

Os desafios enfrentados no desenvolvimento da carreira das mulheres de diferentes gerações

Larissa Nardes, Shalimar Gallon e Eduardo Rech

RESUMO

As características e os comportamentos das gerações merecem ser estudados, principalmente quando dizem respeito às mulheres no ambiente organizacional. Nesse contexto, o objetivo deste estudo é analisar os desafios das diferentes gerações de mulheres em relação ao desenvolvimento da carreira. Para isso, foi realizada uma pesquisa com abordagem multimétodos, por meio de um estudo exploratório de caráter qualitativo com 18 mulheres, e uma pesquisa survey de caráter quantitativo com 406 mulheres. Os principais resultados mostram que as gerações mais novas têm maior percepção das barreiras na carreira das mulheres do que as gerações mais antigas, e que a geração Baby Boomers tende a perceber menos as barreiras enfrentadas pelas mulheres. Em relação aos obstáculos que a maternidade pode gerar para a evolução profissional da mulher, evidencia-se que as gerações mais novas têm maior percepção dessas barreiras do que as gerações mais antigas. Os achados dessa pesquisa demonstram que as organizações ainda precisam amadurecer em relação às questões de gênero, desenvolvendo políticas voltadas para as mulheres.

Palavras-chave: Mulheres, Carreira, Maternidade, Gestão de Pessoas, Gerações.

The challenges faced in the development of women's careers from different generations

Recebido em: 05/10/2020

Revisado em: 08/02/2021


Aprovado em: 30/04/2021



ABSTRACT


The characteristics and behaviors of generations deserve to be studied, especially when it comes to women in the organizational environment. The objective of the study is to analyze the challenges of different generations of women in relation to career development. For this, a research with a multi-method approach was carried out, through an exploratory study of qualitative character with 18 women and then, a survey research of quantitative character with 406 women. As main results it was found that the younger generations perceive the barriers in the career of women more than the older generations, being that the Baby Boomers generation tends to perceive less the barriers faced by women. Regarding the barriers that motherhood can generate in the rise of the woman's career, the results show that the younger generations perceive the barriers more than the older generations. This research showed that organizations still need to mature in relation to gender issues, developing policies aimed at women.

Keywords: Women, Career, Maternity, Human Resources Management.

Larissa Nardes ,


Doutoranda do curso de Administração na Universidade Estadual de Maringá
Mestre em Administração

lnardesn@gmail.com

Shalimar Gallon ,

Professora e pesquisadora do curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Doutora em Administração

shalimargallon@gmail.com

Eduardo Rech ,

Pesquisador em Administração
Doutor em Administração

eduardo.rech@imed.edu.br

Introdução

O atual ambiente organizacional propicia o encontro de diferentes gerações de pessoas, o que implica comportamentos e expectativas diferentes devido às características de cada uma delas. Essas disparidades podem causar impacto nas atitudes e nas relações no trabalho, tornando-se um desafio para as organizações que precisam compreender os diversos grupos e criar harmonia entre eles, pois se as diferenças não forem bem gerenciadas podem causar frustrações, aumento de rotatividade e prejuízos na rentabilidade da empresa (Gursoy, Chi, & Karadag, 2013).

As gerações foram estudadas em diversas pesquisas, as quais evidenciaram que elas diferem em características e comportamentos, por exemplo, na percepção sobre o trabalho, a hierarquia, a carreira, o estilo de vida, as responsabilidades sociais, o uso de tecnologias (Cavazotte, Lemos, & Viana, 2012; Farag, Tullai-Mcguinness, & Anthony, 2009; Gursoy, Maier, & Chi, 2008; Gursoy et al., 2013; Ladeira, Costa, & Costa, 2014; Lombardía, José, & Pin, 2008; Parry & Urwin, 2011; Ribeiro, Nunes, & Lopes, 2018; Smola & Sutton, 2002).

Definem-se as gerações pelo ano de nascimento das pessoas e cada uma compartilha um conjunto diferente de valores, atitudes e comportamentos, em conformidade com as experiências históricas por elas vivenciadas (Dencker, Joshi, & Martocchio, 2008; Parry & Urwin, 2011). Alguns estudos, no entanto, criticam essa divisão, pois os grupos geracionais não podem ser definidos com base unicamente no ano de nascimento, visto que sua formação se alicerça em uma complexa combinação de elementos (Oliveira, Piccinini, & Bitencourt, 2012; Parry & Urwin, 2011).

A complexidade acentua-se quando se analisa um grupo geracional de um país diferente daquele no qual as pesquisas foram realizadas. Grande parte das investigações que definem as delimitações geracionais são oriundas do contexto americano, o qual diverge do brasileiro, devido a seus momentos históricos diferentes e às desigualdades sociais entre eles (Oliveira et al., 2012). Conseqüentemente, das delimitações temporais apresentadas nos estudos americanos, podem emergir características e comportamentos geracionais diferentes dos encontrados no ambiente brasileiro, ou até surgir uma nova delimitação temporal coerente com o contexto do Brasil.

As características e os comportamentos das gerações merecem ser estudados, principalmente quando no que diz respeito às mulheres no ambiente organizacional. A inserção feminina no mercado de trabalho ocorreu em diferentes momentos, influenciada pela conjuntura histórica de cada país, implicando, conforme o contexto, um diferenciado amadurecimento do mercado de trabalho em relação às mulheres. No caso dos países envolvidos na Primeira e na Segunda Guerra Mundial, as mulheres começaram a se inserir no mercado de trabalho, a fim de substituir os homens que estavam lutando nos conflitos. No Brasil, na década de 1930, com a regularização de alguns direitos trabalhistas, e na década de 1940, com a industrialização, sobreveio a maior participação das mulheres no mercado de trabalho. No entanto, somente em 1970, notou-se expressivo aumento da força de trabalho feminina no mercado brasileiro (Schlickmann & Pizarro, 2013), diferentemente do que ocorreu no país americano.

Percebe-se, pois, que o mercado de trabalho desenvolveu-se visando às necessidades dos empregados do sexo masculino, propiciando, portanto, o entendimento de que o ambiente organizacional foi projetado com base nas experiências masculinas (Oliveira, Gaio, & Bonacim, 2009), negligenciando a vida profissional feminina (Sullivan & Mainiero, 2008). Em consequência, as mulheres acabaram se adaptando à cultura masculina dominante nas organizações, a qual, muitas vezes, impede a ascensão feminina no mercado de trabalho (Oliveira et al., 2009; Resende & Melo, 2017).

Anteriormente, o desafio da mulher era ingressar no mercado de trabalho. Atualmente, as mulheres precisam superar barreiras diversas para sua ascensão profissional e para dar continuidade à sua trajetória. Entre os desafios detectados estão diferenças salariais e de oportunidade; demanda de cuidados com os filhos; discriminação; assédio; políticas precárias relacionadas ao sexo; preconceitos enraizados na cultura da organização (Ceribeli & Silva, 2017; Sullivan & Mainiero, 2008).

Embora algumas empresas considerem ter políticas voltadas para as mulheres, muitas vezes, essas políticas são superficiais e não correspondem às necessidades de suas empregadas (Sullivan & Mainiero, 2008). Isso ocorre quer devido aos inúmeros desafios que emergem, quer devido aos modelos de carreira que formam a base de muitas práticas da Gestão de Pessoas (GP), alicerçados em estudos sobre as carreiras masculinas, não se adaptando à complexidade das femininas (Sullivan & Mainiero, 2008). Ressalta-se que o termo carreira é conceituado de forma diferente quando referente a homens ou a mulheres (Sullivan & Mainiero, 2005), indicando os desafios e as dificuldades por elas percebidos na construção de seu percurso laboral. Nesse quadro, o elemento geracional pode exercer importante papel na percepção de desafios e dificuldades enfrentados no desenvolvimento da carreira feminina.

Observando-se esse contexto, questiona-se: qual a percepção das diferentes gerações de mulheres em relação aos desafios enfrentados no desenvolvimento da carreira? O objetivo deste estudo é analisar a percepção das diferentes gerações de mulheres em relação aos desafios enfrentados em seu desenvolvimento profissional. Visa-se averiguar se as gerações mais velhas tendem a perceber menos as dificuldades enfrentadas pelas mulheres no desenvolvimento de sua carreira e se as mulheres mais jovens percebem que a maternidade gera empecilhos – barreiras, desafios, sobrecarga – a seu crescimento profissional. Esse estudo toma como ponto de partida os fatos de hoje haver, no mercado de trabalho, mais mulheres do que anteriormente e de elas questionarem sobre o lugar que nele ocupam. Entende-se que as gerações mais antigas não tinham uma percepção crítica sobre as barreiras encontradas pelas mulheres em sua ascensão organizacional, pois viviam em uma época em que o machismo não era tão contestado como atualmente, o que, conseqüentemente, implica visões diferentes sobre a ascensão da mulher na carreira organizacional.

Ao incluir as diferenças de comportamentos, características e expectativas de cada geração das mulheres, a gestão da carreira feminina pode se apresentar de diferentes modos. Ao entender as necessidades das mulheres, as empresas poderão melhor desenvolver a gestão dos talentos femininos, implicando tanto na retenção das mulheres nas

empresas quanto no aumento de sua presença nos níveis hierárquicos mais altos das organizações. Este estudo foi realizado, por meio da abordagem multimétodos, com o intuito de compreender o fenômeno tanto em profundidade (estudo qualitativo) quanto sob uma perspectiva ampla e descritiva (estudo quantitativo). A seguir, são apresentados os alicerces teóricos que deram sustentação à investigação do problema de pesquisa.

Mulheres no mercado de trabalho: os desafios da carreira profissional e a maternidade

Apesar de as mulheres terem agora maior inserção no mercado de trabalho do que em períodos anteriores, elas ainda enfrentam, no ambiente organizacional, preconceitos machistas do tipo 'isto não é trabalho para mulher' (Carvalho Neto, Tanure, & Andrade, 2010; Tanure, Carvalho Neto, & Andrade, 2006). Isso ocorre porque o ambiente organizacional em que elas estão inseridas é um universo predominantemente masculino (Carvalho Neto et al., 2010), pois a maioria das organizações foi criada por homens e para homens (Oliveira et al., 2009), solidificando as barreiras para a evolução profissional das mulheres, independente das gerações.

O contexto organizacional masculino configura-se como um obstáculo para a ascensão profissional feminina, pois tudo o que é considerado 'normal' no trabalho tende a privilegiar as masculinidades (Eccel & Grisci, 2011; Oliveira et al., 2009). O posicionamento da sociedade legitima essa dominação masculina, ao ignorar as diferenças entre os sexos e por visar não à melhora das condições de igualdade no ambiente organizacional, mas à afirmação da ideia de que os homens são trabalhadores 'ideais' (Eccel & Grisci, 2011).

Para que as mulheres mantenham-se nas organizações, elas têm que se submeter a estruturas com ideais masculinos e, conseqüentemente, reproduzi-las (Fraga, Antunes, Rocha-De-Oliveira, 2020). Algumas mulheres sequer notam o preconceito e acabam legitimando esse padrão, visto que alguns estereótipos masculinos estão tão enraizados culturalmente que, por vezes, as vítimas não percebem a própria inserção em um ambiente preconceituoso (Carvalho Neto et al., 2010; Hryniewicz & Vianna, 2018).

A consideração da aparência das mulheres também envolve pressupostos machistas, pois os colegas, geralmente, associam promoções de trabalho a atributos físicos e a casos amorosos com os superiores, desmerecendo a atuação das mulheres, como se o avanço não pudesse acontecer sem circunstâncias externas (Grisci, Deus, Rech, Rodrigues, & Gois, 2015; Hryniewicz & Vianna, 2018). Isso ocorre por haver, nas organizações, um padrão de beleza física vigente, o qual privilegia pessoas com determinado modelo estético, embora tal situação não se encontre normatizada em documentos organizacionais (Grisci et al., 2015). Em conseqüência, as mulheres sentem-se obrigadas a 'manter a aparência' para serem bem-sucedidas em suas carreiras (Jyrkinen, 2014).

Alguns desafios no mercado de trabalho para a mulher estão relacionados às suas responsabilidades sociais. Mesmo com todas as conquistas sociais

femininas, os homens ainda consideram que elas devem se dedicar mais à família, por ser essa uma função natural da mulher. Em contrapartida, eles devem se preocupar mais com o trabalho (Cyrino, 2009). Estima-se que, no Brasil, a mulher dedica 18,1 horas por semana aos cuidados domésticos (IBGE, 2018). As mulheres, em comparação aos homens, tendem a passar menos horas no local de trabalho, devido a suas maiores responsabilidades domésticas. Como o avanço na carreira, é associado, por vezes, a trabalhar mais horas, elas recebem, conseqüentemente, menos oportunidades de promoção e de aumento de remuneração (Hryniewicz & Vianna, 2018; Sullivan & Mainiero, 2008).

Muitas mulheres sustentam duas jornadas laborais, cuidando das tarefas de casa e dos filhos e atuando na empresa (Salvagni & Canabarro, 2015). A rotina de trabalho doméstico e profissional ocupa grande parte do tempo delas, no entanto, homens e mulheres, em posições de alto escalão, são cobrados e julgados pelo mesmo padrão (Santos, Tanure, & Carvalho Neto, 2014). Elas precisam, portanto, trabalhar muito mais para evidenciar sua competência e mostrar que dão conta dos desafios propostos (Santos et al., 2014).

A sociedade direciona os cuidados dos filhos predominantemente para a mãe e, por isso, as mulheres, mais do que os homens, sentem-se pressionadas a assumir atividades em prol da família, bem como a abrir mão de oportunidades de trabalho (Hryniewicz & Vianna, 2018). Neste contexto, as mulheres que ocupam cargos de alta hierarquia postergam a maternidade (Tanure et al., 2006) ou desistem de ter filhos e família (Fidelis & Mosmann, 2013; Schlickmann & Pizarro, 2013). Quando a mulher renuncia a construir uma família, ela consegue se equiparar, em alguns pontos, ao homem casado e com filhos (Hryniewicz & Vianna, 2018). A própria legislação brasileira perpetua essa cultura, quando não garante ao homem uma licença-paternidade tão prolongada quanto a da mulher.

A maternidade acrescenta um desafio adicional às mulheres que precisam corresponder às demandas profissionais, em um ambiente de pressão crescente por resultados (Ceribeli & Silva, 2017; Lemos, Mello, & Guimarães, 2014). As empresas tendem a perceber a licença-maternidade como um empecilho, ressaltando-se que essa barreira não faz parte da realidade masculina (Hryniewicz & Vianna, 2018), visto que muitas empresas não possuem licença paternidade prolongada que nem a da mulher. Algumas mulheres também percebem a licença-maternidade como um problema (Hryniewicz & Vianna, 2018) e muitas não solicitam condições especiais de trabalho durante a gravidez e a amamentação para evitar discriminação (Eccel & Grisci, 2011). Esse tipo de comportamento dissimula os preconceitos em relação às mulheres no ambiente de trabalho (Hryniewicz & Vianna, 2018).

As demandas de cuidados com os filhos também se refletem em desigualdades salariais. Em média, a diferença de remuneração entre as mulheres sem filhos e as com filhos é de 3,6% a 3,8% a menos para as últimas (Cukrowska-Torzewska & Matysiak, 2020). A diferença salarial é associada às interrupções laborais causadas pela atenção requerida pelas crianças.

Esse contexto leva as mulheres a repensarem a questão da maternidade. No discurso tradicional, a sociedade considerava inadequado a mulher não se tornar mãe, tornando-se difícil, portanto, renunciar à maternidade e decidir por outras formas de realização. No entanto, com o advento de diferentes possibilidades para as mulheres, surgiram as alternativas de adiar a maternidade ou deliberar não ter filhos (Barbosa & Rocha-Coutinho, 2007; Fidelis & Mosmann, 2013; Schlickmann & Pizarro, 2013; Tanure et al., 2006).

O adiamento da maternidade, por vezes, está ligado ao trabalho e à busca de estabilidade profissional e financeira (Barbosa & Rocha-Coutinho, 2007; Fidelis & Mosmann, 2013). Tornar-se mãe gera muitas exigências e algumas mulheres não conseguem conciliar as demandas profissionais como o faziam anteriormente. Em consequência, muitas delas dão prioridade à carreira, optando por não assumir preocupações como as trazidas pela maternidade (Fidelis & Mosmann, 2013).

GERAÇÃO *BABY BOOMERS*, X, Y E Z

A literatura evidencia algumas variações quanto às datas que delimitam as gerações, porém, de maneira geral, são indicados como *Baby Boomers* os nascidos antes de 1964; como geração X, os nascidos entre 1965 e 1978; como geração Y, os nascidos entre 1979 e 1994; como geração Z, os nascidos a partir de 1995 (Smola & Sutton, 2002).

A geração *Baby Boomers* cresceu em meio ao cenário pós-guerra, no qual predominavam a rigidez e o respeito às autoridades (Gursoy et al., 2013). Ela ficou conhecida como a geração que vive para trabalhar, respeita a autoridade e a hierarquia (Parry & Urwin, 2011; Veloso, Dutra, & Nakata, 2016), tem dificuldade em conciliar vida profissional e pessoal (Cavazotte et al., 2012). A maioria dos indivíduos desse grupo considera o trabalho como o centro de suas vidas, sendo conhecidos como *workaholics* (Lombardía et al., 2008; Parry & Urwin, 2011; Smola & Sutton, 2002).

Os integrantes dessa geração mostram-se dispostos a esperar para receber promoções e recompensas; costumam ser leais à organização; tendem a priorizar carreiras tradicionais; valorizam a segurança e a estabilidade proporcionadas pelo emprego (Gursoy et al., 2008). No entanto, eles se apresentam resistentes à mudança; têm dificuldade de aprender coisas novas, especialmente quando envolvem tecnologia; sentem-se mais confortáveis em seguir fazendo como sempre fizeram; não são bons em multitarefas (Gursoy et al., 2008).

A geração X passou por importantes acontecimentos políticos e sociais, tais como as tensões da Guerra Fria, a queda do muro de Berlim, a aparição da Aids, por consequência caracteriza-se pelo cinismo e pela desilusão, sendo a geração mais cética (Lombardía et al., 2008). Os indivíduos que a constituem esperam encontrar equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal; priorizam a vida fora do trabalho com amigos e família (Gursoy et al., 2013; Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010); trabalham visando simultaneamente a seus próprios objetivos e aos objetivos da organização (Cavazotte et al., 2012; Kupperschmidt, 2000; Smola & Sutton, 2002; Sullivan, Forret, Carraher, & Mainiero, 2009).

Anseiam por um ambiente de trabalho descontraído, tecnologicamente atualizado, com gerentes competentes que treinem e orientem em vez de comandar e microgerenciar (Kupperschmidt, 2000); preferem empregos que possibilitem horários flexíveis, independência e crescimento profissional (Gursoy et al., 2008); esperam ser recompensados rapidamente por um bom trabalho (Kupperschmidt, 2000; Parry & Urwin, 2011; Smola & Sutton, 2002); desejam receber *feedback* frequentemente (Sessa, Kabacoff, Deal, & Brown, 2007); tendem a não ser leais a uma única empresa (Gursoy et al., 2008). Essa geração valoriza a segurança e a independência ao mesmo tempo (Parry & Urwin, 2011); busca liderança por concorrência (Lombardía et al., 2008); acreditar que o trabalho deve ser bemfeito, independentemente de o supervisor estar por perto ou não (Parry & Urwin, 2011; Smola & Sutton, 2002).

A geração Y é conhecida como a geração da internet, da diversidade e das novas tecnologias que mudam rapidamente (Comazzetto, Vasconcellos, Perrone, & Gonçalves, 2016; Lombardía et al., 2008; Parry & Urwin, 2011), ficando conhecida como a geração do 'aqui e agora' (Cavazotte et al., 2012). Seus integrantes almejam um clima organizacional próximo e agradável (Cavazotte et al., 2012; Lombardía et al., 2008; Parry & Urwin, 2011); são atraídos para organizações que investem em treinamento; desejam que haja variedade em seu trabalho diário (Parry & Urwin, 2011), pois buscam de novos desafios (Lemos et al., 2014); gostam de manter em aberto suas opções de carreira (Parry & Urwin, 2011); tendem a considerar o trabalho como fonte de satisfação e aprendizado e não apenas como necessidade econômica (Ribeiro et al., 2018).

Esse grupo busca rápida ascensão profissional (Cavazotte et al., 2012) e alta remuneração (Lombardía et al., 2008; Parry e Urwin, 2011). São indivíduos com iniciativa; focados em resultados; criativos; adaptáveis ao trabalho em equipe; abertos a novas correntes ideológicas; sensíveis à injustiça; preocupados com questões sociais e ambientais (Lombardía et al., 2008; Cavazotte et al., 2012; Lemos et al., 2014). Em relação à qualidade de vida, eles priorizam a flexibilidade no trabalho e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Cavazotte et al., 2012; Lombardía et al., 2008).

A geração Z é formada por indivíduos que recém iniciaram sua entrada no mercado de trabalho, portanto há menos estudos acerca de seus comportamentos e expectativas. É conhecida como a geração que faz tudo com rapidez (Ceretta & Froemming, 2011; Veiga Neto, Souza, Almeida, Castro, & Braga Júnior, 2015). Ela é constituída por indivíduos pragmáticos, impacientes, que desejam comodidade e rapidez. Eles são grandes consumidores de tecnologia, porém individualistas, pois detêm pouca habilidade social e de relacionamento (Chicca & Shellenbarger, 2018; Rocha, Bittencourt, Desiderio, & Antônio Sobrinho, 2018).

Esses indivíduos tendem a se sentir motivados pelos desafios e não se intimidam com as mudanças (Jacques, Pereira, Fernandes, & Oliveira, 2015). Consideram importante encontrar a felicidade no ambiente de trabalho; valorizam a independência e a flexibilidade; almejam o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; não gostam de autoridade; preferem realizar suas atividades em casa no estilo *home-office* (Jacques et al., 2015; Ozkan & Solmaz, 2015). Os integrantes da geração Z mostram tendência a ser

profissionais multitarefas, (Jacques et al., 2015; Shatto & Erwin, 2017). Eles se caracterizam como pessoas felizes, autoconfiantes (Ozkan & Solmaz, 2015) e 'mente abertas', pois se sentem confortáveis com a diversidade (Chicca & Shellenbarger, 2018).

Como evidencia a literatura, atualmente há quatro gerações presentes no mercado de trabalho e as empresas precisam desenvolver políticas e práticas de GP que conciliem as expectativas e os comportamentos desses diferentes grupos. Ressalta-se que os estudos encontrados não fazem diferença entre mulheres e homens, o que pode esconder um contexto diverso, vistas as mudanças sociais e organizacionais ocorridas em relação às mulheres. Essa informação vai ao encontro do que Sullivan & Mainiero (2008) observam quando relatam os desafios sobre estudar a carreira das mulheres, pois muitos estudos foram desenvolvidos analisando a carreira organizacional que tinha como modelo a ascensão masculina e, por consequência, não se adaptaram à complexidade das necessidades femininas.

■ Procedimentos metodológicos

Nessa pesquisa foi realizado um estudo exploratório de caráter qualitativo e uma pesquisa *survey* de caráter quantitativo, visando analisar a percepção das diferentes gerações de mulheres em relação aos desafios enfrentados no desenvolvimento da carreira. A população estudada foi constituída por mulheres com idade para atuar formalmente no mercado de trabalho (18 anos ou mais). Não foram feitas distinções nem de cargo, escolaridade, formação, tempo de inserção no mercado de trabalho, formalização da relação de trabalho, nem se estavam trabalhando ou não ao se tornarem sujeitos da pesquisa. Analisaram-se a geração *Baby Boomers* (nascidos antes de 1964); a geração X (nascidos entre 1965 e 1978); a geração Y (nascidos entre 1979 e 1994); a geração Z (nascidos a partir de 1995) (Smola & Sutton, 2002).

Na etapa exploratória, foram entrevistadas 18 mulheres, sendo quatro da geração *Baby Boomers*, seis da geração X, seis da geração Y, duas da geração Z. Foi utilizado um roteiro de entrevista com três questões amplas para que as respondentes pudessem abordar abertamente o tema das barreiras para a ascensão profissional. As entrevistadas foram escolhidas de forma aleatória, de acordo com as gerações, considerando-se também a maior facilidade de acesso a elas. Algumas das selecionadas não tiveram disponibilidade para participar da pesquisa, por tal motivo recorreu-se à indicação de outras mulheres por meio das pessoas que já haviam sido entrevistadas.

No estudo quantitativo, um total de 406 mulheres respondeu integralmente à pesquisa. A técnica de amostragem foi por conveniência e não probabilística, sendo os elementos selecionados conforme sua disponibilidade para participar da pesquisa. Adotou-se como instrumento de coleta de dados um questionário com perguntas fechadas de múltipla escolha, com uma escala de medida do tipo *Likert* de cinco pontos, na qual 1 representava discordo totalmente e 5, concordo totalmente.

O questionário foi elaborado com questões sobre as barreiras na carreira das mulheres (bloco A) e as barreiras da maternidade na carreira (bloco B), em concordância com referencial teórico adotado (Quadro 1). As questões sobre maternidade foram divididas em dois blocos: o bloco B foi respondido apenas pelas mulheres que têm filhos e o bloco C foi respondido apenas pelas mulheres que não têm filhos. Essa distinção não gerou prejuízo em relação à qualidade das escalas, conforme observa-se nos alfas de Cronbach (α) apresentados na primeira coluna da Figura 1. Foram igualmente questionados alguns dados demográficos com o objetivo de mapear o perfil das respondentes.

Dimensão	Questões	Características
Barreiras ($\alpha = 0,781$)*	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sou responsável pelos afazeres domésticos da minha casa. 2. Já sofri algum tipo de assédio no trabalho (moral, psicológico e/ou sexual). 3. Já sofri preconceitos machistas no local de trabalho. 4. Percebo o preconceito em relação às mulheres nas organizações. 5. Já fui recompensada de modo inferior do que um homem, tendo um desempenho igual ao dele. 6. Já fui associada a promoções de trabalho devido aos meus atributos físicos. 7. Acredito que preciso de uma boa aparência física para ser reconhecido no trabalho. 8. Já precisei assumir comportamentos masculinos (ex. ser menos emotiva, usar roupas menos femininas) para conquistar um espaço no ambiente organizacional. 	Visa analisar a percepção acerca das barreiras encontradas pelas mulheres no mercado de trabalho
Maternidade (Bloco B) ($\alpha = 0,782$)*	<ol style="list-style-type: none"> 9. Em relação ao meu filho(a), me sinto culpada em trabalhar muitas horas por dia. 10. Sinto dificuldade em conciliar a maternidade com a carreira. 11. A maternidade pode representar uma barreira para o crescimento na carreira. 12. Abri mão de oportunidades de trabalho por causa da maternidade. 13. Após a maternidade, precisei sair do emprego devido à dupla jornada de trabalho (doméstico/laboral). 14. Após a maternidade, optei por diminuir o ritmo no trabalho para garantir o equilíbrio familiar. 	Visa analisar a percepção sobre as dificuldades encontradas na maternidade em relação ao mercado de trabalho
Maternidade (Bloco C) ($\alpha = 0,782$)*	<ol style="list-style-type: none"> 9. Se tivesse filho(a), me sentiria culpada em trabalhar muitas horas por dia. 10. Se tivesse filho(a) sentiria dificuldade em conciliar a maternidade com a carreira. 11. A maternidade pode representar uma barreira para o crescimento na carreira. 12. Abriria mão de oportunidades de trabalho por causa da maternidade. 13. Após a maternidade, precisaria sair do emprego devido à dupla jornada de trabalho (doméstico/laboral). 14. Após a maternidade, optaria por diminuir o ritmo no trabalho para garantir o equilíbrio familiar. 	Visa analisar a percepção sobre as dificuldades encontradas na maternidade em relação ao mercado de trabalho
Dados demográficos	Questões 15 a 26	Perfil da amostra

Figura 1. Dimensões do questionário

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

* - Alpha de Cronbach

O questionário foi submetido a um pré-teste, em uma amostra reduzida de dez participantes com características fundamentais semelhantes às das respondentes da pesquisa definitiva. O pré-teste objetivou identificar e eliminar possíveis problemas. Ele foi aplicado pessoalmente para permitir a observação da reação das respondentes e para identificação de possíveis dúvidas. Ao término do pré-teste, foi solicitado às participantes que revelassem as dificuldades encontradas ao responder o questionário. As respostas ao questionário foram analisadas e validadas por pesquisadores da área para geração do instrumento final.

Durante os meses de agosto e setembro de 2019, o questionário foi hospedado no aplicativo *Qualtrics* e enviado por *e-mail*, *Facebook*, *Instagram* e *WhatsApp* para as respondentes. Vinte e três questionários foram aplicados de maneira presencial, a fim de contar com participantes de faixa etária mais elevada, pois, na coleta *on-line*, houve maior concentração em faixas etárias mais jovens.

A técnica de análise de dados adotada nesse estudo foi descritiva, com o propósito de analisar o perfil das mulheres entrevistadas. Foram aplicados o teste Anova e o teste T, para verificar a diferença das médias. A tabulação e a análise foram realizadas por meio do *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 25.

Para melhor compreensão do fenômeno estudado, a triangulação entre os dados da pesquisa quantitativa e da pesquisa qualitativa foi realizada na análise e na discussão dos resultados.

Análise e discussão dos resultados

As respondentes da amostra tinham idades entre 18 e 86 anos (média de 36 anos), correspondendo a mulheres da geração *Baby Boomers* (7,6%), da geração X (21,4%), da geração Y (56,9%) e da geração Z (14%). A amostra concentrou-se no estado do Rio Grande do Sul (88,9%) e na cidade de Passo Fundo (53,7%). A maioria das mulheres da amostra está trabalhando atualmente (88,7%), possuem pós-graduação completa (44,3%) e são casadas (44,3%). Das respondentes que possuem filhos (49,8%), 51,8% têm apenas um filho e 37,7% têm dois filhos. Dentre as respondentes que não possuem filhos (50,2%), 66,7% dizem que pretendem ter filhos; 14,2% não pretendem ter filhos; 19,1% não sabem se querem ter filhos (Tabela 1).

Ao analisar a relação entre as gerações e o ter filhos, observa-se que, na geração *Baby Boomers*, 90,32% das respondentes têm filhos; na geração X, 81,60% das participantes possuem filhos; na geração Y, 44,16% das participantes têm filhos; na geração Z, 1,75% das respondentes possuem filhos. Esses achados concordam com os estudos que evidenciam que as mulheres mais jovens tendem a postergar a maternidade para dedicar-se à carreira (Tanure et al., 2006). Observa-se isso principalmente na geração Y, formada por mulheres com idade de 25 a 40 anos, pois mais da metade (55,84%) das respondentes desse grupo explicita que ainda não tem filhos. Este contexto é característico da geração Y, por ter ela mais acesso a métodos contraceptivos e ter vivenciado outras mudanças conjunturais (Pedro, 2003).

Tabela 1 – Perfil da amostra

	Perfil	Frequência	Percentual
Geração	<i>Baby Boomers</i>	31	7,6%
	Geração x	87	21,4%
	Geração y	231	56,9%
	Geração z	57	14,0%
Estado	Rio Grande do Sul	361	88,9%
	Santa Catarina	22	5,4%
	Paraná	10	2,5%
	Outros	12	3,2%
Escolaridade	Pós-Graduação completa	180	44,3%
	Pós-Graduação incompleta	42	10,3%
	Ensino superior completo	89	21,9%
	Ensino superior incompleto	61	15,0%
	Ensino médio completo	22	5,4%
	Ensino médio incompleto	5	1,2%
	Ensino fundamental completo	3	0,7%
	Ensino fundamental incompleto	4	1,0%
Estado civil	Casadas	180	44,3%
	Solteiras	110	27,1%
	União estável	84	20,7%
	Divorciadas	28	6,9%
	Viúva	4	1,0%
Filhos	Sim	202	49,8%
	Não	204	50,2%
Quantidade de filhos	Um	103	51,8%
	Dois	75	37,7%
	Três ou mais	21	10,5%
Pretende ter filhos	Sim	136	66,7%
	Não	29	14,2%
	Não sabem	39	19,1%
Trabalha atualmente	Sim	360	88,7%
	Não	46	11,3%

Fonte: Elaborada pelos autores (2021)

Quanto à idade em que começaram a trabalhar, foram observadas diferenças significativas entre as gerações comprovadas pelo teste Anova ($F(3, 378) = 5,980; p < 0,05$). Há diferença significativa entre a geração *Baby Boomers* ($M = 20,74$) e a geração X ($M = 18,10, p < 0,05$); a geração Y ($M = 17,82, p < 0,05$) e a geração Z ($M = 16,73, p < 0,05$). As integrantes da geração *Baby Boomers* ingressaram no mercado de trabalho, em média, com 20,7 anos de idade; as da geração X, em média, com 18,1 anos; as da geração Y, em média, com 17,8 anos; as da geração Z, em média, com 16,7 anos.

Esses resultados mostram que as mulheres mais velhas demoraram mais para ingressar no mercado de trabalho na comparação com as mais novas. Percebe-se que, com o passar das gerações, diminui a média da idade de ingresso das mulheres no mercado de trabalho. Isso pode estar ligado ao fato de elas estarem rompendo pressupostos machistas como o de que devem ficar em casa, e têm buscado mais cedo oportunidades no mercado de trabalho (Schlickmann & Pizarro, 2013).

Ao examinar em quantas organizações as participantes já trabalharam, foram identificadas diferenças significativas entre as gerações, por meio do teste ANOVA ($F(3, 386) = 3,095; p < 0,05$). Há diferença significativa entre a geração X ($M = 4,24$) e a geração Y ($M = 4,13, p < 0,05$) e entre a geração X e a dos *Baby Boomers* ($M = 4,00, p > 0,05$). As mulheres da geração *Baby Boomers*, da geração X e da geração Y trabalharam, em média, em quatro empresas e as da geração Z trabalharam, em média, em três empresas.

Eis um dado interessante, pois revela que, apesar de as gerações mais jovens terem ingressado mais recentemente no mercado de trabalho, tendem a já ter mudado de emprego tanto quanto a geração *Baby Boomers*, que nele está presente há mais tempo. Isso corrobora o estudo de Sullivan e Mainiero (2008), segundo o qual as mulheres que estão no início da carreira tendem a valorizar mais os desafios, deixando questões como equilíbrio profissional e pessoal em segundo plano, ou seja, elas podem tomar uma decisão na carreira que ofereça mais responsabilidades, porém, em contrapartida, perdem sua flexibilidade. No entanto, as mulheres que estão no meio da carreira tendem a priorizar o equilíbrio, podendo ajustar suas ambições profissionais (Sullivan & Mainiero, 2008).

Essa questão também pode estar relacionada com o perfil de cada geração. A dos *Baby Boomers*, por exemplo, tende a ser leal à organização; prioriza carreiras tradicionais e com estabilidade; prefere realizar as tarefas como sempre foram feitas (Gursoy et al., 2008). As gerações mais novas cresceram em um ambiente de rápidas transformações tecnológicas (Lombardía et al., 2008); estão em busca de novos desafios; não se intimidam com as mudanças (Jacques et al., 2015; Lemos et al., 2014), preferem manter abertas suas opções de carreira (Parry & Urwin, 2011). Entretanto, ressalta-se que existem variáveis de perfil, como causas organizacionais ou causas individuais, não analisadas neste estudo, mas que podem influenciar as mudanças de empresa.

Em relação à renda individual mensal, foi verificada diferença significativa entre as gerações comprovada pelo teste ANOVA ($F(3, 360) = 12,224; p < 0,05$). A maior renda média mensal é identificada na geração X – R\$ 6.933,25 –, sendo significativamente maior do que a renda média mensal da geração Y – R\$ 4.131,35 – ($p < 0,05$), e significativamente maior do que a renda média mensal da geração Z – R\$ 1.973,73 – ($p < 0,05$). A segunda maior renda média mensal é observada na geração *Baby Boomers* – R\$ 5.723,08 –, sendo significativamente maior do que a renda média mensal da geração Z ($p < 0,05$). A renda média mensal da geração Y é significativamente maior do que a renda média mensal da geração Z ($p < 0,05$) (Tabela 2).

Esses resultados podem estar associados ao tempo e à experiência adquirida no mercado de trabalho, pois as gerações que apresentaram maior renda são as que estão trabalhando há mais tempo. Evidencia-se, portanto, que as mulheres têm buscado ascender profissionalmente, almejando salários maiores, ou seja, apesar das barreiras que têm que enfrentar, elas buscam conquistar seu espaço no mercado de trabalho.

Tabela 2 – Variáveis das gerações

Variáveis	Geração <i>Baby Boomers</i>	Geração X	Geração Y	Geração Z	Mínimo	Máximo
Tem filho	90,32%	81,60%	44,16%	1,75%	–	–
Idade de ingresso no trabalho	20,74	18,10	17,82	16,73	9	44
Quantas empresas já trabalhou	4,00	4,24	4,13	3,33	1	10
Renda individual	R\$5.723,08	R\$6.933,25	R\$4.131,35	R\$1.973,73	R\$700,00	R\$60.000,00

Fonte: Elaborada pelos autores (2021)

Em referência às barreiras na carreira das mulheres, foi verificada diferença significativa entre as gerações comprovada pelo teste ANOVA ($F(3, 403) = 3,586; p < 0,05$). Há diferença significativa entre a geração *Baby Boomers* ($M = 2,49$) e a geração Y ($M = 3,05, p < 0,05$) e há diferença significativa entre a geração *Baby Boomers* e a geração Z ($M = 3,04, p < 0,05$). Não houve, no entanto, diferença significativa entre a geração *Baby Boomers* e a geração X ($M = 2,94, p > 0,05$). Esses resultados mostram que as gerações mais novas percebem mais as barreiras na carreira das mulheres do que as gerações mais antigas.

Salienta-se que a única geração que apresenta diferenças significativas em relação às demais é a geração *Baby Boomers*, na qual há tendência de perceber menos as barreiras enfrentadas pelas mulheres, como relata E2 (*Baby Boomers*, 59 anos, com filhos): “Na minha carreira não percebi barreiras para ascender”. Isso pode estar relacionado ao fato de que as mulheres da geração *Baby Boomers* não vislumbram o preconceito da mesma forma que as mulheres mais jovens, pois elas tendem a priorizar um discurso mais tradicional, devido ao fato de terem crescido em meio ao cenário pós-guerra, onde predominava a rigidez, sendo também mais resistentes a mudanças (Gursoy et al., 2008; Gursoy et al., 2013).

Alguns estereótipos machistas estão tão enraizados culturalmente que, por vezes, as vítimas não identificam sua inserção em um ambiente preconceituoso (Hryniewicz & Vianna, 2018). Esse contexto é exemplificado pela fala de E1 (*Baby Boomers*, 72 anos, com filhos): “Eu nunca me senti discriminada na minha instituição, por mais que eu trabalhasse em um curso predominantemente masculino. A única vez que eu me senti discriminada, foi em relação ao doutorado, mas nunca em relação ao gênero, pois eu fui a última pessoa a sair para o doutorado”. O relato evidencia que, como a maioria das organizações foi criada por homens e para homens (Oliveira et al., 2009), as masculinidades acabam sendo privilegiadas. As mulheres, ao se adaptarem a esse contexto, não percebem que estão reproduzindo

um discurso que privilegia as masculinidades (Eccel & Grisci, 2011; Fraga et al., 2020), como no caso exemplificado em que os homens têm o privilégio de ganhar licença para fazer o doutorado antes das mulheres.

Esse cenário leva as mulheres não perceberem os preconceitos em relação a elas no ambiente de trabalho (Hryniewicz & Vianna, 2018) e, muitas vezes, culpam a si mesmas pela dificuldade de ascensão. O relato de E7 (geração X, 45 anos, com filho) ilustra essa situação: “Acho que o que atrapalha a mulher é a postura dela, como ela se posiciona, como ela se comporta”.

Outro elemento que explica os resultados obtidos é que as gerações mais velhas acreditam que a sociedade amadureceu quanto à inserção da mulher no mercado de trabalho e que não há mais barreiras para elas. Essa percepção é exposta na fala de E7 (geração X, 45 anos, com filho): “Acredito que existe preconceito por ser mulher, mas eu vejo que hoje está mudando. Eu senti comigo e, por isso, eu casei muito nova porque parece que quando você é casada você é mais respeitada. Mas, hoje, eu não sinto mais esse preconceito. Já as gerações mais novas (geração Y e Z), observam que, embora não tenham se sentido discriminadas, o preconceito e o assédio estão ocorrendo de forma mais sutil”. O relato de E11 (geração Y, 36 anos, sem filho) revela um contexto semelhante: “Eu imagino que possa ocorrer discriminações de gênero no ambiente de trabalho de forma velada, ‘nos bastidores’, coisas que nem ficamos sabendo”.

Embora estudos mostrem que há menos mulheres em cargos executivos do que homens, as mulheres das gerações mais velhas tendem a não acreditar nesses indicadores, como assinala o relato de E9 (geração X, 42 anos, com filho): “Não acredito que poucas mulheres assumam cargo de gerência, por exemplo, por causa de preconceito”. Em contraponto, E16 (geração Z, 24 anos, sem filho) têm consciência desses indicadores, como registra seu relato: “O número de mulheres em cargo de liderança ainda é pequeno se comparado aos homens, as mulheres integram a minoria em cargos de alta gerência”. Esse contexto está relacionado à tendência de as mulheres mais velhas reproduzirem um discurso mais tradicional, pois viveram em uma época mais machista que a atual, e evidenciam mais resistência a mudanças (Gursoy et al., 2008). As mulheres mais novas têm mais acesso à formação e às posturas críticas sobre a questão de gênero, o que lhes possibilita criticar as regras sociais e buscar introduzir mudanças em sua realidade (Comazzetto et al., 2016; Lemos et al., 2014).

O resultado obtido mostra que as organizações ainda precisam amadurecer em relação às questões femininas, pois as respondentes das gerações mais novas percebem as barreiras para ascender profissionalmente, como ilustra o depoimento de E12 (geração Y, 35 anos, com filhos): “Eu percebo que por mais que as mulheres estejam cada vez mais se preparando e se qualificando, o fato de ser mulher sempre prejudica”. Essas palavras reforçam o entendimento de que as organizações ainda não desenvolveram políticas e práticas que visem compreender a complexidade das carreiras femininas (Sullivan & Mainiero, 2008).

Entre os desafios enfrentados pelas mulheres pesquisadas, destacam-se: assédio no trabalho; responsabilidade pelos afazeres domésticos; preconceitos machistas; diferenças salariais e de oportunidade;

discriminação; demandas de cuidados com os filhos; associação entre promoções na carreira e atributos físicos; manutenção de boa aparência física para ser reconhecida no trabalho; adoção de comportamentos masculinos para conquistar espaço no ambiente organizacional (Tabela 3). Tais achados corroboram estudos desenvolvidos por diferentes autores (Ceribeli & Silva, 2017; Cyrino, 2009; Eccel & Grisci, 2011; Fraga et al., 2020; Grisci et al., 2015; Hryniewicz & Vianna, 2018; Jyrkinen, 2014; Lemos et al., 2014; Salvagni & Canabarro, 2015; Sullivan & Mainiero, 2008). Os desafios enumerados concordam com os resultados de estudos (Ceribeli & Silva, 2017; Sullivan & Mainiero, 2008) que mostram que as empresas desenvolvem políticas precárias relacionadas ao gênero e que as mulheres sofrem com preconceitos enraizados na cultura organizacional.

Tabela 3 – Barreiras na carreira das mulheres

Questões	Baby Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
Sou responsável pelos afazeres domésticos da minha casa	3,94	4,00	3,90	3,58
Já sofri algum tipo de assédio no trabalho (moral, psicológico e/ou sexual)	2,19	3,22	3,18	3,07
Já sofri preconceitos machistas no local de trabalho	2,61	2,95	3,13	3,21
Percebo o preconceito em relação às mulheres nas organizações	3,26	3,53	3,70	3,72
Já fui recompensada de modo inferior do que um homem, tendo um desempenho igual ao dele	2,71	2,87	2,75	2,61
Já fui associada a promoções de trabalho devido aos meus atributos físicos	1,55	1,86	2,24	2,28
Acredito que preciso de uma boa aparência física para ser reconhecida no trabalho	2,23	2,67	2,85	3,12
Já precisei assumir comportamentos masculinos para conquistar um espaço no ambiente organizacional	1,45	2,41	2,68	2,53
Média Total	2,49	2,94	3,05	3,04

Fonte: Elaborada pelos autores (2021)

As barreiras explicitadas foram identificadas nas falas das entrevistadas, por exemplo: “A mulher precisa batalhar muito mais para provar sua capacidade” (E2, geração *Baby Boomers*, 59 anos, com filhos); “Infelizmente, nos dias de hoje, o trabalho não é dividido de forma igualitária para mulheres e para os homens. As funções domésticas acabam sendo delegadas as mulheres, trabalhos secundários dentro de corporações, e remuneração menor ainda são fatos presentes” (E16, geração Z, 24 anos, sem filho). A falta de igualdade quanto à responsabilidade dos afazeres domésticos (Cyrino, 2009; Hryniewicz & Vianna, 2018; IBGE, 2018) é mencionada como uma das dificuldades de evolução profissional. Esse resultado é coerente com o contexto vivenciado por cada geração. As mulheres das gerações mais velhas não estavam tão presentes no mercado de trabalho quanto as mais novas e tinham como responsabilidade primeira cuidar dos afazeres domésticos (Schlickmann & Pizarro, 2013). Quando a mulher começou a entrar no mercado do trabalho, os homens deveriam ter dividido as responsabilidades domésticas com elas, porém isso ainda não corresponde à realidade predominante e acaba gerando atritos familiares e profissionais.

Algumas falas das entrevistadas – “A não igualdade dos salários é o que mais me incomoda” (E15, geração Y, 26 anos, sem filho): “Ter que usar roupas mais formais para passar mais credibilidade” (E13, geração Y, 32 anos, sem filho) – citam outras barreiras à ascensão organizacional da mulher e mostram que elas mantêm a aparência como forma de ascender em suas carreiras (Jyrkinen, 2014; Grisci et al., 2015).

A ocorrência dos fenômenos *mansplaining* (E11, geração Y, 36 anos, sem filho) e *maninterrupting* (E13, geração Y, 32 anos, sem filho) também foi relatada. O primeiro fenômeno refere-se ao fato de os homens acharem que possuem mais conhecimento do que as mulheres, independentemente da temática. O segundo refere-se ao fato de as mulheres serem interrompidas pelos homens enquanto falam (Solnit, 2017).

A ocorrência desses fenômenos revela que “[...]muitas vezes, o homem nem percebe que está sendo preconceituoso, pois faz parte da cultura” (E9, geração X, 42 anos, com filhos). As mulheres que desejam ascender nas organizações têm que reproduzir um estilo de vida masculino (Fraga et al., 2020), visto que os homens são considerados trabalhadores ‘ideais’ (Eccel & Grisci, 2011), por serem mais objetivos e fortes e menos emotivos. O relato de E10 expõe esse contexto: “Primeiro que, aparentemente, nunca se tem tempo pra falar com uma mulher, já se subentendem que não somos claras e objetivas. Segundo, precisamos de muito mais argumentos do que um homem” (geração Y, 36 anos, com filhos).

O machismo relacionado com a questão cultural aparece em alguns relatos das gerações mais novas, como na fala de E15 (geração Y, 26 anos, sem filho): “Ainda vemos setores machistas que desvalorizam a mulher”. A discriminação da mulher refere-se também ao tipo de trabalho desenvolvido, por exemplo, que não exija força física, como explica E17 (geração Z, 23 anos, sem filho) “Eu cursava engenharia civil e ouvia muito: ‘você não é muito delicada pra trabalhar com os pedreiros?’. Como se eu não fosse capaz de fazer isso por ser mulher, por ser um trabalho ‘pesado’. Quando eu falo que isso é machismo pra pessoa, ela sempre me responde que não tem nada a ver”. Esses relatos corroboram os estudos de Tanure et al. (2006) e Carvalho Neto et al. (2010), os quais indicam preconceitos machistas no ambiente organizacional do tipo ‘isto não é trabalho para mulher’.

Em relação às barreiras da maternidade na carreira, foi verificada diferença significativa entre as gerações comprovada pelo teste ANOVA ($F(3, 402) = 9,361; p < 0,05$). Há diferença significativa entre a geração *Baby Boomers* ($M = 2,37$) e a geração X ($M = 2,90, p < 0,05$); entre a geração Y ($M = 3,18, p < 0,05$) e a geração Z ($M = 3,30, p < 0,05$). Não houve diferença significativa entre as outras gerações. Conforme os resultados do teste e as médias obtidas, as gerações mais novas percebem mais as barreiras que a maternidade pode gerar para a ascensão na carreira do que as gerações mais antigas.

Isso pode estar relacionado com o fato de as mulheres mais jovens acreditarem que a maternidade gera barreiras para o progresso profissional, devido aos desafios de conciliar demandas profissionais e maternidade. Em alguns casos, é necessário renunciar a oportunidades de trabalho por causa da maternidade (Hryniewicz & Vianna, 2018) e a licença-maternidade é vista

como um problema, pela necessidade de substituição da pessoa (Hryniewicz & Vianna, 2018). Conforme as médias dos testes, as mulheres mais jovens se sentiriam culpadas em trabalhar muitas horas por dia, deixando os filhos sozinhos, por isso, após a maternidade, precisariam diminuir o ritmo de trabalho, para garantir o equilíbrio familiar (Tabela 4).

Tabela 4 – Barreiras da maternidade na carreira das mulheres

Questões	Baby Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z ¹
Mat Sim – Em relação ao meu filho(a), me sinto culpada em trabalhar muitas horas por dia	3,07	3,38	3,49	4,00
Mat Sim – Sinto dificuldade em conciliar a maternidade com a carreira	2,32	2,96	3,14	3,00
Mat Sim – A maternidade pode representar uma barreira para o crescimento na carreira	2,25	2,79	3,12	2,00
Mat Sim – Abri mão de oportunidades de trabalho por causa da maternidade	2,25	2,73	3,25	1,00
Mat Sim – Após a maternidade, precisei sair do emprego devido à dupla jornada de trabalho (doméstico/laboral)	1,93	1,90	2,28	1,00
Mat Sim – Após a maternidade, optei por diminuir o ritmo no trabalho, para garantir o equilíbrio familiar	2,39	3,32	3,22	1,00
Mat Nao – Se tivesse filho(a), me sentiria culpada em trabalhar muitas horas por dia	3,00	3,44	3,73	3,68
Mat Nao – Se tivesse filho(a), sentiria dificuldade em conciliar a maternidade com a carreira	2,33	3,37	3,55	3,54
Mat Nao – A maternidade pode representar uma barreira para o crescimento na carreira	2,00	3,44	3,36	3,30
Mat Nao – Abriria mão de oportunidades de trabalho por causa da maternidade	1,00	2,75	3,23	3,39
Mat Nao – Após a maternidade, precisaria sair do emprego devido à dupla jornada de trabalho (doméstico/laboral)	2,33	2,31	2,17	2,20
Mat Nao – Após a maternidade, optaria por diminuir o ritmo no trabalho, para garantir o equilíbrio familiar	3,67	3,37	3,54	3,80
Média total	2,37	2,90	3,18	3,30

1 – Apenas uma participante da geração Z declarou ter filhos.

Fonte: Elaborada pelos autores (2021)

Esses resultados foram reforçados pelos relatos das entrevistadas, por exemplo, uma delas observa: “Não tive problemas pelo fato de conseguir conciliar a maternidade” (E3, *Baby Boomers*, 58 anos, com filhos) e outra diz: “Isso [maternidade] não é impeditivo na carreira da mulher (E9, geração X, 42 anos, com filhos). Em contraponto, as mais jovens percebem que a mulher “[...]só consegue subir de cargo se tiver total disponibilidade, fato que as mulheres não têm. Um homem pode ter cinco filhos que isso não será nem questionado. Uma mulher tendo um filho é a primeira coisa que questionam” (E10, geração Y, 36 anos, com filhos).

As mulheres que percebem a maternidade como uma barreira, relatam que desistiram de sua carreira para poder ter filhos, como explica E2 (*Baby Boomers*, 59 anos, com filho): “Acho que as mulheres, às vezes, abrem mão

de suas carreiras em função da maternidade”. Um dos problemas dessa questão é que as mulheres tendem a perceber que elas optaram pela maternidade, ao invés de verem que as organizações que não propiciam políticas e práticas de GP para aceitar a maternidade e facilitar o avanço para aquelas que são mães.

É possível explicar esses resultados também pelo pressuposto social de que a mulher ainda é responsável pelos cuidados dos filhos e pelos afazeres domésticos (Cyrino, 2009). A legislação brasileira fortalece essa cultura, quando não atribui ao homem uma licença de paternidade tão prolongada quanto a de maternidade, fruto de um contexto histórico no qual somente o homem devia trabalhar fora de casa, sendo ainda impensável o homem parar de trabalhar para exercer a paternidade. Esse é um elemento que contribui para que a ascensão profissional masculina seja mais intensa do que a feminina, pois esse avanço é, por vezes, associado à exigência de trabalhar mais horas e as mulheres, devido a suas maiores responsabilidades domésticas, tendem a passar menos tempo em atividades laborais, recebendo, conseqüentemente, menos oportunidades de promoções e de aumento de remuneração (Sullivan & Mainiero, 2008; Hryniewicz & Vianna, 2018).

Nas entrevistas, as mulheres mais jovens relataram experiências de amigas – “O chefe dela disse que se ela engravidasse ela não ia ser promovida” (E17, geração Z, 23 anos, sem filho) – e que também viram “[...]amigas ficarem apreensivas ao retornarem ao trabalho após licença, especialmente em relação à sua estabilidade” (E13, geração Y, 32 anos, sem filho). Nesse cenário, o resultado dessa pesquisa corrobora os estudos que salientam que as mulheres estão postergando a maternidade ou optando por não ter filhos (Tanure et al., 2006; Barbosa & Rocha-Coutinho, 2007; Schlickmann & Pizarro, 2013), visando, primeiro, à estabilidade profissional e financeira (Barbosa & Rocha-Coutinho, 2007), como explica E17: “Eu quero me estabelecer profissionalmente e financeiramente primeiro, antes de ter filho, pra evitar barreiras que possam surgir” (E17, geração Z, 23 anos, sem filho).

Ainda em relação às barreiras da maternidade na carreira, foi verificada diferença significativa entre as mulheres com filhos ($M = 2,90$; $DP = 1,006$) e as mulheres sem filhos ($M = 3,26$; $DP = 0,847$) comprovado pelo teste T ($t(404) = -3,899$; $p < 0,001$). As mulheres que não possuem filhos percebem mais as barreiras da maternidade do que as mulheres que têm filhos. Esse resultado concorda o estudo de Lemos et al. (2014) o qual enfatiza que as mulheres que ainda não tiveram filhos já conhecem as restrições que surgirão em relação à sua dedicação ao trabalho, quando se tornarem mães. Elas sabem que as mulheres que têm filhos enfrentam um desafio adicional, precisando conciliar demandas organizacionais, tarefas de casa, dedicação à educação dos filhos (Ceribeli & Silva, 2017; Hryniewicz & Vianna, 2018; Lemos et al., 2014; Tanure et al., 2006) e admiram as colegas que têm filhos, por conseguirem conciliar maternidade e carreira (Brett & Stroh, 2003).

Considerações finais

Em consequência das mudanças sociais, a mulher aumentou sua participação no mercado de trabalho brasileiro. Anteriormente, o desafio feminino era ingressar no mercado de trabalho, atualmente, as mulheres precisam superar barreiras diversas para obter desenvolvimento profissional e dar continuidade à sua trajetória. Nesse contexto, torna-se importante identificar os desafios enfrentados pelas mulheres em sua inserção no mercado de trabalho.

Por meio de uma abordagem multimétodos, o objetivo desse estudo foi analisar a percepção das diferentes gerações de mulheres em relação aos desafios enfrentados no desenvolvimento da carreira. Os resultados da pesquisa demonstraram que as gerações mais novas percebem mais as barreiras na carreira das mulheres do que as gerações mais antigas. A geração *Baby Boomers* tende a perceber menos as barreiras enfrentadas pelas mulheres, estando esse resultado associado à época em que elas nasceram, pois se inclinam a apresentar um discurso mais tradicional e a serem mais resistentes a mudanças (Gursoy et al., 2008). Esse resultado também se relaciona com o enraizamento de alguns estereótipos machistas no ambiente organizacional, levando as mulheres a não os perceber.

Em relação às barreiras que a maternidade pode gerar para a evolução profissional, os resultados mostram que as gerações mais novas percebem mais barreiras do que as gerações mais antigas. Esse resultado está associado ao fato de as mais jovens já perceberem as restrições que advirão à sua dedicação ao trabalho, quando se tornarem mães. Verifica-se, pois, que as mulheres estão postergando a maternidade ou optando por não ter filhos (Tanure et al., 2006; Barbosa & Rocha-Coutinho, 2007; Schlickmann & Pizarro, 2013).

Essa pesquisa demonstrou que as organizações ainda precisam amadurecer em relação às questões de gênero, pois a maioria não possui políticas e práticas de GP que compreendam as complexidades das carreiras femininas (Sullivan & Mainiero, 2008). Ao explorar o que é omitido, negligenciado e evitado, pode-se quebrar o silêncio e desenvolver novas perspectivas, entendimentos e abordagens que analisem, de forma mais adequada, a perspectiva de gênero.

Torna-se necessário, portanto, que as organizações desenvolvam políticas voltadas para as mulheres, a fim de atender suas necessidades e propiciar-lhes um ambiente mais igualitário. Este estudo contribui com a propagação de um conhecimento que auxilia as organizações a revisarem suas ações, visto que a presença de distintas gerações no mercado de trabalho implica mudanças nas tarefas da GP, pois as gerações que trabalham e convivem no mesmo ambiente organizacional apresentam mais de trinta anos de diferença, tendo cada uma suas próprias percepções e expectativas (Lombardía et al., 2008).

Não foram encontrados, na literatura brasileira e internacional, estudos que abordassem desafios e barreiras enfrentados pelas diferentes gerações de mulheres no desenvolvimento de sua carreira, por conseguinte este estudo assume relevância ao preencher uma lacuna da literatura. Ademais,

ajuda a compreender a realidade da mulher brasileira, visto que a maioria das pesquisas sobre gênero é de outros países (Carrieri, Diniz, Souza, & Menezes, 2013).

O atual estudo dá uma contribuição teórica ao mostrar que as mulheres das diversas gerações percebem diferentes barreiras e desafios influenciadas pelo contexto em que nasceram e viveram. Isso pode auxiliar os estudos de gênero a melhor entender como o preconceito em relação às mulheres é enfrentado e vivenciado de variadas maneiras. Há também de se refletir sobre a importância de analisar o contexto em que as mulheres estão inseridas para bem captar suas dificuldades e expectativas.

Em relação à literatura sobre as gerações, este estudo concorda com Oliveira et al. (2012) ao ressaltar que a classificação das gerações é datada em função de acontecimentos históricos mundiais, com ênfase nos contextos americano e europeu. No entanto, há necessidade de verificar se essa classificação faz sentido no âmbito brasileiro, principalmente, no tocante às mulheres, visto que sua inserção no mercado de trabalho ocorreu posteriormente à de outros países.

Como sugestão de pesquisa futura, sugere-se comparar as percepções das mulheres em relação à ascensão organizacional em instituições públicas e privadas, pois como as instituições públicas possuem planos de cargos e salários alinhados por um edital público, as diferenças salariais e de perspectiva de carreira podem ocorrer de mais maneira mais sutil do que nas empresas privadas. Sugere-se analisar questões como etnia e classe social, a fim de comparar como a discriminação apresenta-se em diferentes planos. Indica-se uma pesquisa que vise identificar e analisar quais políticas e práticas de GP vêm sendo adotadas em prol da igualdade de gênero nas empresas. Propõe-se que outras metodologias sejam aplicadas, como o grupo focal, pois conforme algumas mulheres vão relatando situações de preconceito, estereótipos, barreiras e assédios, outras vão se dando conta de situações em que já vivenciaram experiências similares, visto que muitas (das gerações mais velhas) não percebem que estão reproduzindo um discurso que privilegia as masculinidades.

Como limitação da pesquisa, ressalta-se a dificuldade de encontrar mulheres da geração *Baby Boomers* e da geração Z para responder o questionário. Como a pesquisa quantitativa foi aplicada *on-line*, não se teve acesso a muitas mulheres mais velhas, devido a suas dificuldades com a tecnologia. Como a geração Z está recém entrando no mercado de trabalho, houve igualmente dificuldade de encontrar respondentes dentro desse grupo.

Agradecimentos

À Capes, pelo apoio financeiro, e aos revisores e editor da Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) que expressaram recomendações que contribuíram para a expansão e o desenvolvimento das ideias do estudo.

Referências

- Barbosa, P. Z., & Rocha-Coutinho, M. L. (2007). Maternidade: novas possibilidades, antigas visões. *Psicologia Clínica*, 19(1), 163-185.
- Brett, J. M., & Stroh, L. K. (2003). Working 61 plus hours a week: why do managers do it? *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 67-78.
- Carrieri, A. de P., Diniz, A. P. R., Souza, E. M., & Menezes, R. S. S. (2013). Gender and work: representations of femininities and masculinities in the view of women brazilian executives. *Brazilian Administration Review*, 10(3), 281-303.
- Carvalho Neto, A. M. de, Tanure, B., & Andrade, J. (2010). Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. *Revista de Administração de Empresas-eletrônica*, 9(1).
- Cavazotte, F. de S. C. N., Lemos, A. H. da C., & Viana, M. D. de A. (2012). Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? *Cadernos EBAPE.BR*, 10(1), 162-180.
- Ceretta, S. B., & Froemming, L. M. (2011). Geração z: compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente. *Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, 3(2), 15-24.
- Ceribeli, H. B., & Silva, E. R. da. (2017). Interrupção voluntária da carreira em prol da maternidade. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(5), 116-139.
- Chicca, J., & Shellenbarger, T. (2018). Connecting with Generation Z: Approaches in Nursing Education. *Teaching and Learning in Nursing*, 13(3), 180-184.
- Comazzetto, L. R., Vasconcellos, S. J. L., Perrone, C. M., & Gonçalves, J. (2016). A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 1(36), 145-157.
- Cukrowska-Torzewska, E., & Matysiak, A. (2020). The motherhood wage penalty: a meta-analysis. *Social Science Research*, 88-89.
- Cyrino, R. (2009). Trabalho, temporalidade e representações sociais de gênero: uma análise da articulação entre trabalho doméstico e assalariado. *Sociologias*, 11(21), 99-92.
- Dencker, J. C. Joshi, A., & Martocchio, J. J. (2008). Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 18(3), 180-187.
- Eccel, C. S., & Grisci, C. L. I. (2011). Trabalho e Gênero: a produção de masculinidades na perspectiva de homens e mulheres. *Cadernos Ebape.BR*, 9(1), 57-78.
- Farag, A. A., Tullai-McGuinness, S., & Anthony, M. K. (2009). Nurses' perception of their manager's leadership style and unit climate: are there generational differences? *Journal of Nursing Management*, 17(1), 26-34.
- Fidelis, D. Q., & Mosmann, C. P. (2013). A não maternidade na contemporaneidade: um estudo com mulheres sem filhos acima dos 45 anos. *Aletheia*, (42), 122-135.
- Fraga, A. M., Antunes, E. D. D., & Rocha-de-Oliveira, S. (2020). The female and the male professional: gender, career and expatriation interfaces in trajectory for female expatriates. *Brazilian Business Review*, 17(2), 192-210.

- Grisci, C. L. I., Deus, E. S. de, Rech, S., Rodrigues, M. F., & Gois, P. H. de. (2015). Beleza física e trabalho imaterial: do politicamente correto à rentabilização. *Psicologia: Ciência e profissão*, 35(2), 406-422.
- Gursoy, D., Chi, C. G., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40-48.
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: an examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-458.
- Hryniewicz, L. G. C., & Vianna, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos Ebape.BR*, 16(3), 331-344.
- Instituto brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2018). Recuperado em 09 março, 2019, de <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?=&t=o-que-e>.
- Jacques, T. C., Pereira, G. B., Fernandes, A. L., Oliveira, D. A. (2015). Geração Z: peculiaridades geracionais na cidade de Itabira-Mg. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9(3), 67-85.
- Jyrkinen, M. (2014). Women managers, careers and gendered ageism. *Scandinavian Journal of Management*, 30(2), 175-185.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
- Ladeira, L. B. C., Costa, D. V. F., & do Couto Costa, M. P. (2014). Gerações X e Y e o impacto no ambiente de trabalho. *Revista Estação Científica*, 1(11), 1-20.
- Lemos, A. H. C., Mello, G. R., & Guimarães, M. F. (2014). Gerações produtivas e carreiras: o que as mulheres da geração Y querem?. *Revista de Administração da UFSM*, 7(1), 135-152.
- Lombardía, P. G., Stein, G., & Pin, J. R. (2008). Políticas para dirigir a los nuevos profesionales motivaciones y valores de la generacion y. *IESE Business School-Universidad de Navarra*. Recuperado em 10 abril, 2019, de <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0753.pdf>
- Oliveira, A. R. de, Gaio, L. E., & Bonancim, C. A. G. (2009). Relações de gênero e ascensão feminina no ambiente organizacional: um ensaio teórico. *Revista de Administração UFSM*, 2(1), 80-97.
- Oliveira, S. R., Piccinini, V. C., & Bitencourt, B. M. (2012). Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil?. *Organização & Sociedade*, 19(62), 551-558.
- Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The changing face of the employees generation z and their perceptions of work (a study applied to university students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476-483.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: a review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96.
- Pedro, J. M. (2003). A experiência com contraceptivos no Brasil: uma questão de geração. *Revista Brasileira de História*, 23(45), 239-260.

- Resende, A. M., & Melo, M. C. de O. L. (2017). Relações de gênero na cozinha: a inserção e atuação de chefs mulheres na cozinha profissional na percepção dos chefs. *Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 41.
- Ribeiro, R. P. D., Nunes, S. C., & Lopes, H. E. G. (2018). As carreiras proteana e sem fronteiras e as âncoras de carreira: um estudo com profissionais da área de saúde em Minas Gerais. *Gestão e Regionalidade*, 34(102), 94-115.
- Rocha, V. K. O., Bittencourt, I. M., Desiderio, P. H., & Antônio Sobrinho, C. (2018). Gerações e estilo de aprendizagem: um estudo com alunos de uma universidade pública em Alagoas. *Economia e Gestão*, 18(50), 80-96.
- Salvagni, J., & Canabarro, J. (2015). Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado*, 6(2), 88-110.
- Santos, C. M. M., Tanure, B., & Carvalho Neto, A. M. de. (2014). Mulheres executivas brasileiras: o teto de vidro em questão. *Revista Administração em Diálogo*, 16(3), 56-75.
- Schlickmann, E., & Pizarro, D. (2013). A evolução da mulher no trabalho: uma abordagem sob a ótica da liderança. *Revista Borges*, 3 (1), 70-89.
- Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J., & Brown, H. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1), 47-74.
- Shatto, B., & Erwin, K. (2017). Teaching millennials and generation z: bridging the generational divide. *Creative nursing*, 23(1), 24-28.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382.
- Solnit, R. (2017). *Os homens explicam tudo para mim*. São Paulo: Cultrix.
- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. (2005). Kaleidoscope careers: an alternate explanation for the "opt-out" revolution. *The Academy of Management Executive*, 19(1), 106-123.
- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. (2008). Using the kaleidoscope career model to understand the changing patterns of women's careers: designing HRD programs that attract and retain women. *Developing Human Resources*, 10(1), 32-49.
- Sullivan, S. E., Forret, M. L., Carraher, S. M., & Mainiero, L. A. (2009). Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. *Career Development International*, 14(3).
- Tanure, B., Carvalho Neto, A., & Andrade, J. O. (2006). A super executiva às voltas com carreira, relógio biológico, maternidade, amores e preconceitos. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, Brasil, 30.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.
- Veiga Neto, A. R., Souza, S. L. B., Almeida, S. T., Castro, F. N., & Braga Júnior, S. S. (2015). Fatores que influenciam os consumidores da geração Z na compra de produtos eletrônicos. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 14(1), 287-312.
- Veloso, E. R., Dutra, J. S., & Nakata, L. E. (2016). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e Baby Boomers. *Revista de Gestão*, 23(2), 88-98.