observados no que diz respeito ao reconhecimento da mulher como membro produtivo de desenvolvimento da sociedade.

Corrêa, (2004) diz que a presença expressiva de mulheres em cargos e funções cada vez mais diversificados mostra que elas veem delimitando seu espaço no âmbito público de produção. Além disso, elas estão liderando os índices de escolaridade em relação aos homens e, ainda que de forma menos expressiva, estão ocupando, com tendência crescente, cargos de chefia e posições gerenciais e políticas, além de áreas profissionais de prestígio, como a medicina, a advocacia e a arquitetura.

Já Girão (2001) o ingresso das mulheres no mercado de trabalho se deu de forma intensa, a partir da Revolução Industrial, quando a necessidade de complementação da renda familiar fez com que elas fossem introduzidas no trabalho remunerado de maneira forçada, sendo obrigadas a aceitarem desempenhar tarefas mal remuneradas.

Paoli (1985) observa que a regulamentação do trabalho feminino pelo Ministério do trabalho em 1932, além de caracterizar a mulher como ser frágil e inferior, limitava a opção dos empregadores pelo trabalho feminino, reforçando o papel da mulher nas funções do lar. Ainda destaca que o trabalho feminino, apesar de ser tão produtivo quanto o masculino, era desvalorizado em função de características ditas femininas, como docilidade, capacidade de adaptação as condições operacionais e disciplinares, paciência para lidar com trabalhos repetitivos.

Thiry-Cherques e Pimenta (2003) afirmam que, apesar de a participação da mulher brasileira no mercado de trabalho estar aumentando cerca de 15% por década, o equilíbrio entre a participação feminina e masculina está longe de ser alcançado, em função da dificuldade do ingresso e da permanência da mulher no mercado de trabalho.

2.1.1 A implantação das políticas de cargos e salários

De acordo com Lacombe (2014) se uma organização possui um plano de cargos e salários bem estruturado significa que as relações de trabalho se realizam de maneira transparente e justa, sendo sistematicamente avaliados cargos, desempenho e carreira profissional mantendo a segurança e o equilíbrio necessários à dinâmica organizacional.

O conceito de Cargo para Lacombe (2014) trata-se de um conjunto de atribuições de natureza e requisitos semelhantes e que têm responsabilidades específicas a serem praticadas pelo seu ocupante do cargo.

Já para Chiavenato (2015) é a composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa e que figura em certa posição formal do organograma da empresa. Cargos são intencionalmente desenhados, projetados, delineados, definidos e estabelecidos dentro de uma racionalidade: a busca da eficiência da organização.

A atividade de cargos cuida da análise e da avaliação de cargos, considerando os critérios já estabelecidos a cada cargo e em relação aos demais, observando as responsabilidades e limitações para o seu desempenho.

De acordo com Qualitas (2005, *apud* Araujo, 2016, p. 46) o termo Salário é a contraprestação em dinheiro, recebida periodicamente pelo corpo funcional, em face de um trabalho desenvolvido num espaço de tempo previamente definido.

O estudo de cargos e salários é, segundo Qualitas (2005, *apud* Araújo, 2016, p. 46) vem a ser um instrumento que permitirá à uma organização a administração de seus recursos humanos na contratação, movimentações horizontais (méritos) e verticais (promoções) de seus profissionais e retenção de talentos da empresa. A definição de cargos e salários estabelecerá uma política salarial eficaz que permitirá a ascensão profissional dos colaboradores de acordo com suas aptidões e desempenhos; assim como subsidiará o desenvolvimento do plano de carreiras.

2.1.1 Benefícios legais das políticas de cargos salários

Na observação de Resende(2016) entre os principais benefícios da implantação do plano de cargos e salários destacam-se: Definir a política salarial e modelos estratégicos de remuneração baseado em competências; Desenhar o perfil e competências dos cargos estratégicos da organização; Manter o equilíbrio interno da organização por meio da lista de cargos, responsabilidades e resultados esperados; Equilibrar os salários pagos com as práticas salariais compatíveis com o mercado e seu segmento de atuação; Implantar práticas de Recursos Humanos que otimizem os procedimentos administrativos; Elaborar um plano de carreiras a fim de proporcionar o desenvolvimento profissional e a retenção dos talentos.

O avanço tecnológico, as mudanças de mercado, a política econômica, a participação das decisões maiores da organização no planejamento orçamentário anual, o conhecimento das metas e objetivos da empresa para melhor se adequar e se encaixar nas práticas e políticas gerais da organização, também devem ser acompanhados pelo planejamento de cargos e salários(CHIAVENATO,2015).

Desta forma, será de responsabilidade da organização, prever os recursos humanos; especificar atribuições, deveres e responsabilidades inerentes a cada cargo; definir as peculiaridades dos cargos; estrutura salarial; estímulo, a partir de remunerações, nos empregados, elevando a produtividade.

Os cargos deverão ser distribuídos nas diversas áreas funcionais da organização, e cada área funcional tem suas especificidades. As áreas, por sua vez, deverão ser as seguintes: Operacional, Administrativo/Técnicos e Executivos, o que permite avaliar de maneira justa os diversos cargos da organização.

2.1.3 A meritocracia e seus aspectos de ascensão profissional

Na visão de Chowdhury (2017) a meritocracia insere-se, entre outros aspectos, em realizar trabalhos desafiadores, ter acesso a treinamentos, ferramentas e autoridade para a autoadministração do trabalho, que se torna mais enriquecido e compensador, à medida que mudanças neste sentido são implementadas. O conceito de meritocracia traduz um modelo de gestão através do mérito, para alcançar níveis elevados de produtividade, as organizações precisam de pessoas satisfeitas e motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam e sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições.

A meritocracia é mais uma ferramenta de recursos humanos, na qual os funcionários são alinhados aos objetivos da companhia, de forma que todos trabalham com um só foco e objetivo, o que traz resultados para as duas partes. Essa ferramenta tem a capacidade de motivar os colaboradores, pois é um grande atrativo para o profissional ter um planejamento traçado e conhecer os caminhos que devem ser seguidos para alcançar as metas (BARBOSA, 2016, p. 10).

2.1.4 Meritocracias, elementos que retém e gera talentos

O departamento de recursos humanos de uma organização deve concentrar-se em atrair e reter profissionais de alto desempenho, como se faz no esporte. Em vez de perder tempo com colaboradores medíocres, ratifica (SULLIVAN, 2015).

Em um mundo profissional que exige o fator competitividade profissional e consequentemente a busca pela qualidade de talento, a remuneração vem se tornando uma preocupação para os administradores de empresas e para os colaboradores. Pois os talentos descobriram que possuem arbítrio e, por isso, a remuneração pode ser uma questão a ser discutida; onde ambas das partes colaboradoras e empresa sejam beneficiados.

Entretanto, levam-se em consideração o desempenho dos colaboradores, e as questões relacionadas ao ambiente de trabalho, combinadas com um bom e justo sistema de remuneração; devem atrair e reter os bons talentos, considerando o mérito. Tais componentes segundo Chowdhury (2017, p. 72), “ajudarão as empresas a reter os talentos de destaque e, a propósito os demais funcionários da organização”.

2.1.5 A meritocracia como fator motivador no trabalho

A meritocracia é observada como uma necessidade de segurança na pirâmide Motivacional de Maslow, a remuneração é o principal determinante do bem-estar econômico, sob o ponto de vista dos empregados. Entretanto para Boudreau e Milkovich (2014, p. 423), a remuneração vai além e pode afetar o bem-estar social e psicológico das pessoas, e o autor considera que “a reação dos empregados a um plano de remuneração variável tem provavelmente muito mais a ver com suas próprias necessidades financeiras do que com as especificidades do plano”.

Em uma entrevista concedida a revista HSM Management, Katzenbach (2017, p. 178), explica que “despertar nos funcionários da empresa o sentimento positivo que pode garantir o sucesso futuro é algo que depende cada vez mais das iniciativas de todos”.

3. MÉTODO DA PESQUISA

O trabalho foi desenvolvido, fundamentalmente, através de pesquisa bibliográfica, a partir de abordagem do tema proposto, procurando sintetizar o que a os autores citados asseveram sobre o tem em ênfase, permitindo ao final a emissão de opinião conclusiva.

3.1 TIPO DE ESTUDO

Trata-se de uma pesquisa do tipo qualitativa e descritiva, a qual possui a finalidade de analisar múltiplos casos de mulheres em cargos de gestão que ascenderam na carreira, que métodos foram necessários e as quais dificuldades enfrentaram nesta trajetória profissional e descritivo uma vez que se propõe a descrever acerca das vivencias e do encarreiramento, da vida de gestoras. A elaboração de uma pesquisa sujeita o problema a ser averiguada, sua classe, tempo e localização em que se constata o grau de capacidade. Conforme Gil pesquisa pode ser entendida da seguinte forma:

Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema (GIL, 2002, p. 17).

A pesquisa qualitativa segundo Minayo, Deslandes e Gomes (2007, p. 21), trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes, onde a linguagem, os símbolos, as práticas, as relações e as coisas são inseparáveis, sendo dessa forma capaz de responder a questões particulares e de compreender a realidade humana vivida socialmente. Esse conjunto de fenômenos humanos é entendido como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes.

A utilização da abordagem qualitativa baseia-se no sentido de que a descrição da experiência humana tal como é vivida e entendida pelos seus próprios atores possibilita o conhecimento sobre as pessoas e suas ações. (Polit; Hungler⁶, 1995,

apud Dyniewicz, 2009, p. 102). De tal modo, que propiciam campo livre e rico das percepções e conhecimento de saúde experienciado pelos sujeitos, sendo essas, derivadas do seu contexto de vida, permitido através da abordagem de aspectos humanísticos, holísticos e individuais da vida humana identificar as dúvidas e necessidades desses sujeitos, visando a compreensão dos cuidados e dúvidas sobre a temática.

3.2 SUJEITOS/CASOS DA PESQUISA

Os casos foram selecionados a partir da acessibilidade e disponibilidade e atendendo os critérios descritos abaixo.

- a- Gênero feminino, foi escolhido o gênero feminino observando as dificuldades que as mulheres enfrentam para sua ascensão profissional nas empresas.
- b- Iniciado a vida profissional e tenha ascendido e atualmente estejam em cargos de gestão. Tal foco foi escolhido devido a observação que as mulheres têm menores oportunidades para assumirem cargos de gestão.
- c- Período mínimo de 10 anos de desenvolvimento de carreira (tempo de curso, experiencia e atuando no mercado. Tal período foi estabelecido por entender que a vivência profissional poderia contribuir diretamente com o objetivo deste estudo.
- d- Trabalhem em empresas privadas. As empresas privadas foram escolhidas pelo fato de ser mais acessíveis para aplicar a entrevista.

3.3 TÉCNICAS DA COLETA DE INFORMAÇÕES

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p.163) “Os métodos e as técnicas a serem empregados na pesquisa científica podem ser selecionados desde a proposição do problema, da formulação das hipóteses e da delimitação do universo ou da amostra”.

Foi realizada de forma qualitativa, contemplando uma entrevista semiestruturada, em que se realizou uma conversação a fim de responder a todas as questões estipuladas e outras que surgiram ao longo do processo. Dessa forma, foi possível chegar à visão do problema, como menciona o autor

Na pesquisa, foi utilizada um roteiro prévio para ser seguido, mas podendo-se acrescentar perguntas em meio ao processo. Para melhor entendimento: “a entrevista é uma técnica que exige a relação entre entrevistado e entrevistador” (KNECHTEL, 2014, p. 165).

Para Mattar (1996), o processo de coleta de dados inicia quando o primeiro contato é feito com os respondentes, quando se aplicam os instrumentos. Então, coleta-se os dados e esses são processados, trabalho que deve ser detalhado, planejado e controlado para que as informações obtidas tenham alta confiabilidade. Essa é uma etapa trabalhosa, porém, se bem-feita, é facilmente realizada.

A escolha da entrevista como técnica de coleta de dados foi relevante para que sejam respondidas as questões norteadoras presentes no seguinte trabalho que são as seguintes: primeiramente foi questionado o perfil das entrevistas, como idade, tempo de atuação no mercado e tempo que está no cargo atual, após, no segundo bloco, foram elaboradas questões diretamente relacionadas ao objetivo deste estudo.

As informações foram coletadas no primeiro semestre do ano de 2022, por meio de entrevistas semiestruturada utilizando roteiro, as entrevistas foram realizadas via Google Meet. Após a leitura do Termo do Consentimento Livre Esclarecido e esclarecimentos sobre o objeto geral da pesquisa, metodologia e importância do sujeito em participar da pesquisa, foi realizado o convite para a participação na pesquisa e a concordância do profissional mediante a assinatura do Termo do Consentimento Livre Esclarecido.

Em relação às entrevistas, estas não tinham tempo de duração pré-estabelecido dessa forma a sua duração variou de acordo o andamento da entrevista. Para facilitar análise do conteúdo das entrevistas e maior precisão na coleta de dados, elas foram gravadas, para análise. As informações dos profissionais que participaram, foram mantidas sob sigilo e caracterizadas, no início de cada entrevista, através de nomes fictícios.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

A análise dos dados coletados, segundo Knechtel (2014), consiste em expor os dados e tratá-los, acarretando na elaboração da aparência e da mente, a fim de oportunizar ao leitor uma clareza com o particular e o geral.

A análise dos dados foi feita para obter mais clareza sobre o assunto e chegar a um resultado que atendesse aos objetivos, tanto no particular de cada entrevista como no geral. Também buscou-se analisar o perfil de cada mulher entrevistada, suas principais dificuldades de atuação nos cargos de liderança e como fazem para sanar esses desafios.

Os dados obtidos através de entrevistas e observação, serão avaliados com enfoque na Análise de Conteúdo proposta por Minayo (2002). Esta metodologia constitui-se no movimento de observar atentamente para os dados em busca de seus significados, através de procedimentos sistemáticos.

A utilização da análise de conteúdo envolve três fases fundamentais, que são a pré-análise, a exploração do material e os resultados (GODOY, 2005). A pré-análise é uma fase de organização. Nela se estabelece um esquema de trabalho que deve ser preciso, com procedimentos bem definidos, embora flexíveis, e normalmente envolve um primeiro contato com os documentos. Na fase de exploração do material cabe ao pesquisador ler os documentos selecionados, adotando procedimentos de codificação, classificação e categorização. Na fase de resultados, é feita a análise dos dados, a formulação de hipóteses e a elaboração de indicadores e/ou categorias que orientarão a interpretação e a preparação do conteúdo final.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Para Yin (2001), quando se fala de limitação, oriunda da metodologia de um estudo de casos, estaria a vulnerabilidade potencial desse tipo de pesquisa acabar não sendo o caso que se imaginava que fosse de início, não tendo as características que se julgam necessárias para que seja suficiente por si só.

Quanto a população e amostra de pesquisa, foram selecionadas cinco empresas privadas de Maceió/AL, as quais tem mulheres em cargos de gestão. Sendo essa uma amostra por acessibilidade e não-probabilística.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os dados levantados por meio de entrevistas realizadas com cinco mulheres, no período de maio de 2022. Cada entrevista foi feita seguindo um roteiro semiestruturado (APÊNDICE A), que foi discutido previamente com cada entrevistada, que manifestou vontade de participar como sujeito de pesquisa, por meio de uma autorização formal. Pensando na facilidade e organização dos dados e sua análise, cada entrevista foi gravada e dela foram extraídos os conteúdos significativos, organizados nos seguintes tópicos.

Após a transcrição da pesquisa, os resultados foram analisados e serão apresentados a seguir, onde, inicialmente, apresenta-se o perfil das mulheres entrevistadas e após as questões relacionadas ao encarreiramento destas entrevistadas, buscando responder ao objetivo desta pesquisa.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Inicialmente, foi questionado o perfil das mulheres participantes na entrevista, onde, conforme apresenta o Quadro 1, a idade das participantes esta entre 37 a 50 anos, a maioria são casadas, tem filhos e atuam em cargos de gestão.

Quadro 1: Perfil das entrevistadas

Entrevistas	Idade	Estado civil	Possui filhos? Quanto?	Com quantos anos iniciou a carreira profissional?	Qual o cargo que ocupa atualmente?	Há quanto tempo neste cargo?	Quanto tempo atua em cargos de gestão	Setor	Descrição da empresa
1° (Rute)	37 anos	Casada	Duas filhas de 5 e 7 anos	Aos 18 anos	Supervisora de RH, há 8 meses.	9 meses	9 meses	Plano funerário	Empresa com mais de 350 mil vidas atendidas, tendo o seu quadro mais de 190 colaboradores, com mais de 20 parceiros, atuando há 20 anos no mercado.
2° (Maria)	42 anos	Casada	Dois filhos de 22 e 8 anos	Aos 21 anos	Superintendente comercial de um banco	1 ano e 6 meses	Desde 2008	Bancária	Instituição financeira global, fundada em 1857, com mais de 107 milhões de clientes, uma rede de 13.900 agências e 183 mil funcionários.

3° (Elaina)	42 anos	Solteira	Não possui filhos	Aos 18 anos	Supervisora Financeira	3 anos	3 anos		Empresa em atuação desde 1975, hoje composta por 20 colaboradores, atuando em desenvolvimento de projetos de energia solar e reciclagem de lixo, comprometida com a preservação do meio ambiente e desenvolvimento social.
4° (Tayna)	38 anos	Casada	Não possui filhos	Aos 15 anos	Coordenadora de estoque e logística	3 anos	3 anos	Agronegócio	Com 270 funcionários e com 5 filiais no Nordeste, há quase 20 anos no mercado
5° (Rita)	50 anos	Casada	1 filha de 17 anos	Aos 16 anos	Coordenadora de RH	10 meses	31 anos	Agronegócio	Com 270 funcionários e com 5 filiais no Nordeste, há quase 20 anos no mercado

Fonte: Dados da pesquisa aplicada (2022)

Conforme se pode observar no Quadro 1, a primeira entrevista, Rute, tem 37 anos idade, casada, com duas crianças de 5 e 7 anos, iniciou sua carreira profissional aos 18 anos de idade, planejou cada etapa de sua carreira e continua a planejar as próximas fases, há 5 anos atua em cargos de liderança, formada em direito e recursos humanos, com MBA em gestão de pessoas e departamento pessoal, legislação trabalhista e previdenciária, com duas especializações, formação em coach e de analista comportamental, há 9 meses ocupa o cargo de supervisora de recursos humanos em uma empresa do setor funerário, com mais de 350 mil vidas atendidas, tendo o seu quadro de funcionários mais de 190 colaboradores, com mais de 20 parceiros, atuando há 20 anos no mercado, a empresa possui um plano de cargos e salários com progressão por tempo de casa, um plano de progressão vertical ou horizontal, onde a cada 4 anos existe um reajuste, onde esse colaborador muda de faixa.

A segunda entrevistada, Tainá, tem 38 anos de idade, casada, não possui filhos, iniciou sua carreira profissional aos 15 anos de idade, não houve planejamento de carreira, formada em administração, fez alguns cursos na área de logística, tendo seu primeiro cargo nesta empresa de auxiliar de cobrança, passando por vários setores, sendo promovida, há 11 anos trabalha nesta empresa e há 3 anos e uma cargo de liderança, como coordenadora de estoque e logística, empresa do setor do agronegócio, com 5 filiais no nordeste, tendo no seu quadro de funcionário 260 colaboradores, há 19 anos no mercado, o plano de cargos e salários da empresa, está em processo estruturação.

A terceira entrevistada, Elaina, tem 42 anos de idade, solteira, não possui filhos, iniciou sua carreira profissional aos 18 anos de idade, houve planejamento de carreira,

iniciou estagiando em uma empresa de cobrança, no atendimento ao cliente e caixa, logo após no financeiro, também atuou como assistente e analista financeiro, no contas a pagar e receber, em orçamento até chegar na supervisão, formada em administração é pós-graduada em gestão, auditoria e controladoria, atua em cargo de gestão há 3 anos como supervisora financeira, a empresa onde trabalha atualmente está em atuação desde 1975, hoje composta por 20 colaboradores, atuando em desenvolvimento de projetos de energia solar e reciclagem de lixo, comprometida com a preservação do meio ambiente e desenvolvimento social, a empresa não possui plano de cargos e salários.

A quarta entrevistada, Maria, tem 42 anos de idade, casada, com dois filhos de 22 e 8 anos de idade, iniciou sua carreira profissional aos 21 anos de idade, houve planejamento de carreira, iniciou sua carreira profissional em 2001, como agente comercial no banco, antes disso era estagiária do jornal correio da Bahia, e trabalhou com órgãos públicos em 2000, formada em administração de empresas, com MBA gestão de pessoas, com ênfase em comportamento organizacional, está em cargo de liderança, como gerente geral desde 2008, onde foi promovida, passei por três agências, dentro do banco, e me tornei superintendente há 1 e 6 meses em Instituição financeira global, fundada em 1857, com mais de 107 milhões de clientes, uma rede de 13.900 agências e 183 mil funcionários, a empresa possui plano de cargos e salários, todos os funcionários recebem um salário fixo e uma remuneração variável definida a cada ano com base na estratégia e nos valores organizacionais, modelo de remuneração variável considera os resultados financeiros, a satisfação de clientes e a gestão de riscos ex-ante e ex-post. O pacote é formado também por benefícios que visam atrair, motivar e reter os profissionais e promover o equilíbrio entre a vida pessoal e trabalho.

E por último, a quinta entrevistada, Rita, a qual tem 50 anos de idade, casada, tem uma filha de 17 anos, iniciou sua carreira profissional aos 16 anos de idade, com empregos informais, houve planejamento de carreira, mas por percalços em sua trajetória, não foi possível segui-los, mas tem como objetivo futuro, retoma-los, pois não foi possível finalizar sua graduação, aos 19 anos iniciou seu primeiro cargo de liderança, como coordenadora de um plano de saúde e a 31 anos atua em cargos de liderança, passando por diversos setores no mercado, mas atualmente trabalha no setor do agronegócio, há 10 meses como gestora de recursos humanos, em uma empresa do setor do agronegócio, com 5 filiais no nordeste, tendo no seu quadro de

funcionário 260 colaboradores , há 19 anos no mercado , o plano de cargos e salários da empresa, está em processo estruturação.

4.2 FATORES NECESSÁRIOS PARA O ENCARREIRAMENTO

Quanto aos fatores necessários para o encarreiramento, Corral (2010), apresenta que é necessário traçar metas, criar, planejar, pensar e repensar para criar um plano de carreira de forma que lhe proporcione uma boa ascensão profissional.

Neste sentido, como base nas entrevistas realizadas, foi identificado que os fatores necessários para o encarreiramento, seriam o um plano de carreira solido e eficiente em conjunto com a inteligência emocional, pois isso poderá alavanca a ascensão profissional.

Ou seja, a melhor maneira é investir em profissionais cada vez mais capacitados, treinando e focando as metas da empresa e da própria vida profissional, e para isso o Plano de Carreira tem se mostrado cada vez mais necessário como relata Savioli (1999, p.14) “Carreira é o autoconhecimento de como as experiências pessoais e profissionais relacionam-se com seu trabalho atual e futuro para maximizar suas habilidades e comportamentos e atingir seus objetivos de vida”.

Assim, observa-se que o Plano de Carreira é uma ferramenta que visa motivar o colaborador através do desenvolvimento profissional dentro da empresa, agregando valores e trazendo benefícios para a sua vida pessoal e profissional, consequentemente, gerando melhores resultados para a organização, conforme resposta da entrevistada Rute, no seu caso:

[...]Houve planejamento, primeiro quis agregar cursos na parte de gestão de pessoas, analista de perfil comportamental e avaliação de desempenho, recrutamento e seleção, em casa sub área de RH, foi buscando fazer cursos, em seguida fiz uma especialização em departamento pessoa, para agregar e somar, a minha primeira formação que foi direito, sempre planejei , atualmente meu planejamento de carreira, e me desvincular um pouco da área de DP, e vivenciar somente RH, a empresa que atuo hoje. (RUTE, entrevista, 2022).

O plano de carreira, conforme observado, consiste em dar rumo à vida profissional de cada colaborador. Planejando cada passo a ser desenvolvido pelo mesmo e como realiza-lo, porém, se o plano de carreira não for elaborado de uma forma eficaz de nada valerá, pois ao invés de dar rumo para o profissional ele acaba

fazendo efeito contrário. Para que isso não ocorra, o colaborador e a organização tem que ter plena consciência de quais são suas metas e objetivos a serem alcançados. Para isso necessitam seguir as diretrizes que sustentam um plano de carreira.

“Traçar metas, criar, planejar, pensar e repensar para criar um plano de carreira de forma que lhe proporcione uma boa ascensão profissional. Nessa fase de elaboração, o profissional deve tentar enxergar longe, mantendo um objetivo preestabelecido, pois assim fica mais difícil desanimar diante dos obstáculos.” (CORRAL, 2010, p.53).

Um plano de carreira eficiente é aquele que segue diretrizes, que visam direcionar seus objetivos de forma eficaz, proporcionando ao colaborador ascensão profissional. Corroborando com a ideia anterior, Oliveira (2009),a apresenta que para se elaborar um plano de carreira eficiente é:

“Preciso seguir uma metodologia composta por 17 passos que são: análise do mercado atual e futuro, estabelecimento da visão, estabelecimento de valores pessoais, identificação de oportunidades e ameaças, debate de cenários, análise da vocação profissional, análise da capacitação profissional, estabelecimento da missão e dos focos da atuação, estabelecimento da postura estratégica, análise dos concorrentes, estabelecimento da vantagem competitiva, estabelecimento dos objetivos e metas, estabelecimento das estratégias e dos projetos, estabelecimento do código de ética profissional, estabelecimento de políticas, análise da evolução profissional, estratégias para aprimoramento e qualidade total do plano de carreira” (OLIVEIRA, 2009 pg. 75).

Nota-se que o conhecimento adquirido na escola e nos cursos de graduação não são o suficiente para garantir que o homem tenha uma vida equilibrada. As emoções descontroladas podem arruinar a vida de qualquer pessoa. “Em resumo, as emoções descontroladas podem fazer pessoas inteligentes parecerem burras” (GOLEMAN, 2001, p. 36).

Lidar com as emoções de forma com que elas não venham a afetar negativamente os resultados em qualquer área da vida é o que a inteligência emocional ajuda o ser humano a fazer. “Inteligência emocional refere-se à capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos” (GOLEMAN, 2001, p. 337).

O bom gerenciamento das emoções pode evitar conflitos e situações de desequilíbrio que causariam prejuízo aos envolvidos. Goleman explica que o ser

humano possui duas mentes, a emocional e a racional, uma sente e a outra pensa e as duas trabalham harmoniosamente na parte do tempo (GOLEMAN, 1995).

Observam-se os inúmeros benefícios proporcionados pela inteligência emocional para a vida do ser humano. Lutar contra a própria natureza e conseguir controlar impulsos avassaladores são mérito de poucos, mas que podem ser alcançados através das competências emocionais. Goleman (2001, p 37) afirma que:

O grande divisor de águas entre os tipos de competências se situa entre a mente e o coração ou, em termos técnicos, entre a cognição e a emoção. Alguns tipos de competências são puramente cognitivos, tais como o raciocínio analítico ou a perícia técnica. Outros combinam pensamento e sentimento, e a esses chamamos competências emocionais.

Portanto, além de competências cognitivas, que irão influenciar no desenvolvimento do nosso trabalho em termos técnicos, precisamos também de competências emocionais para desenvolvê-lo de forma equilibrada. Segundo Goleman (1995, p. 18):

Uma visão da natureza humana que ignora o poder das emoções é lamentavelmente míope. O próprio nome *homo sapiens*, a espécie pensante, é enganoso à luz da nova apreciação e opinião do lugar das emoções em nossas vidas que nos oferece hoje a ciência. Como todos sabemos por experiência, quando se trata de modelar nossas decisões e ações, o sentimento conta exatamente o mesmo – e muitas vezes mais – que o pensamento [...] para o melhor e o pior, a inteligência não dá em nada, quando as emoções dominam.

Seguindo o entendimento de Goleman (1995), nota-se que as emoções têm o mesmo poder que o pensamento diante de situações, ações e decisões, muitas vezes até se sobressaem e quando as emoções se sobressaem, não importa quão inteligente a pessoa seja, a sua inteligência é anulada diante do domínio exercido pelas emoções. Compreende-se que a inteligência emocional é muito importante para o homem na sua desenvoltura na vida e pode garantir o sucesso ou fracasso em diversas áreas. Para maior explanação da inteligência emocional, o próximo tópico abordará seu histórico e definição, conforme fala:

[...]Eu acho que a questão da ascensão e da facilidade, passa por você estar bem com você, a gente tem que ser um profissional melhor e a gente tem que estar bem com a gente. (MARIA, entrevista, 2022).

4.3 DIFICULDADES PARA CRESCIMENTO NA CARREIRA

Quanto ao questionamento relacionado as dificuldades para crescimento na carreira, observou-se com base nas entrevistas, que vários fatores como, a falta de diversidade e acesso a cursos de especialização, a ausência de planos de cargos e salários nas organizações, diferença salarial e dificuldade em liderar equipes de maioria masculina, dificultam o processo de ascensão da carreira das melhores, tais fatos podem ser afirmado com as entrevistas de Elaina e Rute, conforme se apresenta a seguir:

[...]Falta de plano de cargo, salários e carreira nas empresas, promoção ou mudanças de cargo não por merecimento, mas sim por amizade ou parentesco, crescimento do trabalho ou responsabilidade, mas sem mudança salarial ou de cargo, (ELAINA, entrevista, 2022).

[...] As maiores dificuldades que enfrento para desenvolver minha carreira, em termos de formações , cursos que sempre tive vontade de fazer, mas que em Maceió/AL, não tem variedade tão grande de formações ,e que tenham bons profissionais , cursos rápidos que agreguem valor, no mercado de trabalho a gente tem uma, como e que eu posso dizer , e um mercado muito restrito a área de RH, pra você se inserir e conseguir desenvolver(RUTE, entrevista, 2022).

Conforme Rute e Elaina, a falta de plano de cargos e salários, promoções e perspectivas de mudança de cargo por meritocracia, formação, acesso a cursos de especialização e aperfeiçoamento e mercado restrito, são os maiores empecilhos para crescimento profissional das mulheres.

Um dos fatores que define a eficiência de uma empresa é uma administração racional de pessoal, essa matéria envolve o complexo problema “salário” e umas das formas de amenizar as influências desse fator na produtividade dos trabalhadores é através de uma boa Administração de Cargos e Salários (NASCIMENTO, 2001).

Nota-se que que organizações que possuem, planos de cargos e salários permitem uma gestão melhor do recrutamento e dos recursos humanos, além de garantirem a equidade salarial para cargos com as mesmas responsabilidades e na retenção de talentos. Portanto, são ferramentas estratégicas essenciais para a organização.

Na gestão das organizações, as mulheres são minoria. De acordo com dados do IBGE, em 2018, mulheres tinham participação de 41,8% no grupo de diretores e gerentes, com rendimento médio correspondente a 71,3% do recebido pelos homens.

No entanto, a dificuldade não termina quando elas conquistam a posição de liderança. Conquistar o respeito da equipe ainda é um dilema. Segundo levantamento sobre igualdade de gênero elaborado pela IPSOS, empresa de pesquisa de mercado independente presente em 90 países, 27% (quase um terço) dos brasileiros se sentem desconfortáveis quando a chefe é uma mulher, refletindo o atual cenário no Brasil.

Tal fato foi vivenciado pela pesquisa Conforme fala de Rita:

[...]Enfrentei dificuldades por ser uma mulher jovem, num cargo de liderança, onde os colaboradores eram de maioria masculina e mais velhos que eu. (RITA, entrevista, 2022).

“Chegar ao poder assusta homens e mulheres, mas o mais ameaçador para a mulher, é que somam ao medo natural a culpa por estar ‘contrariando a natureza,’ como se na natureza de verdade, as fêmeas não fossem grandes caçadoras” (MARQUES, 1999, p. 86).

Conforme Temóteo (2013), o machismo e o preconceito são os motivos principais que dificultam o poder do sexo feminino dentro das empresas. Outro grande problema são alguns homens que dizem ficarem constrangidos quando são liderados por mulheres. Conforme fala:

[...]Continuo enfrentando resistência até hoje, por ser mulher, por que especialmente quando você lida muito com a área comercial, e como se a gente não entendesse de nada, como se a gente não fizesse parte daquele mundo. (RITA, entrevista, 2022).

“Uma das queixas mais frequentes das mulheres em relação ao trabalho é: ‘as pessoas não me levam a sério’. Embora isso possa ser verdade, temos que reconhecer que muitas vezes nós mesmas não nos levamos a sério” (DICKSON, 2001, p. 27).

4.4 FACILITADORES NO PROCESSO DE ASCENSÃO

Quanto aos facilitadores no processo de ascensão, identificou-se, como com base nas entrevistas que, ser dedicada e comprometida ao trabalho, estar sempre aberta a mudança, buscar verdadeiramente se desenvolver, ter resiliência para enfrentar os desafios apesar das dificuldades e ter o apoio familiar são vistos como alicerce para ascensão profissional.

Para Freitas (2004), não basta assinar um contrato para ter funcionários que trabalhem corretamente, é preciso satisfazer sua escala de necessidades no ambiente de trabalho, principalmente as de relacionamento humano, tratamento adequado, reconhecimento e recompensa. conforme fala da entrevistada Elaina:

[..]Bom relacionamento nos ambientes onde trabalhei proporcionou uma propaganda gratuita do meu trabalho, e os cursos que tive oportunidade de fazer. (Elaina, entrevista, 2022).

Ibarra e Hunter (2007) destacam que o networking representa, a criação de uma fábrica de contatos pessoais que irão fornecer apoio, feedback, perspectivas, recursos e informação.

Assim sendo, Kramer (2012) destaca que o networking se define como a simples arte de construir relacionamentos com os indivíduos com quem trocamos informações, conexões, ideias e até sentimentos. No mesmo sentido Misner et al., (2010) afirma que o networking é simples, no entanto não é fácil, já que como noutras atividades estas práticas assentam em habilidades e requerem conhecimento, prática, compromisso e esforço. Conforme fala da entrevistada Rute:

[...]Outro fator importante no crescimento de carreira como falei e o networking, e os contatos que você faz, a rede de relacionamento que você cria, se tornar um profissional em destaque no mercado, isso é importante, tem que ter um diferencial no mercado. (RUTE, entrevista, 2022).

De acordo com Jones e Schoon (2008), a família resiliente é capaz de repor o equilíbrio familiar face às situações de estresse, fortalecendo os seus membros e capacitando-os para enfrentar futuras adversidades. Fornecendo apoio psicológico e financeiro, no processo de encareiramento, onde, conforme Rute apresentou na entrevista:

[..]Eu posso dizer com 100% de certeza a baixo de Deus, e que com muita ajuda é claro, eu tive um grande incentivador, não por que ele queria e nem que ele soubesse disso, que foi meu pai porque, como ele me criou desde criança com autonomia e com muita disciplina. (RUTE, entrevista, 2022).

4.5 SUGESTÕES PARA QUEM BUSCA ASCENDER PROFISSIONALMENTE, ESPECIALMENTE AS MULHERES

Por fim, questionou-se sobre como as mulheres podem buscar ascensão na sua carreira profissional, onde, conforme as entrevistadas, as sugestões para quem busca ascender profissionalmente seriam colocar em prática o que se aprende na faculdade e estágios, usar a internet e redes sociais ao seu favor, buscar desafios, sair da zona de conforto, planejar metas e objetivos, criar plano de ação, estar preparada para mudanças, ter humildade para apresentar e saber ouvir, adaptabilidade e resiliência e ter coragem para enfrentar novos desafios.

Tais estratégias de ascensão podem ser verificadas nas falas de Rute, Maria, Elaina, Taina e Rita:

[...]Colocar em pratica tudo que aprendeu durante a faculdade, nos estágios para vivenciar a sua área de atuação, use a internet a seu favor, busque conhecimento, busque desafios, não fique na sua zona de conforto, planeje suas metas e objetivos, crie um plano de ação e esteja preparado para as oportunidades. (RUTE, entrevista, 2022).

[...]Se atualizar constantemente como profissional, ter humildade e saber, ouvir, pois sempre temos pontos a desenvolver, olhar para o outro como uma oportunidade de aprendizado, entender as diretrizes da empresa e contribuir para seu crescimento e ter adaptabilidade, resiliência e coragem. (MARIA, entrevista, 2022).

[...]Invista em cursos, procure ter um bom relacionamento interpessoal e ter uma postura de líder, para ser respeitado e admirado e não temido. (RUTE, entrevista, 2022).

[...]Estude, por que o caminho acaba sendo mais fácil quando se tem conhecimento. (TAINA, entrevista, 2022).

[...]Se conheça bem, saiba seu valor e se perdoe sempre que necessário, e saber servir o outro é muito importante. (RITA, entrevista, 2022).

As organizações exigem que as pessoas "agreguem valor" a empresa, ou seja, faz pressões para que as pessoas provem suas reais contribuições ao negócio, tendo mais que apenas qualificação, bom um relacionamento interpessoal, para que o

indivíduo contribua para o desenvolvimento da empresa e pra seu próprio crescimento profissional. Para isto, as empresas realizaram a reestruturação das hierarquias, os salários estão baseados no desempenho, mérito e não mais somente preso aos cargos, utiliza-se de novas tecnologias, o encorajaram o trabalho realizado em equipe, a criatividade e a inovação como meios de sobreviver no competitivo mercado global onde estão inseridas.

De acordo com Ferreira et al. (2017), 57% das mulheres que ocupam cargos de liderança observam certa resistência por parte de seus subordinados. Em consequência disso, as mulheres sentem ainda mais o peso do desafio durante a condução de sua gerência. Ainda há muito o que ser feito para que as mulheres consigam ter maior apoio por parte dos trabalhadores de uma empresa para que se alcance maior igualdade de gênero no trabalho.

Congruente a isso, uma pesquisa realizada em um conhecido banco brasileiro demonstra que as mulheres que ocupam cargos de liderança são em maioria casadas e possuem até dois filhos (CANOVA, 2010). De acordo com tais mulheres, um de seus maiores desafios é conseguir conciliar o tempo dedicado à família com as exigências do trabalho, principalmente quando os filhos ainda estão na infância. Além disso, relataram que não costumam ter tempo para realizar atividades que não sejam do trabalho e/ou à família. Provavelmente esse fenômeno provoca muitas preocupações e pressões de todos os lados.

A cada ano que passa é notório o crescimento de mulheres em cargos de liderança. De acordo com a pesquisa International Business Report (IBR) da Grant Thornton: Women in Business, realizada entre 2017 e 2018, constatou um aumento de 66% para 75% do número de mulheres em cargos de liderança em todo o mundo. Entretanto, mesmo com as pesquisas apontando um crescimento ainda é pequena em relação a comparação com os homens (SANTANDER, 2018).

Tendo em vista esse cenário, abaixo será apresentado um quadro que descreve esse contexto em relação a algumas adversidades que levam as mulheres a terem maior dificuldade em ocupar cargos de liderança em organizações.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo Identificar, através de estudo de caso, como se deu o processo de encarreiramento feminino de gestoras. Para tanto, foi aplicada uma entrevista semiestruturada a cinco mulheres que estão em cargo de gestão em diversas empresas.

Os resultados das entrevistas apresentam que, para a busca do encarreiramento, é necessário aperfeiçoar-se constantemente para suprir as exigências de mercado de trabalho, ser pró ativa, ser dedicada e comprometida ao trabalho, estar sempre aberta a mudança, buscar verdadeiramente se desenvolver, ter resiliência para enfrentar os desafios apesar das dificuldades e ter o apoio familiar são vistos como alicerce para ascensão profissional.

As entrevistadas ocupam posições importantes atualmente nas empresas onde trabalham, pois investiram em suas carreias e buscaram oportunidades para se tornaram líderes em suas respectivas áreas, mesmo diante das adversidades do mercado, as mulheres precisam mudar constantemente, estando prontas para enfrentar novos desafios com perseverança e resiliência, onde o fato de ser mulher não interfere no seu processo de decisão e enfrentamento frete os obstáculos no encarreiramento.

Este estudo de caso, mostrou-se extremante motivador e desafiador quanto ao tema, evidenciando através das entrevistas, como é importante a presença das mulheres dentro das empresas, frente a um universo sempre atualizado e no qual as organizações buscam um diferencial para se manter competitivas e conseguir manter seus liderados satisfeitos.

Diante desse cenário, foi possível observar no decorrer do trabalho diversas lutas travadas pelas mulheres almejando maiores direitos e reconhecimento. Assim, surgiram movimentos que tinham como intuito lutar por causas relevantes ao gênero feminino, apesar da sociedade considerar tais movimentos desnecessários. No entanto, nas últimas décadas esse cenário vem mudando cada vez mais, visto que as mulheres adquiriram muitos direitos, entre eles: o poder ao voto, papéis de chefe de família, cargos de liderança, entre outros.

Portanto, conclui-se que nas últimas décadas as mulheres adquiriram inúmeros direitos, demonstrando competência, força de vontade e perseverança ao assumirem

cargos de liderança, tais como o cargo de síndico de condômino. Características como responsabilidade, sensibilidade, bom relacionamento interpessoal, inteligência emocional, capacidade de mediação de conflitos, entre outros, podem colaborar com o aumento da presença de mulheres no cargo de gestão de condomínios. No entanto, a pesquisa com fontes bibliográficas e documentais também indicou que as mulheres de uma maneira geral precisam lidar ainda com desafios como desconfiança e preconceito em cargos de liderança tipicamente masculinos.

Registra-se também, a satisfação de ter de realizar este estudo, que possibilitou grandes desafios e muitas aprendizagens. Ouvir os relatos das gestoras, e entender a percepção de cada uma e o modo de liderar foi o mais inspirador. E assim, todo o estudo interligou a teoria e a prática, e permitiu vivenciar com as participantes as experiências delas e refletir sobre a fundamentação teórica.

Por fim, ressalta-se a relevância do presente trabalho para compreender melhor a respeito da liderança das mulheres, servindo de base para novas pesquisas para alunos e até mesmo para o segmento relacionado. Ademais, tendo em vista à falta de estudos na área, sugere-se maior aprofundamento a respeito do tema com a utilização de outras fontes, como com a realização de pesquisas de campo com mulheres em outros cargos de liderança, onde o pesquisador, poderá comparar os resultados com os aqui apresentados, podendo assim, chegar a novas conclusões.

REFERÊNCIAS

- ARTHUR, M. B. **The Boundaryless Career: a new perspective for organizational inquiry.** *Journal of Organizational Behavior*. v. 15, n. 4, p. 295-306, 1994.
- _____. *et al.* **Intelligent Enterprise, Intelligent Career.** *The Academy of Management Executive*. v. 9, n. 4, p. 7-20, 1995.
- BALASSIANO, M.; COSTA, Isabel de S. A. **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2006.
- BARUCH, Y. **Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives.** *Career Development International*, v. 9, n. 1, p.58-73, 2004
- BORBA, Jaqueline Sanson. MARTINS, Letícia. MUCCILLO, Ricardo Muniz. JUNIOR, Evaldo Reis Furtado. **A definição dos conhecimentos, habilidades e atitudes na formação de administradores na percepção de gestores, acadêmicos e legal.** VIII Congresso Virtual Brasileiro de Administração (Convibra Administração), 2011.
- BRONSON, P. **O que eu faço da minha vida?** Revista VOCÊ S. A, São Paulo: abril, 2003.
- CANOVA, J. M. **Mulheres em cargos de liderança na Caixa Econômica Federal.** 2010. 63 f. Trabalho de Conclusão de Curso. Administração. Bacharel em administração. Universidade Federal do Rio Grande Sul. Porto alegre, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Compensação Remuneração, benefícios e relações de trabalho.** São Paulo: Atlas, 2015.
- DUTRA. Joel S. **Administração de Carreira – Uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 1996
- FERREIRA, L. et al. Mulheres em cargos de gerência e os desafios em conciliar vidas pessoal e profissional: um estudo em hotéis de São Luís-MA, Brasil. **Revista Turismo & Desenvolvimento (RT&D)/Journal of Tourism & Development**, 2017.
- GONÇALVES, Alexei. **O planejamento está obsoleto?** Disponível em: < http://www.marciobamberg.com.br/portal_conteudo_visitantes_30.html > Acesso em: 07 mar. 2022.
- MARTINS, Hélio T. **Gestão de Carreiras na era do Conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.
- MONTEIRO, R; VERAS, A. T. A questão habitacional no Brasil. **Mercator (Fortaleza)**, v. 16, 2017.

RESENDE, Enio. **Cargos, Salários e Carreira: Novos Paradigmas Conceituais e Práticos**. São Paulo: Summus, 6. ed, 2016.

ODERICH, Cecília. **Gestão de competências gerenciais**: noções e processos de desenvolvimento. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.

OLIVEIRA, Jair Figueiredo de. **Profissão Líder**: desafios e perspectivas. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

PINHEIRO, L. S. et al. **Mulheres e trabalho: breve análise do período 2004-2014**. Ipea. 2016. Disponível em:
http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6524/1/Nota_n24_Mulheres_trabalho.pdf. Acesso em: 11 de jul de 2022.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competências**. São Paulo: Editora Educator, 2001.

SANTANDER. **5 desafios da liderança feminina nos dias atuais**. Santandernegocioseempresas. 2018. Disponível em:
<https://santandernegocioseempresas.com.br/app/empreendedorismo/lideranca-feminina>. Acesso em: 10 de jul de 2022.

SCHLICKMANN, Eugênia; PIZARRO, Daniella. **A evolução da mulher no trabalho**: uma abordagem sob a ótica da liderança. Julho de 2013. Revista Borges. ISSN 2179-4308, VOL. 03, N. 01

SEBRAE. Disponível em: . Acessado em: 03 abr. 2017.

SINA, Amalia. **Mulher e trabalho**: o desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. Maria Helena Trylinski. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A

Roteiro de entrevista semiestruturada

Dados do respondente

1. Qual a sua idade?
2. Qual seu estado civil?
3. Você possui filhos? Quantos e idade?
4. Com quantos anos se iniciou sua carreira profissional?
5. Qual o cargo que ocupa atualmente? E a quanto tempo?
6. Quantos anos atua em cargos de liderança? Qual é a sua formação (em que área) (níveis)?

Encarreamento

7. Como foi a jornada profissional, desde o ingresso do mercado de trabalho? (se houve planejamento, se fez cursos, possui plano de carreira?)
8. Sua empresa possui plano de cargos e salários? Quais são as principais características do plano?
9. Você enfrentou desafios/dificuldades para desenvolver sua carreira? quais foram?
10. No seu processo de crescimento na carreira, existiram fatores que facilitaram ascensão?
11. Que sugestões você daria para as pessoas que desejam crescer profissionalmente?
12. Para as mulheres, na sua opinião a gestão de carreira há alguma diferença ou especificidade?