

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

ANDRÉIA ROSSI VICTORAZZI

DESAFIOS NO PROCESSO DE COACHING PARA A CARREIRA FEMININA

Porto Alegre, 2016

Desafios no processo de coaching para a carreira feminina

Andréia Rossi Victorazzi

Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de Especialização em Psicologia – Ênfase em Psicologia Organizacional – sob orientação do Prof. Dr. Andrea Poletto Oltramari

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Instituto de Psicologia

Porto Alegre, março de 2016

SUMÁRIO

Resumo	4
Capítulo I	
Introdução	5
1.1 Coaching	6
1.2 Carreira Feminina	8
1.3 Desafios para a carreira feminina	9
Capítulo II	
Método	11
Capítulo III	
Resultados e Discussão	14
3.1 Maternidade	14
3.2 Diferenciação por gênero	15
3.3 Conflito de papéis	17
Capítulo IV	
Considerações finais	20
Referências	22

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Comparativo entre a teoria e as sessões de coaching	19
--	----

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo demonstrar quais aspectos, denominados aqui como categorias, da vida profissional e pessoal do público feminino são relevantes para a criação de um método de coaching focado em carreira para mulheres. A evolução do número de mulheres no mercado de trabalho nas últimas décadas e o constante debate entre as principais diferenças não apenas salariais mas também de tratamento entre homens e mulheres no mercado de trabalho justifica a busca pelo entendimento da visão das mulheres do mercado de trabalho e como métodos como o coaching podem oferecer suporte para a evolução delas nos ambientes em que estão atuando. A pesquisa foi dividida em duas etapas. Inicialmente foi realizada uma revisão da literatura sobre o tema. Após, foi realizado um estudo de casos múltiplos com três profissionais do sexo feminino com idade entre 28 e 33 anos, que residem em Caxias do Sul. Utilizando o método de observações sistemáticas das sessões realizadas, foram comparados os aspectos apresentados nos três casos com os resultados da pesquisa bibliográfica. As principais categorias encontradas foram maternidade, diferenciação de gênero e conflito de papéis. Também foi destacada a importância do papel do companheiro para a carreira feminina, bem como a influência da sociedade em categoria como a diferenciação de gênero.

Palavras-chave: coaching; carreira feminina; maternidade; diferenciação de gênero; conflito de papéis.

INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho vem sendo cada vez mais afetado pela aceleração com que o mundo moderno tem se deparado. Muitas informações, novas tecnologias, mudanças constantes e necessidade de aprendizagem e flexibilidade são alguns dos desafios postos para os profissionais atuais. Para as mulheres profissionais, no entanto, outros desafios, além destes, estão constantemente presentes em seu dia-a-dia.

Segundo Castro (2015), além destas mudanças, foi possível observar também mudanças na forma como as pessoas estão lidando com as decisões sobre suas carreiras nas organizações. Além do aspecto profissional, os âmbitos pessoal e familiar estão sendo considerados, evidenciando a importância da integração entre vida e trabalho na atualidade. A autora acredita que muito desta mudança está relacionada aos fenômenos sociais, culturais e políticos que têm proporcionado debates importantes sobre carreira e trabalho, destacando-se o crescente aumento da participação feminina no processo produtivo, a ressignificação do papel masculino no casamento, e os novos desenhos de carreira que buscam suprir tanto necessidades pessoais e organizacionais.

Apesar da inserção gradual, as mulheres fazem hoje parte de uma fatia significativa do mercado de trabalho, visto que seu crescimento e permanência vêm aumentando com o passar dos anos, devido a melhores condições e a melhores oportunidades (Metz, 2014). No entanto, existem ainda muitos obstáculos a serem superados. A disparidade no tratamento dispensado pelas empresas, mesmo pelo setor público, pode ser percebida, por exemplo, através da diferença entre salários de homens e mulheres. Além da desigualdade salarial, o preconceito em relação às mulheres segue evidente. A sua inserção ou manutenção no mercado de trabalho, e principalmente, em cargos de liderança é dificultada por aspectos socioculturais relacionados ao gênero e não à qualidade e à competência. Estas profissionais enfrentam barreiras que não são visíveis, advindas da cultura e da sociedade (Metz, 2014).

Associado ao preconceito e as desigualdades de gênero, ainda podemos citar o desejo de muitas mulheres de se tornarem mães, o que pode levar a uma angústia em tentar corresponder aos diversos papéis sociais – de esposa, mãe, profissional de sucesso, familiar amorosa, – sobrecarregando a mulher, levando-a, não raramente, a procurar ajuda profissional.

É neste contexto que muitas mulheres se encontram ao buscar ajuda de um profissional que trabalha com coaching. Desejam, de alguma forma, poder continuar se

dedicando ao seu trabalho e carreira, sem abrir mão dos outros papéis. Buscam o crescimento profissional, sem perder a possibilidade de serem mães e esposas dedicadas. Além disso, muitas vezes, buscam ajuda para conseguir lidar com o preconceito e as diferenças de tratamento que recebem em seu local de trabalho.

Considerando as problemáticas que acompanham cada profissional que busca ajuda, este artigo tem como objetivo descrever os desafios encontrados no processo de coaching de três mulheres profissionais, com idades entre 28 e 33 anos, que residem em Caxias do Sul. A pesquisa inicia por uma revisão da literatura sobre o tema, para então, através de um estudo de caso múltiplo, com observações sistemáticas das sessões realizadas, comparar os desafios da prática com o que a literatura apresenta. Por fim, visa-se propor recomendações de pontos a serem considerados na construção de um processo de coaching de carreira para mulheres.

1.1 Coaching

O tema coaching é relativamente novo no Brasil, porém a sua utilização nos últimos anos vem crescendo de forma acelerada, seja dentro das organizações como em referência ao processo que o indivíduo procura para se desenvolver. Apesar disso, segundo Blanco (2006), o coaching ainda é uma área de estudo em desenvolvimento, sendo a sua conceituação objeto de discussão e debate entre profissionais, pesquisadores e consumidores.

De acordo com o dicionário Merriam-Webster (citado por Blanco, 2006), o termo coach foi mencionado pela primeira vez por volta do século XV para denominar um tipo de transporte utilizado na cidade de *Kocs* na Hungria, tornando-se conhecido como *Kocsi* em húngaro. Sua tradução para o alemão seria *Kutsche* e em francês *coche*. Este transporte seria parecido com o que hoje é chamado de carruagem. Por volta do século XVIII, este veículo tornou-se amplamente utilizado nas cidades europeias. Em analogia ao exposto, segundo Blanco (2006), esta definição foi, posteriormente, relacionada aos termos guia, tutor, instrutor ou treinador.

Krausz (2007) expõe, no entanto, que o conceito de coach é tão antigo quanto à própria humanidade. Esta autora afirma que Sócrates, em seus diálogos e questionamentos com seus discípulos, descritos por Platão, praticava um dos métodos de coaching, demonstrando sua eficácia. Ela afirma ainda que a utilização

contemporânea do termo coaching apresenta diversas versões, sendo a noção associada a sua prática muito genérica.

Porém, foi através da utilização do termo coach no campo esportivo que o tornou popularmente conhecido. Nesta área, o coach é utilizado para designar o papel do técnico, que tem como função incentivar e ajudar as pessoas a alcançarem melhores resultados, através do desenvolvimento de novas habilidades.

Blanco (2006) relata que existem diferentes abordagens de coaching. Ela cita a abordagem do ICF (*The International Coach Federation*) como uma das mais relevantes, já que é a associação de maior representatividade no momento, visto que conta com mais de 10.500 membros espalhados por 80 países e encontra-se organizada em 144 capítulos distribuídos por 39 países. A autora descreve que para o ICF, coaching é conceituado como um relacionamento gradativo de facilitação, orientado por profissional capacitado que auxilia e estimula indivíduos e/ou organizações a desenvolver atitudes e ações conscientes e responsáveis que levem à realização de seus desejos, metas e visões – sejam pessoais ou profissionais. Ela relata ainda que essa prática faz uso de processos de indagação e questionamentos visando à descoberta pessoal, provendo ao coachee estrutura, apoio e realimentação, com o objetivo de aprofundar sua aprendizagem, aperfeiçoar seu desempenho e melhorar sua qualidade de vida. O coaching acelera o processo de desenvolvimento do cliente, pois enfatiza a importância da consciência das escolhas feitas, trabalhando sempre o atual e o futuro.

Segundo Krausz (2007), o coaching contribui para a transformação do indivíduo e de grupos ao impactar suas visões e valores, apoiando-os na reinvenção e remodelação do pensar e agir, mediante processo participativo e dirigido de aprendizagem.

Para Marques & Carli (2012) coaching é um processo que utiliza técnicas, ferramentas e recursos de diversas ciências. Segundo os autores, muitas pessoas acreditam que o coaching é uma ciência, porém segundo eles, coaching é um mix de recursos e técnicas que funcionam em ciências do comportamento (psicologia, sociologia, neurociências, entre outras) e de ferramentas da administração de empresas, esportes, gestão de recursos humanos, planejamento estratégico e outros. É um processo que produz mudanças positivas e duradouras, sendo conduzido de maneira confidencial, individual ou em grupo. Para os autores, o coaching é uma oportunidade de visualização clara dos pontos individuais, de aumento de autoconfiança, de quebra de barreiras de limitação, para que as pessoas possam conhecer e atingir seu potencial máximo e alcançar suas metas.

Apesar das muitas maneiras de se trabalhar o coaching, Blanco (2006) mostra ser possível traçar pontos de semelhança entre as diferentes abordagens. Segundo a autora, é possível perceber que a prática de coaching se caracteriza como um processo de interação voltado à promoção e ao estímulo da aprendizagem, sendo que o objetivo não é ensinar em si, mas sim auxiliar o outro a aprender. Os efeitos mais comumente mencionados do processo, expõe a autora, estão relacionados à mudança de desempenho e de comportamento e, na maior parte das abordagens estudadas, a mudança se associa a outros resultados mais profundos: o crescimento e a transformação pessoal.

1.2 Carreira Feminina

Segundo Bruschini e Puppini (2004), o início da inserção das mulheres no mercado de trabalho brasileiro foi marcado pela precariedade para uma importante parcela de trabalhadoras. Em 1998, 36% da força de trabalho feminina ou dez milhões de mulheres situavam-se em nichos precários do mercado de trabalho, seja como trabalhadoras domésticas, seja realizando atividades não remuneradas ou trabalhos destinados ao consumo próprio ou do grupo familiar. Segundo as autoras, o emprego doméstico, ocupação feminina por excelência (90% de mulheres), absorve 17% da força de trabalho feminina, isto é, mais de quatro milhões de mulheres, sendo esta ocupação considerada precária em razão das longas jornadas de trabalho desenvolvidas pela maioria das trabalhadoras, pelo baixo índice de posse de carteira de trabalho e pelos baixos rendimentos obtidos.

Bruschini e Puppini (2004) ainda relatam uma diferença para as mulheres com instrução. Estas continuam ocupando profissões tradicionalmente femininas, como o magistério e a enfermagem, porém têm adentrado também áreas profissionais de prestígio, como a Medicina, a Advocacia, a Arquitetura e até mesmo a Engenharia, tradicionalmente uma profissão masculina. As autoras relatam que foi a partir dos anos 80 que as mulheres começaram a conseguir melhores empregos, boas ocupações e acesso a profissões de nível superior.

Santos e Nestor (2013) também analisam a difícil entrada da mulher no mercado de trabalho e relatam que apesar dos desafios, nas últimas décadas foi possível verificar um aumento de mulheres assumindo cargos de confiança e importância dentro das empresas em que trabalham.

1.3 Desafios para a carreira feminina

Apesar da crescente presença feminina no mercado de trabalho, as mulheres ainda enfrentam diversos desafios em relação às suas carreiras. Muitos avanços foram feitos, no entanto, a desigualdade entre os gêneros ainda está presente, fazendo com que as mulheres passem pelas mesmas dificuldades de ascensão na carreira que os homens, mas também por dificuldades somente delas.

Segundo Lima, Neto, Lima, Tanure e Versiani (2013), a mulher tem sido discriminada em relação ao homem tanto na sociedade quanto no mercado de trabalho. Eles relatam que a capacidade masculina de utilizar a razão como forma de dominar as necessidades corpóreas foi exaltada desde o tempo dos filósofos como Aristóteles, Platão e Rousseau. Já a mulher era apresentada como um ser dominado pela sensibilidade e pelos desejos corpóreos, sendo vista, portanto, como uma ameaça à ordem pública, inferior ao homem e relegada apenas às tarefas domésticas.

Atualmente, as expectativas em relação aos papéis masculinos e femininos foram modificadas e a mulher passou a ser socialmente aceita no mercado de trabalho. Ela segue, no entanto, carregando consigo as funções relacionadas ao trabalho doméstico. Segundo Lima *et al.* (2013), o fato de a mulher ainda ter grandes responsabilidades com o lar e a família, faz com que ela seja cobrada e que cobre ainda mais de si, que se sobrecarregue e tenha que criar estratégias para suavizar os conflitos existentes entre estas duas instâncias de suas vidas. Já o homem permaneceu sob a mesma lógica de priorizar sua carreira em detrimento das outras esferas de sua vida. Desta forma, o status familiar, como casamento e número de filhos, é visto de forma positiva para o homem, mas impacta negativamente para a mulher. A relação entre trabalho e família tende a ser mais conflituosa para a mulher, gerando mais estresse e angústia. Mesmo quando estão em casa, as mulheres parecem não conseguir se desvencilhar das preocupações inerentes ao trabalho, levando tarefas muitas vezes consigo, não conseguindo viver efetivamente a vida familiar. Esta situação parece pior atualmente com o uso de e-mails, telefones celulares, laptops e outras tecnologias. Com isso, muitas mulheres demonstram sentir culpa por não conseguirem se dedicar à família e ao cuidado dos filhos. Já o homem, segundo estes autores, não apresenta esse sentimento de culpa, pois culturalmente se validou um modelo em que o homem deveria prover a casa materialmente, deixando o cuidado dos filhos e as tarefas domésticas para

a mulher. Este acúmulo de funções, segundo os autores, prejudica a mulher no desenvolvimento de ambas as funções, pois quanto mais ela se dedica a uma destas esferas, menos tempo terá para se dedicar à outra, gerando inevitavelmente um conflito.

Apesar disso, *Lima et al.* (2013) acreditam que nas últimas décadas as mulheres têm conseguido aumentar sua participação no mercado de trabalho, obtendo cada vez mais posições hierárquicas nas organizações. No entanto, um preconceito ainda se destaca: o comportamento feminino em cargos executivos. Segundo estes autores, existe uma contradição de cunho machista na qual a mulher é estereotipada como um ser guiado por seus sentimentos e intuições e o homem por sua vez é visto como mais agressivo e racional. Nesta percepção, a mulher, para ter ascensão no emprego precisa assumir uma postura considerada “masculina” a fim de demonstrar autoridade e adquirir o respeito dos subordinados. Para ser respeitada, precisa pensar, agir e trabalhar “como um homem”, sem no entanto deixar de ter uma postura “feminina”, de docilidade e delicadeza. Para os autores, esta demanda é paradoxal, pois não há como mesclar todos estes atributos ao mesmo tempo: ser emotiva, sensível, racional e agressiva. Assim, as mulheres precisam provar diariamente que são tão qualificadas e competentes quanto os homens para conseguirem se manter nas suas funções.

Um último desafio que a mulher enfrenta, segundo *Lima et al.* (2013) é de caráter biológico, isto é, a maternidade. É exatamente na época em que a mulher começa a ter uma ascensão profissional, sofrendo forte demanda da empresa em relação à sua dedicação ao trabalho, que ela também precisa avaliar sua vontade de ser ou não mãe, pois com o passar dos anos a fertilidade feminina é reduzida. Este período representa um momento delicado para as mulheres, podendo gerar muitos conflitos.

MÉTODO

Esta seção do presente trabalho esclarece a metodologia aplicada ao longo da pesquisa realizada, que pode ser definida como uma pesquisa exploratória a respeito dos temas “coaching” e “carreira feminina”, por meio de uma revisão de literatura, um estudo de múltiplos casos e a posterior recomendação de pontos a serem considerados na construção de um processo de coaching de carreira para mulheres.

De acordo com Gil (2002), pesquisa pode ser definida como um processo sistemático e racional com o objetivo de propor respostas ou soluções para problemas. O problema de pesquisa deste trabalho é como trabalhar o processo do coaching e suas múltiplas ferramentas no contexto da carreira feminina. Ainda segundo o autor, uma pesquisa é requerida quando não se dispõe de informações suficientes sobre determinados temas ou as mesmas estão em estado de desordem que não possam ser relacionadas diretamente aos mesmos.

Esta pesquisa tem por objetivo aprimorar o conhecimento a respeito dos temas “carreira feminina” e “coaching”. Sendo assim, ela pode ser classificada como exploratória (Gil, 2002), por buscar proporcionar uma maior familiaridade com os temas propostos e iniciar, por meio destes conhecimentos, construir uma metodologia de coaching direcionada para um público específico.

A pesquisa iniciou por uma revisão bibliográfica de artigos relacionados aos temas. Foram consultadas as bases de dados Scielo, Spell e Google Acadêmico. Foram pesquisadas as seguintes palavras-chave de forma combinada: i) coaching; ii) carreira feminina; iii) desafios do coaching; e iv) desafios da carreira feminina. O objetivo desta revisão foi compreender o que está sendo pesquisado sobre os temas em diferentes universidades e instituições de pesquisa, o que também auxilia na avaliação da relevância dos temas e seu relativo ineditismo.

Após a revisão bibliográfica, foi realizado um estudo de caso múltiplo. Um estudo de caso pode ser definido como estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu detalhado e amplo conhecimento (Gil, 2002). Por muito tempo, segundo o autor, esta metodologia foi encarada como pouco rigorosa, que servia apenas para pesquisas exploratórias. Porém, atualmente o estudo de caso é utilizado quando não é possível desassociar o objeto de estudo do contexto no qual ele está inserido (Yin, 2001). Gil (2002) afirma que os estudos de caso podem ser de um único ou de múltiplos casos, sendo o primeiro mais comum para ciências biomédicas ou

quando não se possui acesso ou tempo para estudar múltiplos casos, que seria a situação mais frequente, segundo o autor, em pesquisas sociais.

A determinação do número de casos não pode ser feito à priori e é tarefa do pesquisador adicionar progressivamente novos casos para que se alcance uma “saturação teórica”, que é a situação onde o incremento de novos casos não gera uma quantidade de informações novas relevantes (Gil, 2002). Para esta pesquisa, foram selecionados por conveniência três casos para participarem do estudo e não foi possível seguir com o incremento de casos para buscar uma saturação teórica, devido ao fato de que os casos foram selecionados por meio de vivência em consultório, não havendo a possibilidade de buscar outros casos, visto que o coaching é um processo que demanda tempo (por este motivo pessoas com poucas sessões não foram consideradas) e é realizado por meio de diferentes ferramentas e métodos (portanto foram considerados apenas casos da mesma profissional). De acordo com Gil (2002) não se pode falar em número ideal de casos, embora afirme que é costume em pesquisas a utilização de quatro a dez casos.

Os casos selecionados foram retirados da vivência de consultório da profissional, psicóloga e coach, e consistem em uma amostra de três mulheres. Os dados foram obtidos através de observações sistemáticas realizadas das sessões e em um diário de campo, no qual a profissional escrevia suas observações sobre cada sessão, realizadas entre julho e dezembro de 2015. Apesar de o coaching ser uma profissão ainda não regulamentada, por ser psicóloga, a profissional está submetida ao Código de Ética da Psicologia, e por isso os nomes das três profissionais foram alterados, a fim de preservar suas identidades, mantendo o sigilo necessário.

O primeiro caso é de uma mulher que possui 28 anos, é graduada em Administração de Empresas e trabalha na área comercial de uma empresa de grande porte. Chamaremos esta profissional de Ana. A segunda mulher possui 33 anos, é graduada em Engenharia de Produção e atua como Coordenadora Comercial em uma empresa de médio porte. Chamaremos esta profissional de Paula. Por último, a terceira mulher possui 30 anos e trabalha em uma empresa na área de Engenharia de Projetos. Chamaremos esta profissional de Silvia. As três mulheres participaram de 10 sessões de coaching, cada uma, até a finalização deste trabalho. As sessões de coaching, por sua vez, têm duração de 60 minutos cada.

Após a análise dos dados comparando os principais conceitos identificados, com o objetivo de validar parte dos conceitos encontrados, esta pesquisa pretende

recomendar pontos a serem considerados na construção de um método de trabalho para o processo de coaching no contexto da carreira feminina. É necessário ressaltar que esta pesquisa não possui como escopo a aplicação ou validação destas recomendações, mas sim a proposição de itens fundamentais para construção deste método.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta um paralelo entre a teoria referenciada por meio da revisão bibliográfica e o que foi relatado pelas três profissionais nas sessões de coaching.

3.1 Maternidade

Conforme já apresentado, a maternidade é um ponto fundamental na discussão da carreira feminina, pois o afastamento de suas funções traz preocupação e angústia às mulheres, embora ela muitas vezes represente uma realização pessoal para as mesmas.

Como *Lima et al.* (2013) escreveram, a maternidade é uma preocupação de caráter biológico, fazendo com que a mulher precise tomar uma decisão antes de uma certa idade. Assim, por mais que muitas profissionais tentem evitar, em algum momento elas se deparam com o conflito entre ser mãe e ter uma carreira profissional.

Ao longo das sessões, Paula relata que não pensava em ter filhos até alguns anos atrás. Segundo ela, sua carreira não lhe permitiria isso. No entanto, conta que seu marido deseja muito ser pai e que com o passar dos anos, sente que foi aceitando a ideia. Em uma das sessões, Paula descreve o que ela percebe como seu grande problema atual: caso venha a engravidar, relata ter certeza que após sua licença, ela será demitida.

Silvia já é mãe e descreveu nas sessões que por abandonar o curso de engenharia mecânica para cuidar de sua filha, ela também acabou abrindo mão de um crescimento profissional, já que ela trabalha em um setor de engenharia possuindo apenas um curso técnico e um superior incompleto. Apesar de um relativo sucesso profissional, Silvia está motivada a deixar sua posição para abrir um próprio negócio e ter mais liberdade em suas rotinas e seus horários de trabalho. Ao longo das sessões foi possível identificar que ela possui como projeto pessoal ter mais um filho, o qual gostaria de acompanhar melhor o crescimento e desenvolvimento, já que afirma sentir uma culpa por não poder passar tanto tempo com sua filha. Apesar do projeto, ela acredita que a situação financeira familiar não permite neste momento que ela realize seu projeto pessoal e profissional.

No discurso de Silvia fica evidente o que *Lima et al.* (2013) descreveram quando dizem que a relação entre trabalho e família tende a ser mais conflituosa para a mulher, já que a mesma tende a sentir-se culpada quando não consegue se dedicar à família e ao cuidado dos filhos. Silvia, apesar de demonstrar ser uma mãe bastante presente, ainda

acredita não ser o suficiente, sentindo ter perdido muito do crescimento e desenvolvimento de sua primeira filha.

Nas sessões com Ana o tema maternidade não foi abordado pela paciente.

Por meio das sessões com Paula e Silvia, portanto, é possível identificar o que a literatura já previa, isto é, a maternidade gera um conflito entre os interesses pessoais e profissionais das mulheres profissionais que atuam no mercado de trabalho. Porém é necessário identificar também para o caso de Paula, qual a influência do poder exercido pela organização nas decisões dos trabalhadores, ou seja, ela relata ter certeza de que será desligada pelo ambiente criado pela empresa, por meio de sua cultura e valores intrínsecos nas atitudes do dia-a-dia, muitas vezes divergentes daqueles listados em sites institucionais e fixados nas paredes das empresas.

A discussão sobre o conceito de poder e como ele está inserido nas dinâmicas organizacionais inicia com a obra de Maquiavel, no qual o mesmo discute as características necessárias para um príncipe para que o mesmo conquiste e detenha o poder; e se estende até o conceito de panóptico de Foucault, passando por Marx, Weber, e diversos outros autores. Mais recentemente Mintzberg (1983) também aborda a relação de poder. Não é o objetivo do presente trabalho debater o conceito de poder, mas é possível inferir que o sentimento e os relatos de Paula deriva também do poder que a empresa exerce sobre as decisões dos seus funcionários.

Assim, percebem-se três aspectos importantes identificados ao longo das sessões com as profissionais: i) o desejo de empreender em outra área para ter mais tempo livre; ii) o temor de se tornar mãe e deixar de ser um ativo relevante para a empresa, perdendo seu emprego e seu espaço no mercado de trabalho; e iii) a possível influência da empresa nas decisões dos funcionários (neste caso das mulheres) por meio do poder.

3.2 Diferenciação por gênero

Com a tardia entrada das mulheres no mercado de trabalho, fruto de um conceito de sociedade, no qual o provedor de recursos sempre foi o homem, as mulheres hoje ainda necessitam dedicar esforços para equiparar posições hierárquicas e remuneração com os homens em suas atividades, como demonstrou Metz (2014). Esta realidade ficou clara durante as sessões de coaching.

Ana relata que poucas mulheres trabalham no seu setor e que nenhuma ocupa um cargo de gestão. Além disso, Ana diz que trabalha com uma equipe de 5 pessoas,

mas que somente ela possui um cargo diferente com um salário mais baixo, apesar de realizar as mesmas atividades que seus colegas homens. Isso causa a impressão, para Ana, de que a empresa é “machista”. Ela ainda relata que ao se candidatar para uma vaga externa em sua empresa, ouviu de seus colegas e superiores que nunca uma mulher havia ocupado tal cargo e que, portanto, ela não teria chances.

Nas sessões com Paula, embora as constatações tenham sido mais voltadas para a maternidade, ela afirmou que muitos dos novos funcionários de sua empresa são homens ou mulheres muito jovens, o que ela qualificou como preconceito frente à possibilidade de as mulheres engravidarem. Mesmo que a empresa selecione mulheres jovens, longe da possibilidade de engravidar, é possível afirmar que há sim uma diferenciação por gênero, já que a paciente relata que no processo seletivo homens e mulheres jovens possuem preferência. Como Lima *et al.* (2013) relatam, o status familiar faz diferença nesta empresa, onde casamento e número de filhos não é um problema para a contratação de homens, mas podem vir a ser para as mulheres.

Nas sessões com Silvia não apareceu evidenciado nenhum fator de diferenciação de gênero, sendo que não é possível afirmar que o mesmo não exista no ambiente de trabalho dela, mas sim de que este fator não é percebido ou não afeta ela de forma significativa.

No discurso de Ana e de Paula fica evidente a presença da diferenciação de gênero em seu ambiente de trabalho e o quanto isso afeta a perspectiva de carreira e percepção do ambiente de trabalho das duas. Oliveira e Marcondes (2004) em sua pesquisa no qual as mulheres definem o papel do homem em suas vidas, realizada com mulheres de diversas gerações, chegam a conclusão inicial de que as gerações mais antigas já percebem uma mudança na vida das mulheres, redefinindo até (mesmo que lentamente conforme relataram as autoras) os conceitos de o que é masculino e o que é feminino.

Oliveira e Marcondes (2004) diagnosticaram que as mulheres percebem que ocorreram mudanças ao longo do tempo no papel feminino da sociedade, mas que muitos dos homens seguem sem perceber que esta mudança ocorreu e consideram o machismo como explicação para o comportamento e atitude masculinas de rejeição ao papel feminino moderno (que sai do seio familiar em busca de novas conquistas, principalmente profissionais). As autoras definem, por meio do depoimento das entrevistadas, que o Brasil é um país machista. Um fator social como uma sociedade machista, reflete no comportamento organizacional e dia a dia influencia a percepção

das mulheres inseridas em ambientes afetados por valores sociais e culturais, ou seja, em uma sociedade machista é natural haver diferença de tratamento, remuneração e reconhecimento entre homens e mulheres.

O problema de desigualdade de gêneros está longe de ser superado dentro das organizações, apenas em março de 2015 a comunidade acadêmica americana propôs um indicador que avaliasse o grau de desigualdade (reflexo segundo os autores da pesquisa de uma sociedade machista) em uma organização.

3.3 Conflito de papéis

Os papéis sociais desempenhados por homens e mulheres ao longo do tempo foram se transformando e não se pode mais afirmar que a responsabilidade do homem é prover financeiramente e da mulher é cuidar dos filhos e do lar. Mas a verdade é que, embora tenhamos evoluído socialmente neste aspecto, as mulheres ainda estão emocionalmente atreladas às suas “responsabilidades” referentes aos filhos e suas casas, como Lima *et al.* (2013) nos apresentaram anteriormente.

Paula é atualmente quem mais prove recursos para o lar, mas também é quem possui a responsabilidade, dentro de sua relação com o esposo, de cuidar da casa. Apesar do desejo de ter filhos ser maior por parte do marido, Paula se sente bastante confortável com a ideia e gostaria de realizar este projeto pessoal, porém há o conflito de dedicar-se à vida profissional e cuidar da educação e desenvolvimento do filho, preocupação esta que segundo ela, seu marido não tem.

Ana, talvez por ser a mais jovem de todas e ainda morar com os pais, não demonstrou nenhum conflito ou angústia associada aos interesses familiares versus seus interesses profissionais. Nesta fase de sua vida, ela afirma ter escolhido que não terá filhos e se dedicará integralmente para sua carreira. Embora não tenha aparecido um conflito em seu discurso, é possível perceber que o mesmo existiu e foi superado, pois Ana diversas vezes relatou: “como eu não terei filhos, sei que posso dedicar meu tempo para minha carreira”.

Nas sessões com Silvia foi possível perceber de maneira mais evidente este conflito. Por ser a paciente que já possui filhos, o sentimento de culpa por não poder dedicar mais tempo para o acompanhamento de sua filha ficou bastante evidenciado, tanto pelo sentimento de Silvia quanto por seu projeto de migrar de área de atuação para poder ter mais tempo para um próximo filho.

O conflito entre dedicar-se à família e possuir responsabilidades também profissionais visivelmente afeta os sentimentos femininos com relação às suas carreiras, gerando diferentes resoluções, tais como abandono de um possível papel feminino, isto é, ser mãe (Ana); desejo de migração de carreira (Silvia); e incerteza com relação ao futuro profissional (Paula).

Conforme abordado anteriormente, uma conclusão da pesquisa de Oliveira e Marcondes (2004) é a de que as mulheres percebem que acumularam a responsabilidade de partilhar o papel de provedor (outrora exclusivamente masculino) e sentem que não é partilhado o papel de cuidador (outrora exclusivamente feminino), o que leva a uma sobrecarga para as mulheres. Esta sobrecarga pode ser identificada diversas vezes nos discursos de Silvia, que embora não tenha problematizado a diferenciação de gênero no seu ambiente de trabalho, sente uma carga por ser mãe e trabalhar que não está distribuída com seu companheiro.

Na pesquisa de Oliveira e Marcondes (2004) as gerações mais novas estão mais satisfeitas com as divisões de responsabilidades do que as mais antigas. Algumas mulheres afirmam poder contar com o apoio do companheiro para a realização de tarefas domésticas, já que ambos passam o dia fora de casa em ambientes corporativos. Porém, as mulheres afirmam que os homens precisam ser constantemente orientados e cobrados de suas responsabilidades domésticas, refletindo a primeira conclusão das autoras, abordada em conjunto com a categoria “diferenciação de gênero” deste trabalho, na qual as entrevistadas afirmam que os homens não perceberam as mudanças ocorridas na vida das mulheres e conseqüentemente nas suas, fazendo com que os mesmos se sintam perdidos, na interpretação das mulheres.

Ana e Paula parecem perceber os companheiros de diferentes formas, para Ana, certamente por ainda morar com os pais, não há conflito ou divisão de afazeres com seu companheiro. Já Paula, que sofre uma influência grande da cultura de sua empresa em suas decisões pessoais, afirma que o desejo de ter um filho iniciou como um desejo do seu marido, tendo se tornado seu desejo apenas posteriormente.

Foi possível perceber nas três pacientes aspectos relacionados com o que a teoria apresenta. Para resumir o comparativo descrito anteriormente, foi elaborada a Figura 1, apresentada abaixo, com trechos das sessões de coaching com cada paciente e a classificação das afirmações das mesmas referente à categoria abordada.

Categoria	Pacientes que Apresentaram	Trechos das seções
Maternidade	Paula e Silvia	"Certamente se eu engravidasse hoje, ao retornar de licença e vencer o meu período de estabilidade, seria demitida" (Paula)
		"Gostaria de abrir meu próprio negócio, (...), porque quero ter mais um filho e ter mais tempo pra ele" (Silvia)
Diferenciação de gênero	Ana e Paula	"Tipo, eu trabalho com mais quatro homens e eles fazem a mesma coisa que eu e só eu não tenho o cargo e o salário deles, é injusto" (Ana)
		"Eu sinto que sempre que entra alguém novo, ou é um homem ou uma menina bem nova que ta bem longe de engravidar" (Paula)
Conflito de papéis	Ana, Paula e Silvia	"como eu não vou ter filhos posso me dedicar mais à carreira" (Ana)
		"eu ganho mais que meu marido hoje, (...), é difícil pensar em ter um filho e não ter o meu salário para pagar nossas contas, (...), eu gostaria de ter tempo para cuidar do meu filho" (Paula)
		"Eu me sinto culpada por não ter passado mais tempo com minha filha e visto ela crescer, (...), não quero que aconteça novamente com meu próximo filho". (Silvia)

Figura 1 – Comparativo entre a teoria e as sessões de coaching.

Por fim é necessário esclarecer que as categorias aqui encontradas tem a limitação imposta pelo método, ou seja, a aplicação destas categorias deve ser validada por pesquisadores quando utilizando as mesmas em um método de coaching para mulheres focado em carreira. As três categorias apontadas na teoria e nas sessões com as três profissionais já são trabalhadas pela comunidade acadêmica no âmbito de disciplinas como sociologia, psicologia, administração e direito; porém tanto estudos relacionados às categorias como as sessões de coaching mostraram que dentro de ambientes organizacionais estes temas ainda são pouco debatidos e trabalhados, pelo menos no universo que representa a grande maioria das empresas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos objetivos do presente trabalho foi é recomendar elementos a serem considerados na construção de um método de coaching para o público feminino com foco em carreira. Tais elementos refletem a apuração da pesquisa bibliográfica e a integração da mesma com os casos estudados.

Utilizar categorias específicas para trabalhar em sessões de coaching com mulheres com foco nas suas carreiras é o reconhecimento de que há sim uma distinção de gênero existente nos ambientes organizacionais e estas mulheres necessitam que determinadas questões sejam abordadas e trabalhadas para terem sucesso e superarem as barreiras do seu dia-a-dia na sua carreira.

Recentemente a Editora Abril (2016), em uma de suas conceituadas revistas que aborda temas relacionados à carreira e mercado, a revista Exame, trouxe um dado importante sobre a empresa Novartis: metade do quadro de diretores da mesma é composta por mulheres. Embora seja necessário reconhecer a empresa por este fato, também se faz necessário o reconhecimento de que este é um caso raro, ou seja, para o verdadeiro desenvolvimento e alcance de conquistas por mulheres no mercado de trabalho na maioria das empresas é necessário prestar suporte, haja vista que nenhuma ferramenta existente para profissionais é capaz de transformar o ambiente de trabalho no qual ele está inserido, mas sim a percepção que o mesmo possui referente a este ambiente.

O coaching para mulheres focado em carreira é então a proposta de reconhecimento da existência da diferença de gênero e trabalho para que as profissionais possam se desenvolver, superar as barreiras impostas por seu gênero no mercado de trabalho e alcançar o que elas determinam como sucesso.

É possível afirmar que o método de coaching para o público em questão deve considerar o elemento maternidade. Muito embora possa parecer inicialmente que este item possui uma forte relação com a vida pessoal, foi demonstrado ao longo desta pesquisa que possui um impacto significativo na interpretação das mulheres em relação às suas carreiras. Além disso, faz-se também importante trabalhar dentro das sessões de coaching a diferenciação de papéis percebida pelas mulheres dentro da empresa e dentro de seus lares, pois fica claro que a evolução do conceito de gênero dentro do mercado de trabalho e o impacto da mesma sobre a carreira feminina é expressiva não apenas em ambientes de trabalho determinados como “machistas”, mas também na sobrecarga

sentida pelas mulheres que após jornadas de trabalho regulares em ambientes corporativos ainda sentem necessidade de realizar uma segunda jornada por falta de respaldo de seus companheiros.

O conflito de papéis não representa apenas a sobrecarga sentida pelas mulheres em jornadas duplas, mas também a visão de que elas possuem de futuro de carreira e satisfação pessoal. Este item também deve ser contemplado ao longo das sessões de coaching com o público feminino.

Um dos resultados desta pesquisa pode ser definido como a interferência da vida pessoal, já esperada, haja vista que existem estudos relacionando eficiência e satisfação de funcionários em ambientes de trabalho quando passando por problemas pessoais. Tal interferência foi demonstrada nas três categorias apontadas pela análise dos dados, demonstrando que um processo de coaching focado em carreira para o público feminino deve também focar em aspectos pessoais.

Pesquisas futuras devem validar as categorias postuladas aqui, considerando influências de região e eventualmente categorias empresariais. Devem também explorar o novo papel do homem nesta transformação do conceito de gênero dentro de ambientes profissionais e como estes impactos são considerados e por fim, uma oportunidade de pesquisa dentro do conceito de carreira feminina é a avaliação de diferentes perfis femininos (solteiras, casadas, divorciadas, com formação universitária, sem formação universitária, etc.) e sua percepção dessas mudanças no mercado de trabalho.

Este trabalho por meio de uma pesquisa bibliografia elencou três categorias para serem avaliadas em sessões de coaching com mulheres e validou algumas das postulações teóricas por meio de um estudo de múltiplos casos. A recomendação para trabalhos relacionados à carreira feminina fica por conta das categorias encontradas e futuras pesquisas podem contribuir tanto revelando novas categorias como validando às mesmas.

REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Blanco, V. B. (2006). *Um estudo sobre a prática de coaching no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação como prática de gestão do conhecimento*. Dissertação de Mestrado, Universidade Católica de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Bruschini, C. & Puppim, A. B. (2004). Trabalho de Mulheres Executivas no Brasil no final do Século XX. *Cadernos de Pesquisa*, 34 (121), 105-138.
- Castro, F. C. (2015). *Dual Career Family e as decisões de casais hetero e homoafetivos*. Dissertação de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Editora Abril (2016). *Revista Exame*. São Paulo, SP: Herzog, Mano e Vieira.
- Gil, A.C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Krausz, R. R. (2007). *Coaching executivo: a conquista da liderança*. São Paulo: Nobel.
- Lima, G.S., Neto, A.C., Lima, M.S., Tanure, B. & Versini, F. (2013). O Teto de Vidro das Executivas Brasileiras. *Pretexto*, 14 (4), 65-80.
- Marques, J. R. & Carli, E. (2012). *Coaching de Carreira: Construindo profissionais de sucesso*. São Paulo: Editora Ser Mais.
- Metz, E. S. (2014). Gestão Feminina: A presença das mulheres na liderança de empresas. *Ágora: Revista de divulgação Científica*, 19 (2), 169-178.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2004). *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Oliveira, K. C. & Marcondes, G.S. (2004, setembro). Contabilizando perdas e ganhos: maternidade, trabalho e conjugalidade no pós feminismo. *Anais do IV Encontro Nacional de Estudos Populacionais*, Caxambú, MG, Brasil, 24.
- Santos, G. E. & Nestor, N. F. (2013). A Influência da Mulher como Líder no Mercado de Trabalho. *Revista de Ciências Gerenciais*, 17 (25), 207-225.
- Yin, R.K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.