

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas  
Departamento de Sociologia

**Quando as mulheres estão no comando: as representações sociais de  
homens liderados por mulheres no trabalho**  
Trabalho de conclusão de curso

Eduardo Vieira Mattos

PORTO ALEGRE  
2012

**Quando as mulheres estão no comando: as representações sociais de  
homens liderados por mulheres no trabalho**

Trabalho de Conclusão de Curso para  
obtenção do Título de Bacharel em  
Ciências Sociais na Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul, sob a  
orientação da Prof<sup>a</sup> Dra. Cinara  
Rosenfield.

PORTO ALEGRE

2012

## AGRADECIMENTOS

Encerra-se, com esta monografia, uma etapa central na minha vida e a próxima não hesita em chegar. Conflui nesta pesquisa todo o esforço e dedicação de cinco anos e meio de estudos, dois intercâmbios, muitos amigos, aprendizado pessoal, profissional e acadêmico que fizeram de mim quem sou hoje. Não teria chegado até aqui sem a presença de pessoas chave ao longo desta caminhada.

Gostaria de agradecer, primeiramente, à Universidade Federal do Rio Grande do Sul pelo ambiente democrático e pelo ensino público de qualidade, onde sempre tive liberdade de me expressar e de aprender. Aos professores com os quais tive contato ao longo da graduação, sempre dedicados, me ensinaram não somente a pensar de maneira crítica e a questionar noções comumente aceitas, mas também a importância de exercer uma atividade com comprometimento e paixão. Em especial agradeço a minha orientadora Cinara Rosenfield, alguém cuja dedicação pelo seu trabalho me inspirou a ir além das minhas próprias expectativas e, a professora Valmíria Piccinini, que me abriu as portas para a pesquisa acadêmica no período em que fui seu bolsista.

Aos meus familiares agradeço pelo carinho de sempre e a fé depositada em meu potencial, possibilitando que eu fosse atrás do que era importante para mim. Tenho orgulho de ser filho de uma mãe professora que marcou para sempre a vida dos alunos que lecionou, e de um pai determinado a fazer seu próprio caminho. Agradeço aos amigos, sempre presentes, sempre pacientes, aos velhos e aos novos. Mesmo que a vida insista em distanciar os caminhos, não me sinto só, pois deixam um pouco de si, e levam um pouco de mim.

## Sumário

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>1. REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E GÊNERO .....</b>	<b>15</b>
<b>2. DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO NO BRASIL .....</b>	<b>19</b>
<b>3. AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DE HOMENS LIDERADOS POR MULHERES .....</b>	<b>24</b>
3.1 O PERFIL DOS ENTREVISTADOS .....	24
3.2 A LEGITIMIDADE DA MULHER EM CARGOS DE LIDERANÇA .....	26
3.3 DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO .....	31
3.4 IGUALDADE DE GÊNERO .....	35
3.5 CONCLUSÕES SOBRE A EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DE SER LIDERADO POR UMA MULHER....	37
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>44</b>
<b>APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....</b>	<b>47</b>

## RESUMO

Motivado pelo aumento do número de mulheres em posições de liderança nas organizações, este trabalho se insere no tema de gênero e trabalho na sociedade contemporânea. O objetivo principal desta monografia foi analisar as representações sociais de homens chefiados por mulheres no trabalho. Para tanto foi realizado um trabalho de campo com cinco homens liderados por mulheres e uma entrevista com uma mulher em cargo de direção, com fins de contextualização e controle, pois um dos entrevistados é seu subordinado. As dimensões das representações analisadas foram a legitimidade da mulher em cargos de liderança, a divisão sexual do trabalho e a igualdade de gênero no trabalho. A análise de conteúdo seguiu orientações de Triviños e contemplou as etapas de pré-análise, descrição analítica e interpretação referencial (Triviños, 1995). Concluiu-se que uma socialização profissional marcada pela presença de mulheres desempenhando papéis sociais de destaque aponta para uma contribuição no sentido de uma representação que oriente relações mais justas e igualitárias entre os gêneros.

**Palavras chave:** Trabalho, Gênero, Sociologia do Trabalho; Divisão sexual do trabalho, homens e mulheres no trabalho

## ABSTRACT

Motivated by the increasing number of women in leadership positions in organizations, this work falls in the theme of gender and work in contemporary society. The main objective of this study was to analyze the social representations of men headed by women at work. To this end we carried out a fieldwork with five men led by women and also an interview with a woman in charge of direction, with the purpose of context and control, since one of the subjects of research is her subordinate. The dimensions of the representations analyzed were the legitimacy of women in leadership roles, the sexual division of labor and gender equality at work. The content analysis guidelines followed Triviños and included the following steps: pre-analysis, analytical description and interpretation of reference (Triviños, 1995). It was concluded that a professional socialization marked by the presence of women playing prominent roles points to a contribution in sense of a representation that orients a more just and equal relations between genders.

**Key-words:** Work, Gender, Sociology of Work, Sexual division of labor, men and women at work

## Introdução

Esta monografia versa sobre o tema de gênero e trabalho na sociedade contemporânea, dois campos complexos e suficientes em si mesmos que serão colocados em relação ao longo deste estudo. Não é novidade mencionar a entrada das mulheres no mercado de trabalho, sobretudo no Brasil e no mundo, apesar de o movimento feminista no aqui não ter sido forte. A segunda metade do século XX apresentou condições sociais propícias para movimentos contestatórios como o ambiental, o feminista e também o aparecimento de novos paradigmas científicos e teóricos, de onde a já mencionada teoria feminista se estruturou, bem como a teoria das representações sociais. A presente pesquisa parte de uma realidade empírica instigante. Muitas notícias e pesquisas realizadas por instituições privadas e da sociedade civil constataam o aumento da participação das mulheres em cargos de destaque e liderança em empresas no Brasil nos últimos anos. Organizações como o grupo Catho<sup>1</sup> e Grant Thornton<sup>2</sup> atestam que, apesar da diferença de salários (de acordo com o IBGE em 2010, homens ainda ganham em média 25% a mais do as mulheres), a participação feminina em cargos de chefia vem aumentando ao longo da última década. Sendo o trabalho chave para a inserção social na atualidade, esta pesquisa articulará os temas gênero e trabalho.

Muitos esforços foram dedicados a trabalhos de caráter quantitativo e qualitativo tomando as mulheres como objeto privilegiado. Entretanto, o presente estudo busca empreender um olhar sociológico para este tema sob um enfoque distinto, a partir dos homens. O aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho e, conseqüentemente, no âmbito organizacional, para muitos autores, tem acontecido sob a forma de ocupação de cargos que exigem menores qualificações e competências. Contudo, muitas

---

<sup>1</sup> Site de classificados de currículos e vagas de emprego com mais de 200 mil empresas em sua base. Através de uma pesquisa realizada com aproximadamente 500 empresas percebeu-se que de 2001 para 2011, o percentual de mulheres gerentes subiu de 22,1% para 37,0%; para diretoras de 19,2% para 24,0%.

<sup>2</sup> Multinacional de consultoria e contabilidade que realiza uma pesquisa há 19 anos com 11 mil empresas no mundo, sendo a base utilizada no Brasil de 200 empresas; conta com dados semelhantes, somando 24,0% de cargos de liderança preenchidos por mulheres.

mulheres já estão alcançando postos mais elevados e importantes, como gerentes, diretoras, ou mesmo empreendedoras de seus próprios negócios. Essas posições, por se constituírem em cargos originalmente masculinos, ainda impõem a elas algumas barreiras, umas facilmente identificáveis, e outras imperceptíveis. As assimetrias de gênero têm uma origem contextual e histórica e são compreendidas desta forma por estarem presentes na realidade concreta das mulheres através de contratos flexíveis, trabalhos precários, desigualdades salariais que perduram e por serem – enquanto desigualdades - construídas enquanto discursos legítimos.

Os aspectos supracitados fazem parte da “divisão sexual do trabalho”, que vem a ser o olhar teórico privilegiado na análise proposta. O conceito é definido por Hirata como:

[...] A divisão sexual do trabalho é a forma de divisão do trabalho social decorrente das relações sociais entre os sexos; mais do que isso, é um fator prioritário para a sobrevivência da relação social entre os sexos. Essa forma é modulada histórica e socialmente. Tem como características a designação prioritária dos homens à esfera produtiva e das mulheres à esfera reprodutiva e, simultaneamente, a apropriação pelos homens das funções com maior valor social adicionado (políticos, religiosos, militares, etc.) (Hirata, 2007, p. 599)

Para apreender os significados contemporâneos das questões de gênero, o objeto desta pesquisa serão as representações sociais de homens a respeito de três dimensões: (1) a legitimidade de mulheres em posições de liderança e prestígio em suas áreas de atuação, bem como de (2) papéis socialmente atribuídos aos gêneros (divisão sexual do trabalho<sup>3</sup>) e, por fim, acerca da (3) igualdade de gênero, amplamente difundida em políticas internacionais e organizacionais. Por explorar qualitativamente este objeto o propósito desta investigação consiste em analisar como homens articulam papéis tradicionais de gênero (atribuindo à mulher a esfera doméstica reprodutiva e ao homem a esfera produtiva) através da experiência profissional em questão e relacionar estas representações com a literatura da divisão sexual do trabalho. As representações sociais, por sua vez, são formas de conhecimento que procuram englobar o caráter intersubjetivo de conceitos,

---

<sup>3</sup> O conceito da divisão sexual do trabalho é tratado nesta pesquisa simultaneamente como olhar teórico e como uma dimensão da análise.



atitudes e opiniões, abordando os aspectos simbólicos e subjetivos dos comportamentos humanos e suas relações com o meio social.

A divisão sexual do trabalho é então marcada por relações assimétricas que separam os gêneros nas esferas produtiva (por muito tempo de domínio masculino) e reprodutiva (que caberia ao feminino “naturalmente”) e segue uma ordem sistemática que hierarquiza os gêneros: o trabalho do homem vale mais que o trabalho da mulher e o lugar dela na sociedade é na esfera privada (doméstica) e não na esfera pública (Hirata, 2007). Parte-se do pressuposto, para esta investigação, que estas relações não são justas, pois estão marcadas por desigualdades não apenas materiais (a exemplo da diferença de salários para o mesmo cargo), mas também simbólica (de ordem discriminatória). Observando as reivindicações por igualdade constantemente presentes no discurso feminista, analisar-se-ão as representações sociais em homens com formação superior no mercado de trabalho (parte-se da premissa que mesmo com mais qualificação profissional e mais tempo de escolaridade a divisão sexual do trabalho ainda marca as relações de gênero na atualidade), com a condição de terem chefes, gerentes ou líderes mulheres, de modo que as representações sociais sejam produto do contato direto entre homens e mulheres no trabalho.

Decorre então a problemática delimitada em questões que esta investigação procura dar respostas: Quais são as representações sociais da legitimidade da mulher em cargos de liderança, dos papéis atribuídos aos gêneros - hierarquias e desigualdades que caracterizam a divisão sexual do trabalho - e de igualdade de gênero dos homens e como as articulam com sua experiência de trabalho com uma mulher chefe?

Tendo em vista o cenário atual do trabalho no Brasil, marcado por baixos índices de desemprego e pelo otimismo da opinião pública, responder às questões deste estudo tem relevância atual porque a divisão sexual do trabalho continua marcando a história do trabalho na sociedade brasileira contemporânea. O problema de pesquisa aqui investigado é importante para enriquecer a literatura vigente sobre o tema, que, apesar de vasta do ponto de vista das mulheres, ainda não é abundante na problemática aqui investigada. A análise das representações sociais de homens tem relevância social e prática.

Justifica-se em sua dimensão social por tratar de papéis sociais atribuídos aos gêneros que legitimam desigualdades sociais e discriminatórias que ferem os princípios democráticos de cidadania. Tem relevância prática, por sua vez, porque a análise aqui proposta pode auxiliar na elaboração de políticas públicas internas para órgãos públicos ou organizações privadas na formulação de treinamentos para equipes e resolução de conflitos em relações entre chefes mulheres e subordinados homens oriundos de questionamentos por parte destes acerca da competência e legitimidade daquele.

A partir do problema de pesquisa e de sua relevância é que foi possível delimitar o objetivo geral que guiou este trabalho, qual seja o de analisar sociologicamente as representações sociais de homens a respeito das questões de gênero e articulá-las com a experiência empírica de ser chefiado por uma mulher no âmbito profissional. Para chegar às três dimensões das representações (legitimidade, divisão sexual do trabalho e igualdade), traçou-se como objetivos específicos o seguinte: investigar a trajetória profissional<sup>4</sup> dos entrevistados e explorar a relação tanto com o trabalho como com a chefe atual.

A partir da pesquisa exploratória<sup>5</sup> – que consistiu em duas entrevistas semi estruturadas – e da literatura da divisão sexual do trabalho surgiram pistas de como seria a resposta para o problema de pesquisa aqui demarcado. Tudo indicava que mesmo para homens com qualificação profissional elevada, maior renda e tempo de escolaridade a divisão sexual do trabalho perduraria. Ou seja, a hipótese original indutiva que norteou a pesquisa é de que, apesar do aumento da qualificação profissional e da

---

<sup>4</sup> Falar em termos de trajetória implica em um tempo maior de vivência profissional, no entanto, apesar da pouca experiência dos entrevistados (jovens) desta pesquisa, a expressão trajetória profissional será mantida porque queremos ver o caminho percorrido até a presente experiência de trabalhar sob uma liderança feminina.

<sup>5</sup> Na fase exploratória foi entrevistado um profissional que trabalha com contratação de recursos humanos para diversas empresas e diversos cargos; e uma engenheira civil jovem formada há menos de cinco anos. Na ocasião sobressaiu o entendimento de que mulheres líderes em determinadas áreas adotam uma postura marcadamente masculina para garantir ou aumentar a sua empregabilidade em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, que este é o perfil comum às mulheres chefes nas empresas e, por fim, que uma mulher não pode ser frágil se quiser progredir em uma carreira como engenheira da construção civil. Cabe ressaltar que as entrevistas exploratórias não fazem parte dos entrevistados finais que compõe esta pesquisa, pois não são homens chefiados por mulheres. Esta fase serviu para a formulação do problema de pesquisa.

escolaridade em geral no Brasil, a divisão sexual do trabalho ainda pauta as relações de gênero no trabalho, dificultando que as mulheres sejam vistas como chefes legítimas de ocupar cargos importantes (nesta esfera produtiva). Com a realização do trabalho de campo, no entanto, esta hipótese não se mostrou procedente como veremos ao longo desta monografia. Concluiremos, então, com uma (nova) hipótese explicativa.

Em função do objeto desta pesquisa ser as representações sociais de homens a partir de experiências com mulheres em de cargos de destaque no trabalho, no que tange aos procedimentos metodológicos o universo empírico serão homens com formação superior (completa ou estagiários) e chefiados por mulheres, em Porto Alegre. A seguir serão expostos os caminhos percorridos ao longo desta pesquisa e a posterior análise dos resultados obtidos.

A técnica de entrevistas semi estruturadas foi escolhida pela sua possibilidade de explorar em profundidade a complexidade dos sujeitos de pesquisa, visto que a interação entre pesquisador e pesquisado se dá de maneira próxima o bastante para tratar das dimensões propostas pelo estudo. A operacionalização ocorreu através de um roteiro semi estruturado (ver o apêndice na p. 45) que orientou a conversa a partir das três dimensões propostas no problema de pesquisa: a legitimidade da mulher chefe, a divisão sexual do trabalho e a igualdade de gênero.

Cada entrevista durou aproximadamente uma hora e meia e o material recolhido em campo foi gravado digitalmente e em seguida transcrito, configurando-se na matéria prima da análise de conteúdo, técnica amplamente utilizada nas ciências sociais em pesquisas qualitativas (quantitativas também) que permite aprofundar a análise de representações sociais que, nesta pesquisa, são oriundas de um recorte empírico bem específico. Os procedimentos de análise seguem orientações de Triviños, para quem a técnica é eficiente em função de que os dados adquiridos em campo, (escritos ou gravados) serem estáveis, isto é, estarão sempre a disposição. A análise de conteúdo seguiu as três etapas propostas pelo autor: a pré-análise (organização dos materiais, bibliografias, roteiros etc); a descrição analítica

(onde os materiais utilizados e os que foram coletados em campo são analisados através das referências bibliográficas escolhidas); e a interpretação referencial (que consiste na análise do que está apresentado no conteúdo manifesto e latente das entrevistas) (Triviños, 1995).

Para dar conta da problemática deste estudo foram utilizadas algumas categorias de análise. Estas representam um esforço de refletir teoricamente sobre a realidade empírica e são as seguintes: a legitimidade da mulher no seu cargo de liderança, divisão sexual do trabalho e igualdade de gênero no trabalho.

A seleção dos entrevistados deu-se seguindo princípio de rede, no qual possíveis entrevistados eram contatados por indicação de informantes. Busquei indicações de sujeitos também em uma organização (TI) em especial, pelo fato de apresentar políticas internas orientadas para “diversidade e inclusão”, através de palestras e dinâmicas sobre temas variados ligados à responsabilidade social. Cabe ressaltar que cada entrevistado é chefiado por uma mulher diferente e que o princípio da “bola de neve” foi utilizado em função da dificuldade de se aproximar de homens com estas características específicas. Portanto, cada sujeito foi contatado a partir da indicação de informantes diferentes, com o intuito de garantir uma maior diversidade de áreas de atuação e de pessoas. Os seis entrevistados não se conhecem enquanto um grupo, dois deles são colegas na mesma empresa, mas de setores distintos, e outros dois são chefe e subordinado, como veremos adiante. A pesquisa foi realizada em Porto Alegre, ora no ambiente de trabalho dos entrevistados, ora em locais públicos após o expediente dos mesmos e respeitando sua agenda. Os sujeitos são oriundos de empresas privadas de áreas como finanças, engenharia (construção civil) e tecnologia da informação.

A etapa de campo foi realizada através de entrevistas pessoais com seis sujeitos de pesquisa, cuja caracterização se dará na no quadro que segue, na página 14. Todos os entrevistados abaixo são diretamente liderados por mulheres em suas respectivas áreas de atuação, com a exceção da entrevistada EF, única mulher entrevistada. A escolha de uma mulher como sujeito de pesquisa teve o propósito para garantir maior objetividade e um balanço em relação às entrevistas como um todo, e em relação ao entrevistado

EE, seu subordinado direto. Com este procedimento foi possível balizar as representações de EE (por vezes dos outros entrevistados também), configurando EF como uma entrevista controle.

Quadro 1. Caracterização dos entrevistados.

Entrevistado	Idade	Escolaridade	Atividade	Tempo na atividade atual
EA	24	Superior incompleto em engenharia civil	Estagiário de engenharia de obra	10 meses
EB	22	Superior incompleto em engenharia civil	Estagiário de segurança do trabalho	2 anos
EC	22	Superior incompleto em engenharia elétrica	Estagiário engenharia de software	1,5 anos
ED	24	Superior incompleto em administração	Estagiário de marketing médio	11 meses
EE	37	Superior completo em administração	Coordenador de equipe operacional	2 anos
EF	37	Superior completo em administração (pós graduada em gestão)	Diretora de operações	7 anos

Destes sujeitos, quatro são estagiários e os outros dois são profissionais contratados. A condição de estagiários é válida nesta pesquisa porque não há entrevistado com menos de seis meses de empresa, todos buscam a efetivação e fazem parte de programas de estágios cujo objetivo é a contratação final. Ademais, todos afirmam estar inteiramente comprometidos com o trabalho e, além de aprender e ter acompanhamento individual neste processo, desempenham atividades complexas e centrais para a atividade fim de cada empresa. Não se tratam, portanto, de estagiários que a organização utiliza apenas como mão de obra barata para trabalhos manuais e secundários, mas sim de jovens profissionais que pertencem a equipes especializadas e, por vezes, assumem inclusive as responsabilidades das suas chefes na sua ausência. A maioria dos entrevistados é jovem, com exceção de dois, um homem e uma mulher. A diferença de idade entre o entrevistado homem e os demais não se coloca como um problema à análise em virtude do objetivo deste trabalho ser de analisar as representações sociais de homens à luz de

uma experiência concreta sob uma liderança feminina no trabalho. Ademais, as representações do entrevistado em questão não destoaram das dos demais e não foram abordadas nesta pesquisa questões cuja componente geracional pudesse vir a ser importante, como questões ligadas a novas tecnologias, por exemplo.

Deste modo, este trabalho divide-se em três capítulos. Após a introdução, o primeiro capítulo trata das questões teóricas que orientaram a formulação do problema de pesquisa e a posterior análise dos resultados. É nesta etapa em que se circunscreve o entendimento da teoria das representações sociais proposta por autores como Moscovici (1978) e Jodelet (1991) e a articulação desta teoria com as teorias que tomam as relações de gênero como objeto (Arruda, 2002).

O segundo capítulo tem como objetivo contextualizar a divisão sexual do trabalho – a partir de pesquisas realizadas no Brasil - para, no terceiro capítulo, descrever o objeto empírico e proceder à demonstração e análise dos dados, onde as representações serão exploradas através das dimensões (1) da legitimidade da mulher em cargos de liderança, (2) da divisão sexual do trabalho e da (3) igualdade de gênero. A análise será concluída na última sessão do capítulo de análise com as considerações a respeito da experiência de ser liderado por uma mulher no trabalho, o que levará à reconfiguração da hipótese original na hipótese final, com o objetivo de dar um sentido explicativo ao que foi encontrado na realidade concreta. Por fim as considerações finais encerram esta monografia com apontamentos em relação ao problema de pesquisa e os objetivos traçados.

## 1. Representações sociais e gênero

Nos próximos parágrafos será exposto o arcabouço teórico da discussão proposta acerca das representações sociais, conceito este que fornece subsídios para analisar como os homens interpretam as mulheres em cargos de chefia, bem como as categorias de pensamento que expressam, justificam, explicam e questionam as relações de gênero estabelecidas no trabalho. O próximo passo será buscar suas proximidades com as teorias de gênero. Para finalizar este bloco teórico será definida a dimensão da igualdade pertinente a este trabalho, enquanto finalidade das políticas de igualdade de gênero amplamente difundidas em organizações e políticas públicas.

Como já exposto na introdução, as condições sociais em que nascem as teorias de gênero e das representações sociais abalaram a ciência como um todo, colocando em xeque os postulados de uma ciência positiva, bem como o projeto moderno. É o que Boaventura de Souza Santos (1989) denominou transição paradigmática, que favorece a abertura para teorias emergentes, em sintonia com Kuhn (1975) em “A estrutura das revoluções científicas”.

A TRS (teoria das representações sociais) desenvolvida por Moscovici (1978) foi aprofundada por Jodelet (1991), do primeiro este trabalho buscará inspiração para conversar com outras áreas, articular gênero e trabalho, visto que essa teorização passou a servir de ferramenta para outros campos (Arruda, 2002). Durkheim foi o primeiro a trabalhar com representações na sociologia. O autor utilizou o termo “representações coletivas” para designar a força do pensamento social sobre o pensamento individual, determinando ações e comportamentos dos indivíduos. É importante ressaltar que para ele as representações coletivas não se resumem apenas às somas das representações dos indivíduos que constituem a sociedade (Durkheim, 1993). Estas são uma realidade que se impõe aos indivíduos, de forma coercitiva, sem chances de escolha para os mesmos, pois quando estes nascem já encontram essa realidade formada.

Ampliando o conceito de representações coletivas, a pesquisa de Moscovici (1984), voltada para fenômenos marcados pelo subjetivo, captados

indiretamente - cujo estudo se baseava em metodologias não habituais na psicologia da época e dependiam da interpretação do pesquisador - fugia aos cânones da ciência estabelecida até então. Seria preciso esperar quase vinte anos para que o degelo do paradigma permitisse o despontar de possibilidades divergentes. Nas ciências sociais, a presença de uma determinada leitura do marxismo e mesmo posições estruturalistas na antropologia, deixavam pouco espaço para a autonomia. Foi após que Althusser lançou os Aparelhos ideológicos do Estado (Jodelet, 2002) que houve mais espaço na academia para lidar com a diversidade de pontos de vista dentro de uma classe social. Para demonstrar a ligação desta teoria com seu contexto, se considerarmos que a ciência tem dimensões sociais e históricas imbricadas na sua produção (Latour, 1994), percebe-se que o próprio Moscovici, fazendo eco às reivindicações estudantis do movimento de 1968, afirma que a Psicologia Social não podia fechar-se numa torre de marfim, alheia às questões colocadas pela sociedade (Moscovici, 1973). Foi então que a partir das representações coletivas de Durkheim – com ênfase na força da realidade social sobre os processos cognitivos e de apreensão do real - que Moscovici (1984) construiu sua teoria das representações sociais, com o entendimento do dinamismo dos sujeitos sociais (em oposição às representações coletivas que se imporiam aos indivíduos).

A partir da contribuição de Jodelet (1989) à teoria de Moscovici chegamos ao estágio mais atual e central da teoria que será utilizada como olhar privilegiado para o presente estudo: as representações sociais constituem uma forma de conhecimento socialmente elaborado e partilhado que, por esse motivo, possuem um objetivo prático e servem à construção de uma realidade, ou verdade, comum a um conjunto social. A desconstrução da retórica dessa verdade constituinte das concepções modernas pode adequadamente ser realizada por meio das representações sociais, pois essa corrente teórico-metodológica insere-se entre as vertentes que estudam o conhecimento do senso comum, ou conhecimento prático (Spink, 1995). A utilização do conhecimento do senso comum como a principal fonte da ação humana na sociedade pode orientar práticas humanas no mundo, pois se refere ao que os homens conhecem como real na vida cotidiana (Berger e Luckman, 1974).



Têm-se então que as representações sociais têm sua definição na construção social de um saber ordinário (de senso-comum) elaborado por e dentro das interações sociais, através de valores, das crenças, dos estereótipos, partilhada por um grupo social no que concerne a diferentes objetos (pessoas, acontecimentos, categorias, objetos do mundo etc), dando lugar a uma visão comum das coisas. É a partir deste entendimento que o trabalho de campo foi realizado.

A partir destas teorias de caráter sistêmico, passaremos à análise do conceito de gênero e os aspectos das teorias femininas cujas articulações com as representações sociais dos homens a respeito das mulheres na esfera do trabalho este estudo se propõe a explorar. Não é o foco desta pesquisa o resgate teórico da categoria do gênero nas ciências sociais, desde seu papel secundário atribuído pelas teorias antropológicas mais clássicas – julgadas etnocêntricas – nem o projeto político das teorias feministas que reformularam esta categoria dando-lhe peso acadêmico e político considerável.

Para o objeto deste estudo, as representações sociais de homens, o que importa é ater-se ao contexto social do gênero e do trabalho. Em um mundo marcado pela ausência de fronteiras e crises de identidade, a globalização afeta as manifestações culturais que se encontram frente a uma tensão entre as influências globais e as resistências locais. As relações de gênero se constituem enquanto relações sociais dinâmicas e estão passando por transformações que têm a ver com o desenvolvimento de tecnologias no âmbito da produção, do consumo, da reprodução, da educação e muitos outros. Nessa linha de reflexão, para autores como Barros (2008), o conceito de gênero possui várias formas, mas pode ser visto como uma construção social irregular a partir da hierarquia entre os gêneros. Há suposições de que tal conceito já passou por três etapas, onde a primeira era vista como uma diferença biológica; a segunda seria uma “libertação” de um gênero em relação ao outro; e a terceira etapa seria a produção e reprodução dentro da sociedade. Para Scoot, gênero diz respeito às relações de poder que constituem um campo onde este é articulado (SCOOT, 1991). O conceito de gênero é para o feminismo a tentativa teórica e política de criticar para

transformar a sociedade de forma a extinguir as desigualdades de gênero, que de fato permanecem intrínsecas na sociedade.

Chegamos agora aos modos pelos quais as desigualdades de gênero se manifestam através do conceito e das dimensões da divisão sexual do trabalho. Hirata e Kergoat (2007) apresentam as duas dimensões da divisão sexual do trabalho da qual este estudo se apropriará, quais sejam a separação e a hierárquica. A primeira pressupõe a existência de trabalhos de homens e trabalhos de mulheres e a segunda que um trabalho de homem “vale” mais do que um trabalho de mulher. As autoras afirmam que esses princípios são válidos para todas as sociedades conhecidas e que podem ser aplicados mediante um processo específico de legitimação, a ideologia naturalista. Esta rebaixa o gênero ao sexo biológico, reduz as práticas sociais a “papéis sociais” sexuados que remetem ao destino natural da espécie. Se os dois princípios (de separação e hierárquico) encontram-se em todas as sociedades conhecidas e são legitimados pela ideologia naturalista, isto não significa, no entanto, que a divisão sexual do trabalho seja um dado imutável, com variações sociais e históricas ao longo do tempo. São estas dimensões/princípios, constituídos historicamente na sociedade que serão investigados nas representações sociais dos homens liderados por mulheres no trabalho.

Relacionando os pontos em comum nas teorias de gênero e das representações sociais uma vez que nunca uma teoria surge desligada da realidade concreta na sociologia, a exemplo do conceito de gênero, nascido nas entranhas do movimento feminista, ambas teorias são “favorecidas” pela transição paradigmática. Destinam-se a revelar e/ou conceituar aspectos de objetos até então pouco valorizados pela ciência, considerados como menores (a mulher, o senso comum). Exigem abordagens dinâmicas e flexíveis por encarar seu objeto/tema tanto como processo e produto de re-significações coletivas e sociais. Dessa forma, estas teorias afirmam a importância das dimensões subjetiva e cultural na construção do saber e nas ações humanas, e a importância de considerá-las na construção do conhecimento e no fazer científico.

## 2. Divisão sexual do trabalho no Brasil

A participação feminina no mercado de trabalho tem aumentado de forma linear e praticamente alheia às flutuações da atividade econômica. Seja em fases de recessão, seja nos ciclos de expansão da economia, a taxa de atividade das mulheres, em particular das cônjuges com filhos, tem crescido no Brasil nos últimos 20 anos. A absorção de mão de obra feminina tem sido superior à masculina em todas as fases recentes da economia brasileira (Lavinás, 2001), sendo que a participação das mulheres tem aumentado cerca de 15% por década (Barros et al., 1999).

Segundo Castells (1999), a entrada maciça da mulher no mercado de trabalho remunerado foi, em parte, possibilitada pelas transformações na estrutura da economia e do trabalho, ou seja, a informatização, a integração em rede e a globalização da economia, como também a segmentação da estrutura do mercado de trabalho por gênero. Estes fatores somados à expansão da escolaridade e o ingresso nas universidades viabilizaram novas oportunidades de trabalho (Bruschini, 2007) possibilitaram o aumento da produtividade. Destacar esta intensidade e constância da mulher no mercado de trabalho é a primeira questão. Utilizando dados estatísticos, Bruschini atribui o aumento do trabalho feminino a importantes transformações demográficas no Brasil passou nas últimas décadas do século XX. A queda da taxa de fecundidade para 1,86 filhos por mulher (IBGE, 2010), o envelhecimento da população e o crescimento acentuado de famílias chefiadas por mulheres, 35,0% em 2009 (Pnad, 2009).

Com base nos estudos de gênero e trabalho realizados ao longo dos últimos anos, pode-se perceber que a presença feminina em cargos tradicionalmente masculinos aumentou consideravelmente, fato que impulsionou pesquisadores a investigar essas mulheres e suas experiências. Três pesquisas contribuíram para o debate aqui proposto: Susana Lima (2010) investigou uma empresa com 84 profissionais na área de tecnologia da informação onde procurou explorar e analisar a divisão sexual do trabalho; Luciana Cramer (2001) e sua equipe analisaram as representações sociais de mulheres bem sucedidas acerca de suas atuais experiências profissionais. A

pesquisa de Aline Scherer (2008) propõe uma abordagem etnográfica sobre as trajetórias de mulheres também bem sucedidas em áreas diferenciadas. Juntos estes trabalhos reúnem importantes indicadores e bibliografias contemporâneas sobre as discussões relativas à divisão sexual do trabalho no contexto brasileiro.

A autora do primeiro trabalho reforça a fundamentação teórica do capítulo anterior e cita Torres (2006), para quem “categoria gênero está diretamente ligada à divisão sexual do trabalho, assim como, às novas situações que estão ocorrendo no mundo do trabalho e que processam as diferenças sexuais em diferentes contextos históricos” (Lima, 2010). Situando seu trabalho no capitalismo flexível, onde a qualificação profissional se transforma constantemente, o capitalismo exige do trabalhador um novo comportamento produtivo, baseado no compromisso com as metas para atuação profissional. Lima enfatiza a presença do patriarcado na sociedade e que, numa ótica masculina, as qualificações/competências cognitivas estão relacionadas com as características e figuras masculinas: leitura e interpretação de dados, lógica funcional, capacidade de abstração, criatividade, responsabilidade, iniciativa e autonomia; como competências comportamentais (Lima, 2010). Resolve, portanto, investigar as mulheres neste setor porque afirma terem as tecnologias da informação causado mudanças nos papéis femininos, com destaque no ramo da informática e software, responsável pelo código que comanda os computadores. Seus principais resultados apontam para a manutenção da divisão sexual do trabalho, onde:

“Em geral, os homens que se orientam por um padrão de masculinidade caracterizado por força física, disposição para a atividade física intensa, a exemplo da área de suporte, assim como para a parte mais operacional que exige muita lógica, a exemplo dos programadores, e certa aversão às tarefas que envolvam o trabalho com documentos, que exige uma maior racionalidade, interpretação e paciência, que são mais destinadas às mulheres.” (Lima, 2010, p. 14)

Ancorada nestes resultados – que revelaram a separação entre trabalhos mais masculinos e trabalhos mais femininos na área de TI - a atual pesquisa busca explorar questões de atribuições e distinções de papéis e características de gênero no trabalho quando se tratam de profissionais

homens liderados por mulheres. É isto que orientou a construção do objeto desta pesquisa e a escolha dos entrevistados.

A contribuição de Luciana Cramer (2001) traz uma abordagem que aponta os possíveis motivos pelos quais a inserção feminina em altos cargos se dá de maneira tão lenta:

Belle (1987, 1993) relata que não existem mais espaços reservados, papéis atribuídos em caráter definitivo, separações estritas ou muros intransponíveis entre o feminino e o masculino. O que se nota é uma segregação velada e disfarçada que atinge as mulheres em relação ao trabalho, denominado como fenômeno do teto de vidro (Steil 1997), que consiste em uma barreira sutil e transparente, mas suficientemente forte para bloquear a ascensão das mulheres a níveis hierárquicos mais altos. (Apud BELLE. Cramer et. al. 2001, p. 48)

Ainda assim, a pesquisa trata de mulheres de sucesso em suas profissões e conclui que além:

[...] das barreiras comuns ao desempenho de qualquer atividade empreendedora, a cobrança por parte das pessoas envolvidas com os seus empreendimentos. Nesse caso, elas destacam que o seu próprio desempenho atua no sentido de superar tais cobranças. Outro tipo de barreira enfrentada é a cobrança familiar, devido à concorrência da atividade laboral com a dedicação à família. Esse fato revela o conflito a que essas mulheres ainda estão expostas ao entrarem no mercado de trabalho e que é responsável por um sentimento de culpa por terem que abdicar, muitas vezes, do convívio familiar, antes tido como o único ambiente em que podiam interagir. (Cramer et.al. 2001 p. 56)

Este trabalho mostra ao mesmo tempo o quão arraigado estão os papéis tradicionais de gênero, que causam conflitos internos nas mulheres que procuram exercer outras atividades e como se mantém a divisão sexual do trabalho, pois as tarefas em relação à esfera reprodutiva recaem sobre elas.

A partir de uma perspectiva antropológica, a dissertação de Sherer (2008) contribui ao conferir um caráter multidisciplinar à problemática aqui delimitada. Ao realizar uma discussão teórica sobre as questões de gênero no trabalho e no Brasil, a autora traz contribuições de autores estrangeiros e brasileiros como na passagem em que retoma Giddens (2005), Bruschini (2000) e outros para demonstrar que o aumento mais significativo de mulheres no mercado de trabalho acontece entre as casadas, contrapondo com os índices apresentados no início da presença feminina na indústria. Diversos

fatores em conjunto explicam o fato dessas mulheres estarem atenuando as desigualdades entre cargos femininos e masculinos tais como a decisão de postergar a maternidade, conforme exposto no início do capítulo.

Ao longo de sua pesquisa, Sherer (2008) realizou um trabalho em caráter etnográfico com mulheres bem sucedidas em suas áreas de atuação, em Porto Alegre, quais sejam: militar, empresarial e saúde. Ao final, os resultados da autora confirmam os estudos anteriores de Bruschini (2000), que apontam para a permanência de assimetria entre homens e mulheres no mundo do trabalho. Foi salientada ainda a alta escolarização e busca constante por qualificação nas mulheres entrevistadas em relação aos homens. Ao concluir a pesquisa um dos principais resultados da autora foi, novamente, a manutenção da divisão sexual do trabalho, constatando que cabe a elas as responsabilidades com a família e filhos. Ainda que se terceirize o trabalho doméstico, o dever ainda recai sobre elas.

Constatado enfim o peso da divisão sexual do trabalho e as assimetrias nos papéis de gênero em diversas pesquisas de campo torna-se pertinente exemplificar algumas políticas de gênero que têm como objetivo garantir a igualdade de oportunidades a partir do trabalho. Neste sentido as considerações de Sherer (2008) a respeito de políticas e iniciativas de inclusão são particularmente importantes, visto que será explorado empiricamente nos objetos deste trabalho suas representações de igualdade de gênero no trabalho.

A diminuição das desigualdades de gênero é um desafio presente na sociedade contemporânea. Políticas destinadas à equidade de oportunidades entre homens e mulheres estão entre as propostas de diferentes organizações (públicas e privadas). Essas políticas e iniciativas são denominadas ações afirmativas, programas de inclusão ou ainda de diversidade, estão presentes no Brasil desde meados dos anos 1990 e foram institucionalizadas, segundo Sherer (2008), nas convenções internacionais por organizações como a OIT e ONU. No entanto, a efetiva incorporação dos novos valores nem sempre se dá de maneira adequada.

Ao reafirmarem as percepções que atribuem a mulheres certas qualidades como facilidade de comunicação e aos homens a técnica, estudos

como os de Puppín (1999) e Malheiros (2005), realizados em empresas, mostram que o caminho da carreira é diferenciado para homens e mulheres. Estas pesquisas parecem convergir com as teses do “teto de vidro”, segundo a qual as mulheres não conseguem ascender aos cargos mais altos por conta de barreiras sutis, da ordem cultural e discriminatória (Rocha, 2006).

Sherer (2008) ainda sugere que a presença de diferentes atores como sindicatos, governos e movimento de mulheres, juntamente com políticas de igualdade podem conduzir à inclusão feminina. Parece haver uma melhor aceitação da idéia de que as mulheres fazem parte do mundo do trabalho, entretanto, para uma grande maioria, o caminho da carreira esbarra no padrão tradicional, que tem por base a estruturação por gênero das ocupações. Esta hipótese foi confirmada pela pesquisa de Muniz e Rodrigues (2003) realizada em uma fábrica em Campinas (SP). Ao relatar a insatisfação das mulheres com o processo seletivo interno, que dava preferência por “indicações” e amigadas, no lugar da meritocracia. Ou dos conflitos oriundos do afastamento das trabalhadoras por alguma lesão, uma vez que no seu retorno seu cargo fora preenchido por homens, o que está em jogo, segundo Muniz e Rodrigues (2003), são as diferentes compreensões de critérios como talento e esforço, as interpretações acerca da existência de igualdade de oportunidades para todos e as origens das desigualdades nas organizações. O que a literatura parece indicar é que as dimensões da divisão sexual do trabalho dificultam e impedem a igualdade de oportunidades e de carreiras para homens e mulheres.

### 3. As representações sociais de homens liderados por mulheres

Este capítulo desenvolve a análise dos dados obtidos em campo a partir das três dimensões das representações sociais que este estudo busca compreender. Ao longo deste capítulo exploraremos, através de sessões, como os homens interpretam a legitimidade da mulher em posições de chefia, a divisão sexual do trabalho (através de papéis sociais atribuídos aos gêneros) e a igualdade de gênero no trabalho.

#### 3.1 *O perfil dos entrevistados*

Na ocasião das entrevistas, houve um resgate da trajetória profissional de cada entrevistado, bem como foi explorado a qualidade atribuída às experiências passadas em relação ao convívio com a chefia, em alguns casos os chefes foram homens, em outros eram mulheres e também ambos.

O entrevistado EA já possuía aproximadamente três anos de experiência profissional antes do atual estágio, logo ao entrar na faculdade ingressou como estagiário em um escritório de engenharia, onde permaneceu (um ano e meio) até fazer uma pausa de estudos para viajar e trabalhar. Ao retornar foi convidado a estagiar novamente na mesma empresa, onde ficou até buscar o estágio atual porque considerava importante uma experiência em obra, e não apenas em escritório. EA trabalhava direto com os diretores da empresa (um escritório de engenharia) e era chefiado por eles, segundo o entrevistado esta experiência anterior à atual foi tida como positiva, por poder exercitar sua autonomia e aprender sozinho, os chefes não ficavam “em cima o tempo todo”, fazendo dele “autodidata”, em suas palavras. A entrevista foi realizada na casa do entrevistado, depois do horário comercial do seu trabalho. Atualmente EA é um dos dois estagiários da obra onde trabalha, a outra estagiária é uma mulher e ambos são chefiados pela engenheira da obra, uma



mulher de 28 anos. Cada estagiário é responsável por uma “torre de trabalho”, onde supervisionam e articulam o trabalho de cada equipe operacional.

Na mesma empresa de EA, o entrevistado EB começou a trabalhar com 16 anos como estagiário de ensino médio na polícia federal, seguido de um estágio na prefeitura e por fim na Defensoria Pública do Estado. Ao longo destas vivências, ele trabalhou tanto sob chefia de homens como de mulheres, atribuiu a relativa má experiência com a primeira chefe mulher ao fato de ela ser muito jovem, 25 anos, ao passo que sua segunda chefe mulher de 30 anos era melhor, ela era “mais parceira e sabia ouvir, apesar de às vezes ter aquela coisa de mulher teimosa”. Atualmente a equipe da qual faz parte é liderada por uma engenheira (com 50 anos de idade) sênior na área de segurança do trabalho. A entrevista foi realizada em um shopping próximo à obra onde trabalha, após seu expediente.

Saindo da área da construção civil, o entrevistado EC trabalha em uma grande empresa de tecnologia da informação que cria softwares para equipamentos de aviação e armas do exército, sua área é a de engenharia de software. Esta é sua primeira experiência profissional e enfatizou, desde o início, que esta é uma experiência positiva, pois pode fazer parte de diferentes e complexos projetos, e é membro de uma equipe que ele considera altamente qualificada. EC e sua equipe, composta por outro estagiário e dois engenheiros (portanto quatro integrantes ao todo), são liderados por uma mulher de 33 anos que ocupa o cargo de coordenadora de projetos, e gerencia, no momento da entrevista, três projetos. A entrevista foi realizada pela manhã na faculdade onde estuda.

O entrevistado ED trabalha em uma grande empresa que vende computadores na região metropolitana de Porto Alegre. Já havia trabalhado anteriormente em um estágio onde era chefiado por uma mulher e considerou a experiência “bastante desagradável”, após sete meses foi desligado e atualmente está há onze meses na atual empresa, no departamento de “marketing médio”, onde lida diariamente com clientes pessoa jurídica e sua equipe é comandada por uma mulher de 28 anos com a qual tem muita afinidade. A entrevista foi realizada em um final de semana na casa do entrevistado.

O entrevistado homem mais velho, EE trabalha em uma empresa privada financeira como coordenador de processos de uma equipe de vinte pessoas e responde, por sua vez, à diretora de operações. Seu histórico conta com um estágio em uma empresa da área de telemarketing, onde entrou como operador e ficou até se tornar gerente de telemarketing, era diretamente chefiado por mulheres na empresa anterior e na atual, onde é liderado por uma mulher de 37 anos, ocupante de um cargo de direção. A entrevista foi realizada no local de trabalho do entrevistado.

Única entrevistada mulher, EF é diretora de operações na empresa de EE, esta há sete anos na atual empresa e já trabalhou muito na indústria de bebidas e alimentos, onde antes mesmo de eu fazer alguma pergunta sobre o tema, apontou que se sentia muito discriminada no ambiente fabril e “destituída de sua feminilidade” por não usar maquiagem e roupas de sua escolha. Afirmou ter batalhado muito para estar na posição atual e que seu estilo gerencial é “mais masculino do que muito homem”. Explorar estas representações que apareceram logo no início da entrevista mereceria uma investigação à parte. A entrevista foi realizada na mesma empresa do entrevistado EE.

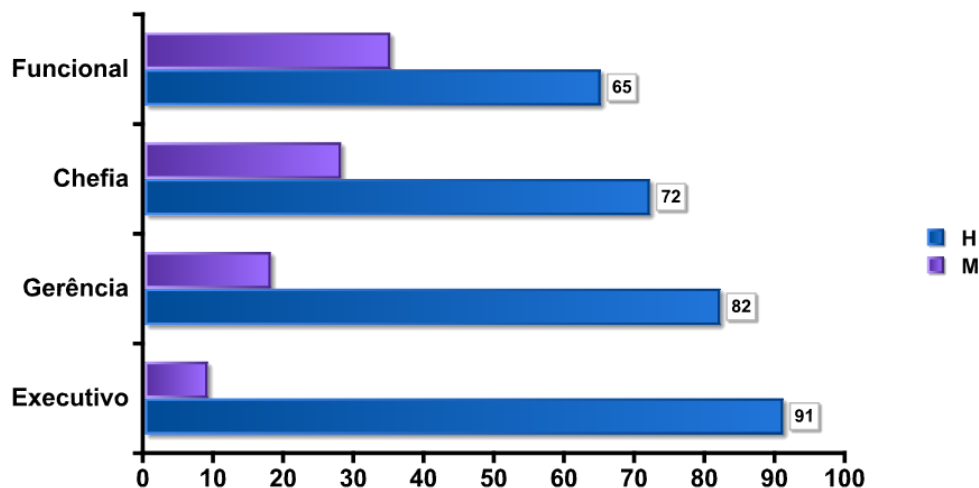
### *3.2 A legitimidade da mulher em cargos de liderança*

A histórica marginalização das mulheres na esfera produtiva é confirmada pela literatura internacional e nacional sobre a divisão sexual do trabalho. Uma pesquisa em 2003<sup>6</sup> levantou dados de 500 empresas brasileiras demonstrando a ausência ou baixa frequência de mulheres em altos cargos nas empresas, como mostra o seguinte gráfico:

---

<sup>6</sup> Os dados foram coletados pela pesquisa *Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores Empresas do Brasil*, realizada pelo Instituto Ethos em parceria com a organização Internacional do Trabalho (OIT), o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), o Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (Unifem) e a Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP). A pesquisa foi conduzida pelo IBOPE entre julho e setembro de 2003.

Gráfico 2. Gênero e hierarquia profissional nas organizações



No Brasil, de cada 10 cargos executivos existentes nas grandes empresas, apenas um é ocupado por mulheres. No nível de gerência, dois cargos são das mulheres e oito dos homens; nas chefias, as mulheres são três e os homens, sete. As mulheres também estão em menor número no chão das fábricas e nos cargos funcionais e administrativos: 3,5 contra 6,5.

Neste cenário e nas áreas de atuação dos entrevistados, as entrevistas buscaram explorar como estes se relacionam com as mulheres chefes e como vivenciam esta subordinação profissional. Em relação à legitimidade da mulher em um cargo de liderança, a maioria mostrou-se favorável e confiante na chefia, alguns com admiração e respeito. Entretanto o entrevistado EA verbalizou claramente seu desconforto, questionando seu modo de trabalho, e até mesmo sua posição na empresa. Atribuiu essas opiniões à falta de experiência da mulher em questão e ao fato da construção civil ser um ambiente muito “inóspito” às mulheres.

Algumas decisões que ela toma nem sempre são respeitadas, eu mesmo disse antes que não confio/concordo com algumas decisões que ela toma. Eu entendo que tá errado mas a coisa não muda da noite pro dia, se ela prova que tem competência, as pessoas vão te respeitar pelo que tu sabe e pelo que tu é. A partir do momento que tu não sabe como lidar com as pessoas, as pessoas não te respeitam. Se tu te aproximar do estereótipo aí tu tá ferrada. As pessoas tem o preconceito de que mulher nova na engenharia não tem que trabalhar

com obra. Se tu toma alguma decisão errada, se tu cobra errado e se tu te aproxima desse estereótipo tu vai ser julgada como sendo esse estereótipo. (EA-24 anos)

Para o entrevistado, questões que por ventura impeçam a mulher líder de ser vista como merecedora do cargo devem ser ultrapassadas exclusivamente pelo esforço individual da mulher, visto que, para ele, se:

Uma mulher é muito segura, nesse ambiente ela vai te passar que ela é *segura*. Um nível a menos, ela não pode se deixar aproximar do estereótipo pra não virar o estereótipo. (EA, 24 anos)

Em sintonia com este depoimento está a entrevista de EF - a mulher do grupo de entrevistados – que, ao falar de sua trajetória profissional na indústria de bebidas, afirmou ter sido discriminada constantemente através de uma pressão para provar que era merecedora das oportunidades que estava tendo. Ao lembrar do começo de sua carreira, há aproximadamente quinze anos atrás, afirma que:

...Eu sempre tinha que matar um dragão por dia... não importa onde, no chão de fábrica ou na gestão, se um homem dava 100%, eu tinha que dar 120%. (EF, 37 anos)

Apesar de não trabalharem na mesma área, não se conhecerem e estarem em momentos da carreira distintos (EA no começo da trajetória profissional e EF com mais experiência), estas representações os aproximam e estão presentes na revisão da literatura. A experiência em geral para o entrevistado EA não está sendo positiva, o que, comparado com os outros entrevistados cujas experiências estão sendo valiosas, pode contextualizar e explicar suas representações. Para EA, mulheres com as características que ele valoria em um líder fogem à regra, elas não podem “se vitimizar, tem que ter postura diferente se a mulher quer ser líder” (EA, 24 anos). Ainda sobre esta cobrança exacerbada interna e externa às mulheres, o entrevistado EE, subordinado à EF, traz em sua entrevista – e de maneira espontânea – sua percepção sobre a chefe:

O que eu vejo é que as gestoras chefes se dedicam extremamente ao serviço, algumas vezes até colocando em segundo plano a família. Tipo “não tenho hora pra sair daqui, mesmo que eu tenha uma família La fora”. Pra homem não é tão assim, não de uma forma tão

acentuada como nas mulheres... Talvez pela competitividade, não sei, pelo senso de terminar uma tarefa... enfim, não sei. Mas isso é uma coisa que... Na minha outra experiência, com chefe mulher também, tem hora pra chegar, mas não tem hora pra sair. Não que para homem quando bate o horário ele larga tudo e sai. Eu sigo, mas tenho um limite. Mas as mulheres não fazem tanto assim. (EE, 37 anos)

Fica claro que em algumas áreas de atuação ainda mais fechada para a presença feminina, como é o caso do ambiente de obra da engenharia civil, haja muita cobrança e expectativa em relação às mulheres. Contudo no ramo de EE, operacional financeiro, o entrevistado sente que a cobrança tem origem na própria chefe e não de questionamentos externos a sua capacidade.

Já para o entrevistado EB, colega de empresa de EA, a situação começa a mudar. A representação de que mulher é naturalmente teimosa<sup>7</sup> está presente ao longo de toda sua narrativa, no entanto isto não faz com que ele tenha uma relação de trabalho conflituosa. Afirma que aprendeu muito desde que começou a trabalhar com a engenheira de segurança do trabalho, tem total confiança em sua trajetória e em seu conhecimento técnico. Se sente valorizado e reconhecido pela forma como a sua chefe passa os conhecimentos e os pormenores do trabalho da maneira mais detalhada possível – e aí afirma serem os homens menos detalhistas, uma característica que pode deixar passar erros – e concorda que sua posição seja de destaque na área em que atua. Entretanto a aceitação não é total, em um momento da entrevista ele foi perguntado sobre o que considera uma fraqueza na liderança da sua chefe e o que poderia abalar a sua imagem de líder legítima. Sua narrativa levou um tempo para se organizar até que conseguisse expor que, apesar de ela ser totalmente aceita e respeitada pela equipe que lidera – que não a questiona por não ter motivos, se a mulher não se impõe ou não questiona uma decisão de seus superiores que contraste com a sua, esta “falta de ação pode abalar o modo como ela é vista líder pelos outros” (EB, 22 anos).

Na ocasião da entrevista com EB, começa aparecer a importância que os entrevistados dão às opiniões de seus pares no ambiente de trabalho

---

<sup>7</sup> Cabe salientar como as representações a respeito dos gêneros são socialmente construídas e validadas, na medida em que uma característica como “teimosia” para uma mulher assume um tom negativo, ao passo que a teimosia em um homem pode ser considerada um sinal de firmeza e valorizado socialmente.

em relação à legitimidade da mulher no cargo de liderança. EB justifica sua dita total aceitação de sua chefe enquanto tal argumentando que consegue ver o prestígio e a competência dela serem reconhecidos por todos seus colegas de equipe e de empresa. Esta linha de argumentação apareceu também em todos os outros entrevistados, e todos fazendo uso das palavras “competência” e “reconhecimento”.

Este aspecto que legitima o respeito pela mulher chefe apareceu com maior força nos entrevistados EC e ED, sobretudo no primeiro. Sendo o atual estágio em engenharia de software a primeira experiência profissional do entrevistado, em seu discurso é recorrente o modo através do qual ele justifica sua aceitação e respeito pela atual chefe. Além da forma fluida e competente com que conduz o trabalho, coordenando equipes de diversas áreas e etapas de um projeto, como expõe:

Só coordena quem sabe, tu tem que saber do que tu tá falando, ela vai falar com um monte de engenheiros especializados, e ela tem que chegar e entender da especialidade de cada e dizer se tá bom ou não, se ela não tivesse conhecimento técnico ela não poderia fazer isso. (EC, 22 anos)

Soma-se ao trecho acima exposto também o reconhecimento dos colegas de trabalho nas conversas de corredor, por exemplo:

[...] inclusive ela é a minha supervisora e também é gerente de programa do projeto maior, ela é chefe de mais um monte de gente... Já vi questionarem homens superiores a ela mas nunca vi questionarem ela (EC, 22 anos)

A entrevista com ED é complementar neste sentido onde o respeito pela chefe não é apenas o produto da relação entre superior e subordinado, mas também pela reputação e reconhecimento (nas palavras do entrevistado) da competência da mulher por parte dos colegas de empresa, tanto da mesma equipe liderada por ela como de outros setores.

Com exceção de EA e, em parte EB, os outros entrevistados não têm dificuldades de enxergar a mulher como uma líder legítima nas suas áreas de atuação. Mesmo analisando a entrevistada EF como controle em relação a entrevista com EE, ela não se sente questionada na empresa onde atua há sete anos, embora em outros momentos de sua carreira ela tenha vivenciado dificuldades as quais atribui ao fato de ser mulher. Na situação atual de

trabalho, os pontos de divergência com o entrevistado EE podem ser enquadrados a questões de perfil pessoal e de rotinas e dinâmicas de trabalho que não se resumem ao gênero dos atores. Não há dúvidas para o entrevistado que EF merece desempenhar a atual função (diretora de operações no caso).

[...] Sim ela é respeitada por mim e pelos outros, tá aqui há 7 anos, tenho muito o que aprender com ela, só é um perfil um pouco diferente do meu mesmo. Já trabalhei liderado por mulher antes e não vejo o menor problema, se ela soma e traz resultados pra empresa é isso o que importa.

Pode-se afirmar que, para o conjunto de entrevistados em análise, a mulher é vista como uma chefe legítima. Tanto para os homens como para a própria EE (que não sente sua autoridade questionada atualmente). Este resultado se opõe ao que previa nossa hipótese original – de que haveria uma dificuldade de aceitar uma mulher como uma líder legítima - e um fator explicativo deste resultado é a trajetória profissional dos homens em questão, todos estão no começo da carreira em contato com mulheres em liderança desde cedo; mesmo EE sendo mais velho, ele veio da área de telecomunicações, onde já esteve subordinado profissionalmente a mulheres em outras ocasiões. Na próxima sessão será exposto o que os entrevistados pensam a respeito dos papéis atribuídos aos gêneros, como fazem estas distinções, ou não. A sessão subsequente versará sobre igualdade de gênero no trabalho e nas áreas de atuação dos entrevistados.

### *3.3 Divisão sexual do trabalho*

Como exposto na revisão da literatura, a divisão sexual do trabalho, isto é, sua divisão em tarefas de homens e tarefas de mulheres, existe em todas as sociedades (Hirata 2007). No presente capítulo analisar-se-ão as narrativas dos entrevistados sobre o tema, porque no conjunto das entrevistas deste trabalho, nem todas as separações subordinam e subjagam as mulheres aos homens. Mas começar-se-á pelo caso em que isto ocorre.

Entre outras questões que o roteiro de entrevista dava a liberdade de inserir ao longo das entrevistas, foi perguntado aos entrevistados a seguinte frase: “Se você fosse o superior da sua atual chefe, conhecendo-a como você conhece, qual cargo você atribuiria a ela? Quais responsabilidades designaria a ela?”

O objetivo deste questionamento era avaliar a divisão sexual do trabalho, visto que as respostas enquadrariam as mulheres líderes em atividades mais ou menos importantes na área de atuação dos entrevistados, colocando-as ou não na periferia do trabalho, desvelando ou não hierarquias e/ou desigualdades nas representações dos sujeitos. Na entrevista com EA estas separações e hierarquias ficaram bastante claras:

Acho que criatividade... Não adianta tu ser criativo e não ter senso crítico, eu acho que o senso crítico se pega com experiência ou conhecimento, e pra ela falta os dois. Eu tiraria ela da parte criativa e colocaria num setor tipo controladoria, um setor importante mas onde não ocorre a criação. Nessa parte de controle, do que já existe, do que já tá feito ela se daria bem. É mais ou menos por aí. (EA, 24 anos)

No contexto da obra onde EA trabalha, o setor de controladoria desempenha um papel largamente distinto daquele que a sua chefe, enquanto engenheira, desempenha. É, como o entrevistado diz, importante, mas se comparado com as atribuições de um engenheiro, é um trabalho repetitivo, detalhista, processual, destituído de criatividade, portanto é um cargo secundário por ser distante da atividade fim da empresa. Se pudesse, EA não a colocaria para criar nada de novo, pode-se perceber na entrevista que este seria o “castigo” de EA a sua líder direta.

A resposta de EB dava indícios de que seguiria o caminho de EA, mas terminou mantendo a sua superiora em uma posição que ele considera de destaque e dentro da área de segurança do trabalho (área em que atua):

Numa área de... Recursos humanos, ela tem uma boa gestão de pessoas. Na parte de recrutar, pela qualidade que ela tem de lidar com todo tipo de pessoas. Na parte técnica, outra área que ela poderia atuar seria uma coordenadora na parte de treinamentos, ela fala muito bem e tem um bom entendimento das coisas, talvez uma área de treinar, preparar pessoas pra entrar na sua frente de trabalho. Treinamento de segurança mesmo. (EB, 22 anos)



Fica claro o quão positivo é para EB a capacidade que sua chefe demonstra de se comunicar e de lidar bem com as pessoas, e como ele valoriza isto, colocando-a no comando de treinamentos que deveriam ser passados a todos na empresa. Tanto a escolha de EA como a escolha de EB acerca das posições que atribuiriam às mulheres que os chefiavam foi elaborada por eles a partir das características que atribuíram em suas narrativas como sendo mais comuns a homens e mulheres.

Homem também pode desenvolver essa inteligência emocional, mas é mais coisa de criação, mulher já tá mais acostumada a isso. Homem é mais pragmático e a mulher é um pouco mais emotiva. (EA, 24 anos)

Já aprendi com ela muitas coisas que não aprenderia se fosse homem, por ser mais detalhista ela te dá conselho de todos os lados, a mulher te dá conselhos em 360 graus, mais amplo. Às vezes um homem não dá bola pra algo e a mulher dá, e ela te dá conselhos pra tudo que ela dá bola, e ela dá bola pra tudo. [...] A mulher se apega mais a detalhes. (EB, 22 anos)

Os outros três entrevistados manteriam as suas atuais chefes nas áreas onde atuam e em cargos de destaque.

Eu acho que ela tá num cargo perfeito pra ela. Porque ela tá numa área que tem gestão de pessoas e ela tem que saber muito da parte técnica... . Então eu acho que é necessário esse meio termo de um cargo exatamente como o que ela faz. (EC, 22 anos)

Líder tem que ter conhecimento técnico e tem que saber lidar com pessoas, não pode ser o carrasco porque isso não leva a nada, tu não tem como gerir pessoas cobrando sem reconhecer o trabalho dela, a meu ver, no caso de reconhecimento em feedbacks. Talvez por ser mulher ela seja um pouco mais atenciosa, paciente ou calma, cuidadosa, talvez seja por ela ser mulher, mas não sei. (EC, 22 anos)

EC justifica sua posição com o argumento de que na área de engenharia de software os profissionais lidam diretamente com a tecnologia, com o computador. Isto faz com que os frutos do seu trabalho sejam puramente intelectuais, e:

Se o trabalho depende do intelecto (e não de força física como em um contexto fabril) não haveria porque diferenciar homens e mulheres. (EC, 22 anos)

ED e EE complementam o grupo de entrevistados que manteria as mulheres no comando, ED relata que apesar da pouca idade da sua chefe, ela é reconhecida pelos outros e por ele mesmo como alguém muito competente na área de marketing e relacionamento com clientes, demonstrando habilidades que o entrevistado quer desenvolver e, portanto, sabendo da importância deste aprendizado, se pudesse ele a colocaria na função que desempenha e “daria um aumento”.

Acho que ela deve continuar no marketing, ela é boa e criativa na área dela, mas como ela é muito boa também (tecnicamente), só que acho que ela tem que ficar numa área de liderança de equipe, não numa parte mais especialista, porque ela sabe lidar muito bem comigo... O chefe dela reconhece que ela é boa e dá bastante liberdade pra ela trabalhar meio como ela quer. Então eu acho que se pudesse também daria ainda mais liberdade pra ela, porque ela é bem criativa. (ED, 24 anos)

EE também manteria a chefe, no caso EF, dentro da área de operações e em um cargo de liderança. Acredita ser necessário o cuidado com detalhes, a rigidez e competitividade – características que atribui às mulheres – justamente pelo fato da área operacional envolver muitas variáveis passíveis de erro.

É importante salientar que, com exceção de ED, todos os entrevistados conseguem diferenciar algumas características que consideram em maior ou menor grau intrínseco às mulheres, como por exemplo:

EA – Homem é mais pragmático / lógico e sexo forte; mulher é mais emotiva / sexo frágil; inteligência emocional.

EB – o “jeito mulher de ser” teimosa e fazer como quer.

EC – Mulher é mais atenciosa e cuidadosa ao tratar com as pessoas.

EE – Mulher é muito competitiva e detalhista e rígida.

EF – Mulher se expressa melhor e é mais detalhista.

Estas classificações desempenham um papel importante na divisão sexual do trabalho nas representações dos entrevistados, mas não se pode afirmar para todo o grupo que estas características desqualificam a imagem da mulher enquanto profissional capaz de exercer liderança. Pode-se dizer que, em essência, a divisão sexual do trabalho permeia as representações dos

entrevistados em apenas uma das dimensões apresentadas por Hirata e expostas anteriormente (ver p. 10), a dimensão da separação, segundo a qual existem trabalhos de homens e trabalhos de mulheres. Para o conjunto dos entrevistados, a distinção que fazem se baseia em características tidas como femininas - como o tratamento de pessoas - apontadas como importantes na gestão de uma equipe. Portanto, a dimensão da hierarquia (Hirata, 2007) não apareceu com força para estes homens, visto que algumas características mais comuns em mulheres são importantes para o exercício de uma “liderança eficiente”, como argumentaram todos os entrevistados. Há para este grupo, portanto, um reconhecimento das diferenças entre homens e mulheres e a valorização de algumas destas, na medida em que algumas características mais comumente presente nas mulheres (segundo eles) tornam um líder melhor (EA afirma ser positivo que os homens desenvolvam sua “inteligência emocional”, que atribuiu ser característico das mulheres).

### *3.4 Igualdade de gênero*

Para articular as representações sociais com a igualdade de gênero é necessário definir e resgatar, ainda que brevemente, esses conceitos tão caros à democracia. Robert Dahl<sup>8</sup> compreende democracia como sendo um sistema de direitos, liberdades e oportunidades (Dahl, 1998). Para os fins deste estudo a igualdade é aqui compreendida em sua acepção mais difundida, como princípio básico na formação do Estado democrático oriundo das revoluções de 1789 na França: igualdade, liberdade e solidariedade. É um dos valores mais comumente defendidos em discursos do senso comum. Nesta corrente – de tradição contratualista - Maria Vitoria Benevides (2006) argumenta então, a partir de outros autores que a democracia é um “valor histórico e universal” e que a igualdade é um valor ideal a ser perseguido para a existência de uma democracia, e é este princípio, este entendimento de igualdade como um ideal a se perseguir que orientou a análise.

---

<sup>8</sup> Cientista político norte americano central no debate sobre democracia e igualdade na atualidade.

Já em relação a questões ligadas a igualdade de gênero no trabalho, a narrativa de EA parece abrir pouco espaço para flexibilizar aceitar uma maior diversidade de gênero no contexto da obra em que trabalha. Relata que no canteiro de obras há muitos homens com pouca ou nenhuma escolaridade, os espaços de socialização são predominantemente masculinos, não há, por exemplo, vestiários femininos. É, portanto, um ambiente bastante inóspito para mulheres e argumenta que deve ser muito difícil para a sua chefe engenheira lidar e negociar com os “obreiros” porque “deve ser difícil matar um leão por dia e não ser levada a sério”.

Os outros entrevistados reconhecem as suas chefes enquanto profissionais competentes tanto na parte técnica quanto na parte de gerenciamento de equipes, isto foi constatado na grande maioria das entrevistas.

Ela já trabalhou em muitos lugares, lidou com muito tipo de situação e pessoas, tem bastante experiência e sabe muito da parte técnica. Sabe manter a calma em situações de stress. (EB, 22 anos)

Nota de longe que ela tá completamente preparada pra fazer o que ela faz. Não tem a menor dúvida, até comentaram comigo, esse engenheiro mais velho, a gente tinha um outro chefe e ele disse que saiu da empresa porque não aguentava mais o chefe dele e agora lá com ela é completamente diferente, ele gosta muito. (EC, 22 anos)

Em trechos mais politicamente corretos os homens advogam pela capacidade igual de se desenvolver profissionalmente e ser relevante no trabalho, afirmando que mesmo com as diferenças de homens e mulheres, tanto homens podem aprender funções que exijam maior detalhe (EE) e inteligência emocional (EA) como mulheres podem ser rígidas e fortes (EA) como homens. Entretanto, é ao encarar a chefe como outro indivíduo exitoso em seu trabalho contribui para a maior aceitação e a quebra de paradigmas que possam discriminar mulheres no trabalho.

Ao analisar em conjunto os consensos e representações do grupo de entrevistados, pode-se dizer que os sujeitos desta pesquisa procuram olhar o indivíduo enquanto profissional, sem distinguir entre os gêneros, baseando-se apenas nas competências. Entretanto ao serem questionados sobre como deve ser as atitudes e comportamentos ideais de um líder (e no quê suas

atuais chefes se aproximam e se distanciam deste ideal), as respostas ressaltam as qualidades que somariam ao líder, tais como: cuidado, comunicação, zelo e tratamento com pessoas. Em contrapartida algumas outras características tidas como femininas devem ser evitadas, como “fofoca” e “frescurinha” e “teimosia”.

É por não distinguir entre os sexos e ter no imaginário este ideal de profissional supracitado que os entrevistados se posicionaram indiferentes a políticas direcionadas para mulheres em empresas. Ao descobrir que sua empresa tem uma política interna de inclusão e diversidade, incentivando mulheres em cargos de destaque, ED não condena mas diz que não seria necessário este tipo de ação afirmativa, uma vez que sua atual chefe tem total condições e competências para concorrer em processos seletivos contra homens ou mulheres.

Em relação à igualdade de gênero e oportunidade pode-se concluir que os entrevistados têm uma representação calcada na lógica da meritocracia. Todos eles avaliaram os processos seletivos pelos quais passaram (para serem estagiários ou efetivos) como rigorosos e reconhecem que as suas chefes também devem ter sido selecionadas seguindo os mesmos critérios. Nos próximos parágrafos será exposto um resumo reunindo as experiências profissionais dos entrevistados, como estes as qualificam e como relacionam as com suas representações de antes de trabalhar liderados por uma mulher.

### *3.5 Conclusões sobre a experiência profissional de ser liderado por uma mulher*

Ao final de cada entrevista era solicitado aos homens que avaliassem em geral a experiência de serem liderados por mulheres no trabalho, como mostra a tabela 3. Após as considerações, o roteiro previa explorar se os entrevistados eram capazes identificar mudanças em suas representações em relação ao período anterior ao trabalho atual, e quais eram estas mudanças.

Quadro 3. Avaliação dos entrevistados em relação ao seu trabalho sob a liderança feminina

Entrevistado	Avaliação
EA (24 anos)	Negativa <sup>9</sup>
EB (22 anos)	Positiva
EC (22 anos)	Positiva
ED (24 anos)	Positiva
EE (37 anos)	Positiva (com dificuldades)

Após avaliar como negativo o estágio liderado por uma engenheira na construção civil, EA afirma que suas representações não se alteraram de maneira significativa e que ainda tem suas visões de mundo a partir da criação familiar.

Eu continuo pensando mais ou menos como eu pensava, a experiência só veio a confirmar o que eu pensava, não troquei o ponto de vista. A experiência não tá sendo muito agradável, mas é produtivo porque tu acaba aprendendo a como lidar com esse tipo de situação. Eu confio no trabalho da minha colega estagiária, por exemplo. Já tinha trabalhado em equipe com mulher antes (na faculdade) e não tinha dado muito certo. (EA, 24 anos)

Interessa ressaltar que ao longo de seu discurso EA mencionou a colega de estágio como uma mulher em quem “vale investir”, alguém que, apesar da delicadeza inerente às mulheres, está “sendo treinada e desenvolvida desde cedo” e que no futuro vai se enquadrar bem no ambiente masculino da construção civil (o entrevistado não teve dificuldades em fazer estas afirmações positivas em relação a sua colega de estágio, igual em posição hierárquica). O maior incômodo:

---

<sup>9</sup> Este trabalho não exclui a possibilidade de que a pouca experiência profissional da chefe de EA contribua para a manutenção de suas representações discriminatórias em relação ao gênero feminino. Também não desconsideramos o fato de que a área da construção civil e o ambiente de obra ser fortemente machista. Em função disto, na ocasião da entrevista foram exploradas com o entrevistado as razões por trás das suas afirmações, as quais ele atribuiu, entre outras, a sua criação e a criação diferenciada de homens e mulheres, como um “treinamento” para desempenhar papéis na sociedade. Ou seja, o entrevistado separa e hierarquiza de fato os gêneros e a atual experiência não modificou suas representações.

[...] Tá sendo complicado pra mim porque tu tem que saber que teu trabalho às vezes não vai ser reconhecido, que tu não tem muito como atuar. (EA (24 anos)

Na mesma obra, em outra área, EB tem uma relação melhor com o seu trabalho. Apesar de ressaltar o quão agressivo pode ser o ambiente de obra e em relação ao contato com os profissionais do canteiro de obras com baixa escolaridade, o entrevistado espera ser efetivado e considera muito valioso aprender com uma profissional tão experiente como é a sua chefe.

Mudei de opinião no geral, a mulher tem potencial grande por ter aquele sexto sentido que todo mundo fala né? Então a mulher pode mudar e muito uma equipe, tem pontos positivos e negativos, mas pode chegar numa área que não tem o hábito feminino e pode mudar prá melhor uma situação. Antes eu achava que a mulher era muito restrita a uma coisa só, não. Ela pode trabalhar com determinada situação, mas ela também entende das outras situações que envolvem o ramo dela. Uma visão ampla né, isso vai ser sempre positivo. (EB, 22 anos)

Quem mais está vendo valor na experiência atual de trabalho é quem tem menos tempo no mercado de trabalho, já iniciou a carreira em contato com mulheres em cargos de destaque. É o caso de EC e ED.

[...] ela faz tu acreditar que tu realmente tá fazendo o teu trabalho, que tu tem que fazer direito e... cara tu realmente sente vontade de trabalhar e fazer o teu melhor, entregar no prazo... é uma boa gestora. (EC, 22 anos)

Minha chefe hoje eu vejo todo dia a vontade dela de ir a diante. Eu achava que mulher não era tão objetiva, eu não notava essa objetividade de dizer expor claramente o problema e procurar uma solução com a outra, aí eu pensei: bom deve ser coisa de mulher mesmo. Mas aí minha chefe de agora diz na hora, não se desestabiliza e é mais objetiva, então eu acho que é mais do perfil da pessoa e não do sexo. Mulher eu achava que tinha muita *frescurinha*, era mais emotiva, e com a chefe agora não tem *frescurinha*, sabe separar profissional e pessoal. (ED, 24 anos)

Apesar de ED ter tido outra experiência anterior, também sob liderança feminina, era um estágio que durou muito pouco tempo, portanto, pode-se dizer que EC e ED estão começando uma carreira promissora em atividades que lhes motivam.

EE é um caso distinto: está há dois anos sob o comando de EF e está em geral satisfeito com o seu trabalho, está em uma área que gosta

(operações financeiras), com mais responsabilidades que no emprego anterior - em Call Center -, valoriza o fato de sua chefe ter muita experiência na empresa e muito conhecimento técnico que ele pode aprender... Contudo ele encontra dificuldades de se relacionar e atingir as expectativas de EF. Atribui esta dificuldade de comunicação à diferença de perfil de ambos, ao falar sobre características de mulheres em geral, deu um exemplo concreto com sua chefe.

Mulher é muito competitiva e rígida, prá questioná-la tu tens que vir armado de uma argumentação muito forte, se não nem adianta tentar. Quando acontece e eu não tenho esse argumento construído, já deixo quieto porque sei que não vai adiantar. Nosso perfil é um pouco diferente mesmo. (EE, 37 anos)

Esta dificuldade de comunicação foi mencionada por EF na entrevista controle. Ela relata que EE era perfeito para o cargo que foi contratado há dois anos. A organização estava em um momento de transição e o perfil era diferente do que necessitam hoje. A maior preocupação de EF é que EE acompanhe as mudanças em curso: a organização mudou, o contexto do negócio mudou e o perfil do cargo que ele ocupa requer uma atualização. Na tentativa de desenvolver em EE o novo perfil que deseja (exigindo posicionamento forte e que seus questionamentos venham sempre acompanhados de uma argumentação sólida), chefe e subordinado estão se distanciando. EF sente insegurança da parte do coordenador de sua equipe, que por sua vez não está motivado a lutar por suas sugestões de trabalho e mostrar o poder de argumentação que tanto EF requer.

Tendo em vista que para a maioria dos entrevistados a experiência de trabalho atual, está sendo positiva, qual é a relação que se pode fazer então com as representações sociais aqui analisadas? Com o fim do trabalho de campo desta monografia, pôde-se concluir que a hipótese original não se mostrou suficiente para dar conta da realidade empírica. Contudo nossos resultados podem ser dialogados com um conceito de justiça que amplie o olhar e contribua para desenvolver uma nova hipótese explicativa. Um dos pesquisadores mais importantes neste tema é John Rawls<sup>10</sup>, autor da tradição contratualista que desenvolve uma teoria da justiça onde a considera como a

---

<sup>10</sup> Filósofo político autor da obra “Uma teoria da Justiça”, 1971.



virtude primeira das instituições sociais. Na análise da teoria da justiça neste autor sobressai o entendimento de que a “posição original” e o “véu da ignorância”<sup>11</sup>, dispositivos que permitiriam abstrair as especificidades dos indivíduos para a definição adequada dos critérios de justiça, são compatíveis com a crítica feminista.

De maneira simplificada, a defesa de que a suspensão das especificidades dos indivíduos é necessária à produção de normas equitativas é central e é um pivô na teoria da “justiça como equidade”, em John Rawls. Apesar de ser criticado por Okin e outros autores por deixar de fora a temática do gênero de sua teoria (Biroli, 2010), Rawls é um dos teóricos mais importantes do tema e, através do “princípio de diferença”, advoga que os sujeitos não devem ser favorecidos ou desfavorecidos por suas condições naturais – gênero, no caso desta pesquisa – que a noção comum de igualdade de oportunidades passe a reconhecer as desigualdades naturais.

Os resultados deste trabalho, por fim, apontam que **uma trajetória profissional marcada pela presença de mulheres em liderança – desempenhando papéis sociais diferentes da esfera doméstica – poderia remeter a uma situação mais justa, porque os homens estariam construindo sua relação com o trabalho desde o início em situações mais igualitárias.** Haveria, no começo da carreira, uma situação semelhante à “posição original” e “véu de ignorância” de Rawls (Stanescu, 2001), onde os sujeitos não colocam em questão uma mulher chefe porque sua presença já está institucionalizada. Afinal, todos os entrevistados desta pesquisa estão no começo de suas vidas profissionais, mesmo EE (conforme apontado anteriormente) teve em sua carreira chefes mulheres em outras ocasiões; EC afirma que, por ser sua primeira chefe “nunca tive chefe homem então não sei, mas com ela está sendo ótimo.” O resultado deste trabalho aponta para esta conclusão e pode ser tratada como uma hipótese explicativa, configurando-se

---

<sup>11</sup> “Posição original” e “Véu da ignorância” representam o momento hipotético (como o contrato social) onde dois princípios seriam escolhidos por todos: “Cada pessoa deve ter um direito igual ao mais abrangente sistema de liberdades básicas iguais que seja compatível com um sistema semelhante de liberdades para as outras”; o segundo seria “as desigualdades sociais e econômicas devem ser ordenadas de tal modo que sejam ao mesmo tempo (a) consideradas vantajosas para todos dentro de um limite razoável, e (b) vinculadas a posições e cargos acessíveis a todos” (APUD RAWLS, Stanescu, 2001, p. 64)

enquanto tal justamente porque ainda demandaria maiores demonstrações. Esta hipótese foi formulada a partir das seis entrevistas realizadas para esta monografia, sem representação quantitativa, mas que forneceu, enfim, pistas para o aprofundamento da problemática. No próximo item será feito o fechamento desta investigação a partir dos resultados encontrados.

### Considerações finais

Esta monografia buscou empregar um olhar sociológico na temática do gênero e trabalho na sociedade contemporânea a partir da formulação de um problema de pesquisa e fundamentação teórica que configuraram a hipótese de trabalho (que previa uma resistência por parte dos homens em aceitarem chefes mulheres como legítimas). Reunir o olhar teórico com o que foi encontrado em campo permite um aprofundamento da análise para além do grupo específico de seis entrevistados. Não é, contudo, o objetivo desta pesquisa de tecer generalizações representativas, mas ao explorar qualitativamente a complexidade do objeto de pesquisa a partir das representações sociais, permite realizar algumas inferências prováveis a respeito do tema.

Têm-se então três jovens entre 22 e 24 anos (EB, EC e ED) no começo de suas trajetórias profissionais e um profissional com mais tempo de carreira, mas que também tem sua história marcada pela presença de mulheres em cargos de liderança (o caso de EE, com 37 anos). A partir de suas experiências e representações percebe-se que, desenvolver a socialização profissional na presença e contato com lideranças femininas no trabalho contribui para representações que orientem atitudes mais justas e voltadas para a igualdade. Esta é a hipótese levantada no final do capítulo anterior. Esta constatação é potencializada por um ambiente de trabalho que valorize a diversidade (como relata ED sobre seu ambiente de trabalho) e através do que os entrevistados entendem por “reconhecimento” – reputação e estima das mulheres chefes aos olhos dos pares e dos superiores em momentos formais ou informais como conversas de corredor.

Uma experiência de trabalho em geral considerada como positiva pode em última análise contribuir para uma sociedade mais justa e igualitária a partir de relações de trabalho de respeito. O entrevistado EC foi o que mais se mostrou indiferente a homens e mulheres na profissão, sua justificativa começa no fato de que em sua área o que importa é a atividade intelectual, mas busca raízes na criação familiar para não fazer estas diferenciações. Por fim afirma que, se anteriormente era propenso a esse tipo de pensamento mais igualitário, a experiência positiva sob a atual liderança feminina só veio a reafirmar estas representações.

Por outro lado, em todas as áreas e, sobretudo na construção civil<sup>12</sup>, permanece a divisão sexual do trabalho (na forma como foi concluída anteriormente, a partir da atribuição de características tidas como naturais a homens e mulheres). Uma dimensão social que se for ignorada por políticas públicas e internas das organizações, impedirá não somente a construção de relações sociais de trabalho mais justas, mas também o funcionamento da equipe de trabalho, prejudicando seu fim. Com esta pesquisa pode-se chegar à conclusão de que as diferenças entre os gêneros podem ser reconhecidas e valorizadas. Quatro dos sujeitos desta pesquisa identificaram as características que comporiam um bom líder (e por extensão, um bom profissional) que, segundo eles, são mais comuns às mulheres. A partir destas constatações eles argumentaram que ambos os gêneros devem desenvolver estes atributos ao longo da carreira, reconhecendo e valorizando, portanto, características que para eles são tidas como femininas. Um entrevistado (EC) tem uma representação onde embaralha as características entre homens e mulheres e procura vê-los sem distinção, operando em uma lógica mais marcadamente meritocrática. Em essência, apesar das assimetrias com que as relações de gênero se estruturaram na sociedade brasileira ao longo dos anos, com os entrevistados desta monografia pôde-se identificar que a experiência positiva de ser liderado por uma mulher no trabalho possibilitou o reconhecimento e a

---

<sup>12</sup> Duas entrevistas que se complementam, mesmo apesar do respeito e admiração profissional que EB tem pela sua chefe, ele soube apontar algumas de suas características negativas e atribuiu-as ao “jeito mulher de ser”, como a teimosia. Ambos os entrevistados EA e EB afirmaram ser a área da construção civil de fato bastante machista, principalmente no contexto de uma obra.

valorização das especificidades do gênero feminino e pode contribuir para relações mais justas entre homens e mulheres.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**ANDRADE, Silvana Rodrigues.** Para além do “teto de vidro”: o trabalho feminino e as representações do “ideal” de mulher executiva. In: Revista Mosaico (PPHPBC), Cpdoc/FGV 2008.

**ARRUDA, Angela.** Teoria das representações sociais e teorias de gênero. In: Cadernos de Pesquisa, n. 117, 2002.

**AZEVEDO, Nara e FERREIRA, Luiz Otávio.** Modernização, políticas públicas e sistema de gênero no Brasil: educação e profissionalização feminina entre as décadas de 1920 e 1940\*. Cadernos Pagu, 2006.

**BERGER, P. L. e LUCKMANN, T.** A construção social da realidade. Petrópolis: Vozes, 1974.

**BAUMAN, Zygmunt.** Modernidade Líquida. Trad. Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.

**BOURDIEU, Pierre.** Tradução de Maria Helena Kühner. A Dominação masculina. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.

**BRUSCHINI, Cristina.** Gênero e trabalho no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação? (Brasil, 1985/95). In: ROCHA, Maria Isabel Baltar da (Org). Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios. São Paulo: Ed. 34, 2000.

**CASCAES, Tânia Rosa .**A Invisibilidade das Mulheres em Carreiras Tecnológicas: Os Desafios da Engenharia Civil no Mundo do Trabalho. In: VIII Congresso Iberoamericano de Ciência, Tecnologia e Gênero. Curitiba, 2010.

**CHIES, Viviane.** Identidade de gênero e identidade profissional no campo de trabalho. In: Revista Estudos Feministas vol.18 no. 2. Florianópolis, 2010.

**CORSINI, Leonora e FILHO, Edson.** Um estudo sobre as representações sociais de mulheres executivas: estilo de comportamento e de gestão. In: Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, v.7. São Paulo 2004.

**CRAMER, Luciana et al.** Representações femininas da ação empreendedora: uma análise da trajetória das mulheres no mundo dos negócios. Anais do II EGEPE, p. 46-59, Londrina/PR, Novembro/2001.

**DAHL, Robert.** “Os sistemas políticos democráticos nos países avançados: êxitos e desafios”. In: BORON, Atilio A (Org.). Nova Hegemonia Mundial: alternativas de mudanças e movimentos sociais. Buenos Aires: CLACSO, 2004.

**GIDDENS, Anthony.** As Conseqüências da Modernidade; Tradução de Raul Fiker. São Paulo. Editora UNESP, 1991.

**HIRATA, Helena.** Novas configurações da divisão sexual do trabalho. Cadernos de Pesquisa, v. 37, n. 132, p. 595-609 set./dez. 2007.

**JODELET, D.** Représentations sociales: un domaine en expansion. In: JODELET, D. (org). Les représentations sociales. 2. ed. Paris: PUF, 1991.

**KUHN, Thomas S.** *A Estrutura das Revoluções Científicas*. São Paulo: Perspectiva, 1975.

**LATOUR, Bruno.** Jamais Fomos Modernos: Ensaio de Antropologia Simétrica. Rio de Janeiro: Editora 34, 1994.

**LIMA, Susana Rezende.** Considerações de gênero em torno das variações no trabalho e requisitos de qualificação no ambiente tecnológico de uma instituição pública estadual de Sergipe. In: IV Colóquio Internacional Educação e Contemporaneidade ISSN 1982-3657. Sergipe 2010.

**LOMBARDI, Maria Rosa.** Engenheira & Gerente: desafios enfrentados por mulheres em posições de comando na área tecnológica. In: Versão online da Revista Tecnologia e Sociedade no. 3 PPGTE- Programa de Pós graduação em Tecnologia da UTFPR- Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2009.

**MALHEIROS, Emanuelle.** Estudando gênero em uma empresa de engenheiros: percepções dos executivos de uma multinacional do estado do Rio de Janeiro. In: GROS, Denise et AL (orgs.). **Empresas e grupos empresariais: atores sociais em transformação**. Juiz de Fora: Ed. UFJF, 2005.

**MOSCOVICI, S.** A representação social da psicanálise. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

**MOURÃO, Tânia Maria e GALINKIN, Ana Lúcia.** Equipes Gerenciadas por Mulheres - representações Sociais Sobre Gerenciamento Feminino. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 21.

**PUPPIN, Andréa B.** O gênero num contexto organizacional. In: KIRSCHNER, Ana M; GOMES, Eduardo R (orgs.). **Empresa, empresários e sociedade**. Rio de Janeiro: Sette Letras, 1999.

**RAWLS, John.** Uma teoria da justiça. Tradução de Jussara Simões. In: Martins Fontes São Paulo. 2008.

**SCHERER, Aline Cristine.** Trajetórias de mulheres bem sucedidas profissionalmente: Uma análise antropológica a partir de padrões culturais de gênero. Dissertação de mestrado, PUC – RS. Porto Alegre, 2008.

**STANESCU.** A concepção de justiça em Rawls. In: *Revista FARN*, , p. 175 – 184. Natal, 2001.

## APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Trajatória profissional e relação com a chefia.

- Formação escolar e profissional.
- Cursos profissionalizantes.
- Estágios, empregos.
- Descreva e caracterize como era a sua relação com os seus chefes ao longo de sua trajetória profissional.

Trabalho ou atividade atual.

- Analisar como é a relação do entrevistado com a chefe.
- Analisar se o entrevistado aceita, concorda ou respeita as decisões que a chefe toma em relação ao trabalho (processos, cotidiano, decisões que impactam a equipe etc)
- Avaliar se o entrevistado respeita e/ou sente que a chefe é respeitada pela equipe.
- Quais são as características que você acha que um líder deve ter na sua área? Em quais pontos a sua atual chefe se aproxima deste ideal? Em quais pontos se distancia?
- Se você fosse o chefe, em que cargo você colocaria a sua atual chefe? Que responsabilidade atribuiria a ela, em qual área? Explorar características de homens e mulheres no trabalho.
- Explorar como enxerga a igualdade entre homens e mulheres na sua área de atuação (meritocracia, processos seletivos)
- Explorar como está sendo a atual experiência de trabalho de ser chefiado por uma mulher para o entrevistado
- Comparar as representações atuais em relação às experiências de trabalhos anteriores; identificar mudanças.