

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE FILOSOFIA DE CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA POLÍTICA**

ANDRESSA BAUERMANN DE PAULA

A PARTICIPAÇÃO DE MULHERES EM CARGOS DE CHEFIA

PORTO ALEGRE, 2013

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE FILOSOFIA DE CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA POLÍTICA**

A PARTICIPAÇÃO DE MULHERES EM CARGOS DE CHEFIA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciência Política da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Sociais.

Aluna: Andressa Bauermann de Paula

Orientadora: Profª Dra. Jussara Reis Prá

Porto Alegre, dezembro de 2013.

Assimilado outrora a um salário de complementação, o trabalho feminino não chegava a produzir uma identidade profissional vivida e reconhecida. Já não é assim no momento em que as mulheres se comprometem continuamente com a vida profissional e recusam uma identidade constituída apenas pelos papéis familiares (LIPOVETSKY, 2000, p. 224).

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que de alguma forma contribuíram e torceram pela conclusão deste trabalho, a minha orientadora Prof^a Dra. Jussara Reis Prá que teve papel fundamental na elaboração deste trabalho, e especialmente minha família que sempre me apoiou e incentivou nesta jornada.

RESUMO

Historicamente existem desigualdades entre homens e mulheres. Regras construídas socialmente ainda reservam às mulheres posições subalternas em relação aos homens. No entanto a participação de mulheres em cargos de chefia nos mostra que esta realidade está mudando. O incremento da presença feminina em cargos de chefia sugere questionar se estamos vivenciando um momento de mudanças no que se convencionou designar de divisão sexual do trabalho. Este estudo aborda a presença feminina no mercado de trabalho, direcionando a atenção para a participação de mulheres em cargos de chefia. Pretende-se avaliar a posição da mulher no mercado de trabalho; destacar as relações de gênero e a divisão sexual do trabalho, e as relações de poder presentes no ambiente de trabalho e também no ambiente doméstico, levando em conta que a vida privada tem grande influência nas relações estabelecidas fora do ambiente familiar.

Palavras-chave: Trabalho, mulheres, liderança, divisão sexual do trabalho

ABSTRACT

Historically there are inequalities between men and women. Rules built sociamente still reserve subordinate positions to women in relation to men. However the participation of women in leadership positions shows that this reality is changing. The increased presence of women in leadership positions suggests questioning whether we are experiencing a time of change which is conventionally designate the sexual division of labor. This study addresses the presence of women in the labor market, directing attention to the participation of women in senior positions. Aims to assess the position of women in the labor market; highlight gender relations and the sexual division of work, and power relations in the workplace and also in the home environment, taking into account that private life has great influence the relationships established outside the family environment.

Keywords: Labor, women, leadership, sexual division of labor.

Sumário

Introdução.....	7
1. Breve histórico da realidade das mulheres no mercado de trabalho.....	11
2. A divisão sexual do trabalho e as representações sociais do feminino	17
3. Mulheres em cargos de chefia	19
Considerações Finais	27
Referências.....	29

A PARTICIPAÇÃO DE MULHERES EM CARGOS DE CHEFIA

Introdução

As desigualdades entre os sexos fazem parte da estrutura de diferentes sociedades, fruto de uma construção histórica na qual as mulheres foram situadas em posição inferior a dos homens. Nas sociedades contemporâneas elas passaram a se destacar em diferentes áreas, anunciando mudanças nas relações de gênero, ou seja, nas competências atribuídas a cada sexo. O incremento da presença feminina no mercado de trabalho é parte destas modificações, não obstante mantidas contradições nas oportunidades laborais disponíveis para homens e mulheres. Embora as mulheres ocupem cada vez mais espaços no mercado de trabalho “algumas áreas ainda são predominantemente masculinas e, nos cargos mais altos, em praticamente todas as áreas, elas são minoria” (ABREU; MEIRELLES, 2012, p.11).

Pinho (2011) fala das dificuldades enfrentadas pelas mulheres para ocuparem cargos de maior projeção na hierarquia laboral e que estas, em parte, podem ser tributadas à vigência de antigos estereótipos oriundos do contraste entre identidade masculina e feminina. A idéia de que às mulheres caberia dedicação total ao lar e à família, diz ela, fundamentou a definição de suas competências a partir da constituição das sociedades burguesas e industriais, quando os espaços público e privado foram demarcados para cada sexo.

Por esse ângulo e tendo em vista o tema da participação de gênero no mercado de trabalho, assume-se, para fins deste estudo, que o feminino e o masculino possuem identidades opostas naquele espaço, com limitações para as mulheres ocuparem cargos de chefia, ou seja, de comando e decisão. Nesse plano, entende-se que o conceito de gênero constitui relevante categoria de análise por

reportar-se a modelos de comportamentos e atitudes prescritos culturalmente em decorrência das diferenças biológicas entre os sexos.

Dessa perspectiva, o enfoque da divisão sexual do trabalho, adiante retomado, permite evidenciar a dificuldade de acesso das mulheres a cargos de decisão, normalmente ocupados por homens, e também a tendência de a força de trabalho feminina concentrar-se em funções menos prestigiadas socialmente. Situação a incidir sobre cargos, salários ou ao status atribuído a determinadas profissões ou mesmo no interior delas. É comum encontrar mais mulheres na base da pirâmide ocupacional ou no exercício de atividades que embora importantes são menos valorizadas. Mencione-se, por exemplo, o caso da concentração feminina no exercício de atividades ligadas à educação básica, cujas funções costumam ser menos prestigiadas em comparação as de níveis de ensino mais elevados. A questão, portanto, gira em torno das relações de poder que estabelecem maior valor ao trabalho masculino.

Paradoxalmente, a emergência de um novo modelo de competência desde meados dos anos oitenta do século passado, além de por em xeque a noção de postos de trabalho reforça a idéia da execução do trabalho em equipe, favorecendo a contribuição das mulheres na esfera laboral.

Mesmo tendo adentrado no mundo do trabalho e da vida pública recentemente muitas mulheres trazem contribuições significativas para o novo paradigma das organizações. Características como flexibilidade, sensibilidade, intuição, capacidade para trabalhar em equipe e administrar a diversidade, além de dizer mais vezes “nós” do que “eu” estão em alta e assinalam, segundo alguns estudiosos, um emergente estilo feminino de liderança (CARRERA, 2001, p. 43).

Consoante aos diversos papéis que as mulheres ocupam na atualidade é possível verificar que a entrada no mercado de trabalho, o acesso a postos de comando e o crédito conferido ao estilo feminino de liderança são indicativos das modificações que atingem pouco a pouco o universo feminino. Contudo, o dilema de compatibilizar vida profissional e pessoal não raro dificulta a concretização destas mudanças. Com efeito, além do trabalho remunerado, as mulheres geralmente são encarregadas de atividades domésticas e de cuidado dos outros (filhos, idosos/as ou doentes). Mesmo quando isso é compartilhado com outras pessoas, o exercício de um cargo de chefia não raro resulta em acúmulo de responsabilidades.

Consequentemente, a dedicação exigida para o trabalho fora do ambiente doméstico faz com que muitas mulheres fiquem divididas entre a dedicação à carreira e a vida pessoal (PINHO, 2005; FONTENELE-MOURÃO, 2006).

Ao observar o aumento da presença feminina em cargos de chefia e, ao mesmo tempo, o baixo percentual desta participação comparada com a de chefias masculinas surgiu o interesse em examinar como estão ocorrendo as “mudanças no mundo do trabalho em relação à divisão sexual do trabalho, ou se esta divisão está em declínio” (HIRATA, 2002). Neste contexto, insere-se o foco e a delimitação deste estudo, que aborda a presença feminina no mercado de trabalho, direcionando a atenção para a participação das mulheres em cargos de chefia. Assim, tendo em vista o incremento desta participação, mas, também, o fato dela ainda ser pouco expressiva, interessa examinar quais fatores interferem na atuação feminina em postos de alto escalão no espaço organizacional.

O objetivo central do estudo é investigar o sentido e o significado da participação de mulheres em cargos de chefia. Especificamente, pretende-se destacar a questão das relações de poder no que compete à divisão sexual do trabalho e às relações de gênero presentes no ambiente organizacional; identificar a percepção sobre as diferenças de gênero no exercício de cargos de chefia; verificar a influência da vida pessoal nas relações estabelecidas fora do ambiente familiar.

Para avaliar a participação feminina em cargos de chefia optou-se por uma abordagem qualitativa e pela realização de um estudo de caso, sistematizado por meio de análise de conteúdo. A pesquisa empírica, de caráter exploratório, foi realizada com base em depoimentos de cinco mulheres que ocupam cargo de chefia no setor público: quatro no executivo de município da região metropolitana de Porto Alegre e uma em Unidade Hospitalar de Porto Alegre (Anexo 1). As informações do grupo investigado foram obtidas entre junho e outubro de 2013, seguindo um roteiro de entrevista semi-estruturado (Anexo 2). Caminho escolhido para captar as características do grupo de informantes e levantar questões para futuras pesquisas sobre gênero e trabalho.

A partir dos resultados da pesquisa estima-se contribuir com estudos voltados a buscar subsídios para a elaboração de políticas públicas que incentivem a

inserção de mulheres em cargos de chefia. Caso a incluir, principalmente, políticas que levem em conta a realidade das mulheres no campo do trabalho doméstico e do cuidado, vez que isso faz parte do cotidiano feminino e não raro serve para limitar a participação das mulheres no mercado de trabalho. Justifica-se, assim, a pertinência social de focar a questão laboral pelo ângulo da participação feminina em instâncias decisórias.

Inegavelmente as investigações sobre gênero e trabalho são recorrentes. Porém, mostra-se relevante um recorte focando espaços específicos de poder e decisão, como os dos setores públicos, vez que apesar de tais postos serem majoritariamente ocupados por homens (FONTENELE-MOURÃO, 2006), hoje são evidentes as mudanças na clássica divisão sexual do trabalho (HIRATA, 2002). Neste estudo considera-se que alterações recentes no mundo do trabalho estão possibilitando cada vez mais a inserção das mulheres em posto de comando e decisão. Contudo, advoga-se que elas ainda são discriminadas em ambientes profissionais, sendo preteridas em salários, promoções e para a ocupação de posições de destaque nas estruturas organizacionais. Por este motivo, orienta-se a elaboração deste trabalho pelo emprego da categoria de gênero, particularizando aspectos da divisão sexual do trabalho, para abordar realidade de mulheres que atuam em cargos de chefia.

A fim de desenvolver a abordagem proposta, a monografia foi dividida em três seções, para além desta parte introdutória, voltada à delimitação da pesquisa, e do segmento dedicado às considerações finais do estudo. Na primeira seção é elaborado um breve apanhado sobre o histórico da participação das mulheres no mercado de trabalho, priorizando o cenário brasileiro. A segunda seção sistematiza algumas reflexões sobre a divisão sexual do trabalho e a noção de representações sociais para subsidiar a investigação acerca da inserção das mulheres no mercado laboral e em postos de decisão. A terceira seção comporta o estudo empírico no qual se avaliam as percepções das mulheres investigadas a respeito da participação feminina em cargos de chefia.

1. Breve histórico da realidade das mulheres no mercado de trabalho

O feminino e o masculino possuem identidades opostas, embora a contraposição entre tais identidades tenda a mudar ao longo da história. Ainda assim, isso não dá sem desfazer os desequilíbrios ou as assimetrias de gênero que impuseram às mulheres uma situação de inferioridade em relação aos homens. Segundo Simone de Beauvoir (citada por FARHAT, 2001, p. 23):

[...] A mulher sempre foi, senão a escrava do homem ao menos sua vassala; os dois sexos nunca partilham o mundo em igualdade de condições; e ainda hoje, embora sua condição esteja evoluindo, a mulher arca com um pesado *handicap*. Em quase nenhum país, seu estatuto legal é idêntico ao do homem e muitas vezes este último a prejudica consideravelmente. Mesmo quando os direitos lhes são abstratamente reconhecidos, um longo hábito impede que encontre nos costumes sua expressão concreta.

Em que pese o fato de o registro acima datar dos idos de 1940 a situação descrita por Beauvoir ainda vigora em muitas sociedades. Com efeito, as conquistas feministas e o progresso das mulheres nem sempre eliminaram preconceitos ou discriminações contra elas. A sua participação no mercado de trabalho, por exemplo, foi alvo constante de controle masculino, seja da parte de pai ou marido, seja da parte do empregador. Controle mantido apesar do incremento do número de trabalhadoras durante a Revolução Industrial e da modernização decorrente da mecanização que substituiu a economia manufatureira e artesanal a partir do século dezoito. Destarte, o trabalho da mulher foi por muito tempo visto apenas como complemento da renda familiar, enquanto o homem era o provedor da família. Situação difundida em diferentes países e historicamente.

Em sociedades como a brasileira, a entrada das mulheres no mercado de trabalho já ultrapassa os 150 anos. Ocorre que no geral elas ficaram vinculadas a ocupações menos valorizadas, o que iria dificultar seu acesso a postos de poder e decisão. Dados do Recenseamento da População do Império do Brasil, datado de 1872, mostram que naquele momento as mulheres representavam 49% da força de trabalho do país e os homens 51%. No entanto, a mão de obra feminina, originada

no trabalho escravo, transpôs o escravagismo e foi inserida no mercado de trabalho remunerado a partir do exercício de profissões de baixa renda e em atividades consideradas femininas: lavadeiras, domésticas, ajudantes de costura etc. Em 1872, encontravam-se mulheres na lavoura (43,5%), nos serviços domésticos (33,23%), na costura (10,9%), como criadoras e jornaleiras (5,54%), como operárias em tecelagens (3,57%) e como comerciantes (0,26%) (FENSTERSEIFER, 2001).

A permanência da mulher em profissões menos valorizadas se justificava também por seu baixo nível de escolaridade. O avanço da mulher brasileira quanto à escolaridade é conquista recente. Durante o período colonial as brasileiras foram excluídas da escassa oportunidade de educação formal existente no país. Foi apenas a partir da primeira metade do século XIX que começaram a surgir as primeiras instituições destinadas, especificamente, à educação feminina, em um quadro de ensino dual, com claras especializações de gênero. Ao sexo feminino coube, em geral, a educação primária, com forte conteúdo moral e social, dirigido para o fortalecimento dos papéis de mãe e esposa. A educação secundária feminina ficava restrita, em grande medida, ao magistério, isto é, à formação de professoras para os cursos primários. As mulheres continuaram excluídas dos graus mais elevados de instrução durante o século XIX (BELTRÃO; ALVES, 2004).

O baixo grau de escolaridade e a participação secundária no mercado de trabalho caracterizam a realidade das brasileiras até a segunda metade do século XX. Condição a mobilizar a crítica e a prática feministas a favor do aumento da presença feminina no espaço público. Pleito iniciado ainda no século XIX a partir da demanda das sufragistas pelo direito de voto e da luta por acesso à educação e ao mercado de trabalho. Para tanto, acompanhando as reivindicações de mulheres de diferentes partes do mundo ocidental.

No decorrer do século passado, o contexto de duas guerras mundiais (1914-18 e 1939-45) interfere significativamente na relação mulher e trabalho. Períodos nos quais as mulheres são chamadas a participar em maior número da força de trabalho, mas em que elas também são convidadas a retornar ao espaço doméstico uma vez findo cada um dos conflitos. Nesse ínterim, o aperfeiçoamento de legislações trabalhistas, a modernização produtiva e a ampliação da oferta de bens

e serviços, coincidem com o contexto no qual os movimentos feministas retomam o espaço público para reivindicar a igualdade de direitos entre os sexos, em espacial desde os sessenta do século XX. Sem aprofundar esse ponto, interessa destacar o fato desta conjuntura revelar importantes mudanças de cunho político, econômico e social, cujos resultados irão incidir sobre a realidade das mulheres no mercado de trabalho.

A escolha profissional passa, a partir de então, a fazer parte do imaginário feminino e permite às mulheres irem deixando de lado sua associação com a figura da “rainha do lar” em favor da imagem da “pós-mulher do lar” (LIPOVETSKY, 2000, p. 218). Nessa direção, enquanto os feminismos dos anos 1960 mapeiam o novo território feminino, os acontecimentos da década seguinte legitimam o trabalho profissional das mulheres em escala mundial. A conquista de espaço em um universo masculino, porém, exigiu enfrentar estereótipos e discriminações para justificar a importância da realização do trabalho feminino fora da esfera doméstica. Tal enfrentamento viria a conjugar ações de movimentos de mulheres e feministas, extrapolando fronteiras geográficas.

Em âmbito mundial, um movimento capitaneado pelas mulheres levou o problema da discriminação das mulheres a fóruns internacionais, trazendo ao debate público uma extensa pauta de gênero. Eventos relacionados a I Conferência Mundial sobre Mulher, datada de 1975, ao Ano Internacional da Mulher (1975), decretado no mesmo ano pela Organização das Nações Unidas (ONU), e à década da mulher (1976-85) reforçaram esta pauta. Nela incluídas questões referentes ao problema da relação mulher e trabalho. No âmbito dos Estados parte das Nações Unidas, a capitalização daquelas ações serviu para orientar a adoção de medidas de proteção e promoção da cidadania e dos direitos humanos das mulheres, no Brasil não foi diferente.

No caso brasileiro, foram revisadas e elaboradas diversas leis voltadas aos direitos das mulheres a partir de acordos e tratados internacionais ratificados pelo país. O conteúdo da Constituição de 1988 é expressão desta realidade. Consoante ao trabalho feminino, a carta constitucional protege o emprego de gestantes e a garantia da licença maternidade para as trabalhadoras, ampliando o prazo de

usufruto desse direito, cujo período hoje chega aos seis meses. Nesse quesito, a nova carta reiterou e ampliou o texto da Constituição de 1932, que proibia o trabalho da mulher grávida quatro semanas antes do parto e quatro depois dele, assim como a demissão por motivo de gravidez. Ademais renovou o preceito relativo ao pagamento de salário igual a todo trabalho de igual valor, sem distinção de sexo (Art. 7º). Regramento também registrado na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT - Decreto-Lei 5.452/1943), mediante a proibição da diferença de salário entre homens e mulheres que executam a mesma tarefa, sob as mesmas condições e para um mesmo empregador. Assim, a Carta de 1988, só fez reforçar a proibição de diferença de salários entre homens e mulheres, no Brasil.

As normas legais, contudo, não têm se mostrado suficientes para impedir que muitas trabalhadoras ainda hoje enfrentem discriminação, entre elas a salarial. Nesse sentido, o Projeto de Lei Complementar (PLC 130/2011), surge como nova tentativa de buscar mais uma ferramenta jurídica para assegurar o princípio da igualdade de salários entre homens e mulheres. O enfrentamento desta e de outras discriminações no mundo laboral também está previsto nas diretrizes dos planos nacionais de políticas para as mulheres, desde 2004. No mesmo teor, a Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM), responsável pela elaboração e execução destes planos, lançou, em 2005, a 1ª edição do Programa Pró-Equidade de Gênero no Mundo do Trabalho. Este mecanismo, cujo propósito é disseminar novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional chega a sua 5ª edição (2013-14), sendo nominado Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça no Mundo do Trabalho. Tem-se, assim, um quadro que demarca avanços institucionais importantes para fomentar a igualdade entre mulheres e homens no mundo do trabalho, além de evidenciar o compromisso do estado brasileiro com as questões de gênero (FALÚ, 2006).

Com o advento de normativas nacionais e internacionais voltadas à igualdade de homens e mulheres no mundo do trabalho, as disparidades entre os sexos diminuiriam. E mesmo que as mulheres ainda tenham de disputar cargos mais elevados na hierarquia organizacional, esta competição parece estar mais próxima de se dar em condições de igualdade, pelo menos em termos formais. Pode-se

afirmar, então, que a mulher é hoje partícipe, em todo o mundo, de atividades que somente o homem tinha o direito de exercer.

Além disso, outros eventos ou acontecimentos contribuíram para forjar a história da mulher neste novo milênio. Com o passar do tempo as famílias estão cada vez menores, por diversas razões: devido à redução do poder econômico; pela dificuldade de oferecer aos filhos o conforto e a educação que os pais gostariam que recebessem; pelo fato de as mulheres estarem em busca de sucesso profissional; por terem de ajudar no orçamento doméstico ou mesmo de garantir a sobrevivência da família. Por estes e outros motivos está havendo uma redução do número de filhos. Na década de 1960, as mulheres tinham em média seis filhos, e hoje a média caiu para o máximo de dois filhos por mulher. Ao mesmo tempo, enquanto elas conquistam mais espaço no mundo corporativo têm de se afastar de outros papéis, em especial o de esposa e mãe (SINA, 2005).

Segundo Belle (1993), dados sobre a presença feminina em escolas e universidades demonstram a equivalência entre homens e mulheres no domínio intelectual, enquanto a contestação de modelos de famílias ligados à ruptura da célula conjugal tradicional e leis mais favoráveis ao estatuto jurídico das mulheres que trabalham reforçam os seus investimentos profissionais. Além de serem numerosas no mercado de trabalho, as mulheres aumentaram sua representatividade em categorias profissionais de *status* mais elevados, desempenhando profissões liberais e atuando como executivas de nível médio e superior.

Na análise das novas oportunidades e experiências de inserção das mulheres no mundo do trabalho, é importante ressaltar a defesa, cada vez mais presente na literatura, de que os recursos humanos são ou deveriam ser parte integrante e fundamental das estratégias de produtividade e competitividade organizacional (DELGADO et al., 2002). Convergindo para isso, as organizações querem as mulheres não apenas pelo seu lado emocional, mas sim, e principalmente, por sua personalidade e capacidade de adaptação às mudanças. Como afirma Lipovetsky (2000):

As mulheres estão mostrando serem mais competentes em determinadas atitudes, como capacidade de harmonizar os opostos, habilidade para somar diferenças, determinação, persistência, carisma para agregar valor e tenacidade para conduzir processos, pessoas e projetos. As mulheres também demonstram maior facilidade para transformar dificuldades em oportunidades (SINA, 2005, p. 156).

A receptividade ao gênero feminino, todavia, não acontece em todos os postos de trabalho. Segundo Souza e Guimarães (2000), a entrada do contingente feminino no ambiente organizacional tende a ficar afeita a limitações quanto ao acesso a cargos de maior qualificação ou que apresentam maiores possibilidades de ascensão na carreira. Como expressa Farah (2003), as desigualdades entre homens e mulheres ainda podem ser notadas em relação à difícil inserção da mulher em cargos de chefia e na sobrecarga de trabalho na esfera doméstica. Isso mostra que mesmo tendo uma profissão e trabalhando fora de casa ainda são atribuídas a elas as responsabilidades do lar e do cuidado com os filhos.

Com base no quadro acima esboçado caberia indagar: Qual será o espaço ocupacional da mulher neste século? Esta é a pergunta que, segundo Sina (2005), o mundo está fazendo, devido às transformações significativas que vêm ocorrendo nesta nova era. Apesar das extraordinárias mudanças, nenhuma se compara à revolução feminina, classificada por muitos como a era das mulheres.

Diante de um cenário muitas vezes conturbado, mas de conquistas significativas, as mulheres ampliaram em muito as suas próprias tarefas. E a vida corporativa requer atualização constante, necessitando também mais tempo para o estudo, seja individual e voluntário, seja ortodoxo, na forma de cursos de pós-graduação, “lato e estricto sensu”. Hoje, como ressaltam Lipovetsky (2000) e Sina (2005), já não são as mulheres que seguem as tendências mundiais, mas estas tendências é que buscam inspiração no novo estilo de vida redesenhado pela mulher.

A revisão dos papéis desempenhados pelas mulheres é uma necessidade do terceiro milênio, como afirmam diferentes autores/as (LIPOVETSKY, 2000; HIRATA, 2002; SINA, 2005). Ao abraçar uma carreira executiva, a mulher tem que delegar parte de suas antigas atribuições sem que pareça descaso de sua parte e com todos

os ônus aí implicados. Com a ascensão das mulheres aos papéis de gerência os homens também tiveram de se adaptar. Tal atualização de papéis acontece não apenas no seio familiar e nos hábitos pessoais, mas, sobretudo no âmbito corporativo, onde cargos de chefia eram típicos do universo masculino.

Seja qual for o segmento mercadológico em que as mulheres atuem, lembra Sina (2005), seus esforços para galgar postos de trabalho são inevitáveis. É difícil ser mulher em um mercado que tem raízes machistas. Nem sempre ela pode preservar os atributos associados ao mundo feminino. Ao contrário, e em especial no mundo corporativo, foi necessário, muitas vezes, que as mulheres abrissem mão do seu diferencial, a sensibilidade. Por conta disso, ainda é comum entre as que conquistaram algum cargo de liderança a tendência de imitar o “jeito” masculino de administrar, agressivo e competitivo.

2. A divisão sexual do trabalho e as representações sociais do feminino

A divisão sexual do trabalho constitui termo “normatizador” do posicionamento de homens e mulheres no mundo do trabalho, estabelecendo, quase de forma “natural”, as profissões ideais ou adequadas para cada sexo. Referindo-se ao alcance explicativo deste conceito, Helena Hirata nos diz que:

Em sociologia, existem inúmeras explicações da divisão sexual do trabalho, e nem sempre são mutuamente exclusivas. Pode-se enumerar, sem a preocupação de ser exaustivas, aquelas em termos de desigualdade, de dominação, de segregação sexual dos postos e das profissões, de construção social das diferenças de sexo etc.(HIRATA, 2002, p. 279).

Complementando seu argumento a autora se refere ao fato da concepção de divisão sexual do trabalho congregar duas grandes teorias opostas e divergentes, a saber:

A primeira remete mais a uma conceptualização em termos de “vínculo social”, por meio de seus conteúdos conceituais (solidariedade orgânica, complementaridade, conciliação,

coordenação, parceria, especialização e divisão dos papéis). A segunda remete mais a uma conceptualização em termos de “relação social” (divisão do trabalho, contradição, antagonismo, oposição, dominação, opressão, poder) e a uma teoria geral das relações sociais (Idem).

A este estudo importa a segunda versão apresentada por Hirata, porquanto se tem interesse de ressaltar aspectos da relação mulher e trabalho que podem encerrar segregação, subordinação e discriminações de gênero. Tais expressões trazem à tona a crítica de que regras construídas socialmente ainda reservam ao feminino uma condição subalterna em relação ao masculino, independente das mudanças ocorridas ao longo da história. Oportuno, então, utilizar estes aportes para averiguar a participação das mulheres em cargos de chefia e questionar se estamos vivenciando mudanças concernentes ao trabalho feminino e à divisão sexual que o envolve.

À vista disso, cabe destacar que quando se fala em cargos de chefia, também é preciso falar das relações de poder entre chefes e subordinados. Conforme Albuquerque (1995), inspirado em Foucault, tais relações instituem a autoridade e a obediência. Mas não só isso. Seguindo a mesma concepção encontra-se a defesa de que todos possuem poder, vez que este não é localizado em um agente, estando presente em todas as pessoas. Portanto, as relações de subordinação poderiam se reverter, pois não dependem somente do poder exercido sobre os dominados. No caso das mulheres, contudo, o peso desta subordinação fica bem evidenciado, respondendo pelas denominadas assimetrias de gênero que hierarquizam os dois sexos e valorizam o masculino. Ampliando esse espectro para além da esfera laboral cumpre lembrar que:

[...] a divisão sexual do trabalho não cria a subordinação e a desigualdade das mulheres no mercado de trabalho, mas recria uma subordinação que existe também nas outras esferas do social. Portanto a divisão sexual do trabalho está inserida na divisão sexual da sociedade com uma evidente articulação entre trabalho de produção e reprodução. E a explicação pelo biológico legitima esta articulação. O mundo da casa, o mundo privado é seu lugar por excelência na sociedade e a entrada na esfera pública, seja através do trabalho ou de outro tipo de prática social e política, será marcada por este conjunto de representações do feminino (BRITO; OLIVEIRA, 1998, p. 252).

As delimitações acima encontram correspondência na noção de representações sociais, definidas por Jodelet (2001, p.22) como “*uma forma de conhecimento, socialmente elaborado e compartilhado, que tem um objetivo prático e concorre para a construção de uma realidade comum a um conjunto social*”. Do ponto de vista das relações de gênero as representações sociais envolvem significações, papéis, deveres e obrigações que a sociedade elabora para as mulheres e que estas elaboram para si mesmas. Nesse sentido,

[...] reconhece-se que as representações sociais – enquanto sistemas de interpretação que regem nossa relação com o mundo e com os outros – orientam e organizam as condutas e as comunicações sociais. Da mesma forma, elas intervêm em processos variados, tais como a difusão e a assimilação dos conhecimentos, o desenvolvimento individual e coletivo, a definição das identidades pessoais e sociais, a expressão dos grupos e as transformações sociais (JODELET, 2001, p.22).

Estas referências fornecem elementos para entender como se processa a inserção laboral das mulheres, tanto em relação ao trabalho assalariado, como no que tange à ocupação de espaços na hierarquia laboral. Significa dizer que a articulação da noção de representações sociais à da divisão sexual do trabalho permite trazer à tona fatores ou aspectos que afetam determinado grupo, bem como os que traduzem suas expectativas e valores em relação ao ambiente no qual estão inseridos. Com esse pano de fundo, volta-se a atenção para os resultados obtidos com o estudo empírico.

3. Mulheres em cargos de chefia

Características para exercer funções decisórias

A resposta das entrevistadas sobre as características necessárias para o exercício de um cargo de chefia revelou aspectos interessantes a respeito de atributos pertinentes ao universo feminino. No geral, não faltaram menções à sensibilidade das mulheres, ao seu espírito de equipe o ao seu saber ouvir como consta nos registros abaixo. Um depoimento mais extenso (E1) destacou as palavras liderança, responsabilidades e desafio, relacionando-as às questões de gênero.

Disciplina, saber planejar, saber ouvir, sensibilidade (E3).

Capacidade de planejamento e de liderança, humildade e capacidade de diálogo (E4).

Conhecimento da área a ser chefiada, responsável, ética humanizada, saber ouvir, entendimento amplo dos processos de trabalho(E5).

Responsabilidade, conhecimento técnico, paciência, acessibilidade, compreensão, senso coletivo, espírito de equipe, respeito aos subordinados (E2).

Considero fundamental o exercício da liderança, entendendo que não há diferença entre os indivíduos que trabalham num mesmo órgão, sendo que o que diferencia os profissionais é tão somente o nível de hierarquia, que é geradora de responsabilidades diversas. Há que se considerar que a hierarquia, muitas vezes, é definida também pelo nível de formação de cada um, e de especialidade na área de atuação. Além da liderança, determinação, e não ter medo de enfrentar os desafios, considerados aí também os que estarão diretamente ligados às questões de gênero (E1- Controladora-Geral do Município, 41 anos,doutorado).

Na pesquisa, atributos essenciais a um chefe tais como liderança, inteligência, responsabilidade, dedicação e conhecimento técnico, aparecem combinados com características como sensibilidade, flexibilidade, paciência, compreensão, estas frequentemente associadas ao universo feminino. Tais predicados podem enunciar a possibilidade de encontrar diferenciais entre o gerenciamento feminino e o masculino. Nas falas das entrevistadas, entretanto, verificam-se ambivalências. Estas, presentes, nas manifestações sobre gerenciamento masculino.

Percepção de diferenças de gênero no exercício do cargo de chefia

No pronunciamento sobre as diferenças entre homens e mulheres quando no exercício de cargos de chefia, a menção aos atributos femininos e às questões de gênero é reforçada por duas depoentes, como segue:

Sim, pois normalmente as mulheres são mais sensíveis e essa característica pode diferenciar a chefia de homens e mulheres, principalmente na relação com os colaboradores. Por exemplo, acredito que um homem não trata uma necessidade feminina, como o cuidado de um filho doente por uma funcionária, com a mesma sensibilidade que uma mulher trataria (E3).

O exercício de chefia entre homens e mulheres tem uma grande diferença, seja pela forma naturalmente mais humanizada que as mulheres têm para tratar com os colaboradores e o público em geral, seja pela capacidade de estarem à frente de

várias tarefas ao mesmo tempo. Penso que as mulheres devem ter cuidado para, no afã de serem respeitadas por homens e mulheres, exercerem algum tipo de tirania no desempenho dessas funções (E1).

Os outros depoimentos, por seu turno, descartam que existam diferenças de gênero ou uma forma feminina de comandar. Ao lado disso, uma das entrevistadas (E5) chama a atenção para o fato de algumas mulheres terem de adotar comportamentos masculinos para impor respeito.

No meu caso, trabalho com um prefeito livre de preconceitos e ajuda muito a relação. Portanto não vivencio isto. Tenho uma característica forte e consigo exercer a chefia com tranquilidade, mesmo com homens machistas (E4).

Não, entendo ser uma questão de gênero, uma pessoa não age desta ou daquela maneira por ser homem ou mulher. As pessoas têm personalidades e comportamentos diferentes, independente de gênero (E2).

Sim, algumas mulheres nos cargos de chefia demonstram virilidade nas atitudes (Corpo) e comportamento masculinizado para serem respeitadas (E5).

Retornando à questão do gerenciamento feminino, cumpre registrar que o número de mulheres em cargos de liderança aumentou segundo pesquisa da consultoria Grant Thornton, que ouviu altos executivos de 12,5 mil empresas em 44 países. No Brasil, participaram 300 entidades. No mundo as mulheres ocupam 24% dos cargos de liderança que incluem presidentes, vice-presidentes e diretoras. No Brasil elas ocupam 23% destes cargos. Comentando os resultados da pesquisa, Ana Cláudia Oliveira, sócia da referida consultoria no Brasil, ressalva que:

A mulher ainda está brigando por essas posições, a maior dificuldade ainda é conciliar a vida pessoal e profissional, e falta às empresas – ainda que isso já seja mais difundido, principalmente em multinacionais – maior flexibilidade de horário e local para os funcionários.

A esse respeito, a conciliação entre vida pessoal e profissional é um ponto interessante a ser tratado aqui pelo confronto das declarações das entrevistadas. A relação entre o trabalho fora do lar e as responsabilidades na esfera doméstica, onde a mulher é considerada responsável por estas atividades, foi uma das questões centrais trazida na pesquisa.

Vida pessoal e vida profissional

Nas falas das depoentes fica evidente a sua opção pela carreira profissional, em detrimento da construção de uma família nos moldes socialmente estabelecidos. Quase todas informaram ter abdicado da construção desse modelo de família, demonstrando um sentimento de culpa, desgaste ou arrependimento por isso.

Eu me enquadro no tipo de profissional que optou pela carreira em detrimento das relações familiares e de constituir uma família, mas essa é uma conta com preço muito alto a se pagar. As exigências de responsabilidade com educação dos filhos e com cuidados em geral podem “atrapalhar” o desempenho profissional, então as mulheres acabam optando por adiarem ou abolirem a maternidade e garantirem uma carreira profissional de sucesso (E1).

Tenho conseguido administrar bem essa rotina, apesar de estar apenas três meses no meu cargo, há vários anos que tenho ocupado cargos de chefia em diversas administrações. Não tenho filhos, administro meu apartamento em Porto Alegre e minha casa em Venâncio Aires, onde vou aos finais de semana. Não tenho o auxílio de ninguém, faço todo tipo de atividade doméstica, mas não tenho problemas com isso (E2).

Entre as mulheres que optaram por construir família existe um sentimento de culpa, como se não tivessem desempenhado o papel de mãe e esposa adequadamente, devido a escolha por dedicar boa parte do seu tempo a vida profissional.

Não é fácil para a mulher na atualidade encarar a maternidade sem suporte familiar. eu felizmente consegui até os dois anos de idade de minha filha permanecer um tempo significativo com ela, amamenteei até ela completar 1 ano e meio, mas porque trabalhava de forma autônoma e foi uma opção na época para poder cuidar dela. Após esse período contei com a ajuda de minha mãe. Facilitando meu deslocamento, mas admito que já deixei de encarar desafios profissionais ou outras oportunidades em função da maternidade (E3).

Conciliar a vida pessoal e a profissional não é fácil. Esse é sempre um elemento de crise na minha vida. Avalio constantemente que não dou a devida atenção a minha vida pessoal (E4).

Okin traz elementos esclarecedores a este debate, segundo ela:

A maioria das feministas do século XIX – e do início do XX – não questionou ou desafiou o papel especial da mulher no interior da família. Na verdade, elas frequentemente defenderam os direitos e oportunidades das mulheres, como a educação ou o sufrágio, com o argumento de que fariam dessas mulheres esposas e mães melhores, ou que as capacitariam para trazer sua sensibilidade moral especial, desenvolvida na esfera doméstica, para o mundo da política. Assim, ainda que elas lutassem contra a subordinação jurídica das esposas e exigissem direitos iguais para as mulheres na esfera pública, elas aceitaram a suposição prévia de que a associação estreita com a esfera doméstica e a responsabilidade da mulher por essa mesma esfera eram naturais e inevitáveis. Mesmo no início da “segunda onda” do feminismo nos anos 1960, algumas feministas tentaram defender o desmantelamento de todas as barreiras contra a mulher no mundo do trabalho e da política enquanto, ao mesmo tempo, sustentaram a ideia de que a mulher tinha responsabilidades especiais na família (OKIN, 2008, p. 312/313).

Por outro ângulo, Nader (2008) esclarece que todo o sistema econômico que se expande devido à industrialização tem seus padrões familiares modificados. As forças sociais de industrialização e urbanização estão afetando os padrões de comportamento, e nosso estudo traz um exemplo contemporâneo dessas mudanças. Até pouco tempo atrás seria impensável uma mulher exercendo um cargo de chefia, e hoje temos uma presidente mulher em nosso país. As mudanças se refletem em várias esferas da vida das mulheres, e estas mudanças estão interligadas.

Modificações no padrão de família, atualmente apresentam diversas variações aceitas socialmente, onde muitas vezes a mulher figura como chefe de família, é ao mesmo tempo causa e consequência das mudanças vividas também nas relações de trabalho.

No Brasil, uma das grandes contribuições para que aquele movimento obtivesse êxito foi o processo de industrialização, que apontou novas formas de organização social, oferecendo diferentes oportunidades educacionais e profissionais para as mulheres, principalmente aquelas pertencentes as classes média e popular, pudessem não somente se engajar numa vida profissional dentro e fora do lar, mas também modificar toda a estrutura de sua vida doméstica. Se antes o espaço doméstico era tido como naturalmente feminino e a mulher dependia do marido para seu sustento e o de seus filhos, com a industrialização elas passaram a deter grande parte do controle sobre os recursos familiares e a desempenhar um papel fundamental na vida econômica da família (NADER, 2008, p 88).

A emancipação proporcionada pelo trabalho fora do lar provocou mudanças também na relação da mulher com o casamento. Agora a mulher não necessita mais manter-se casada para sua subsistência. Esta alteração no padrão familiar foi verificada entre as entrevistadas. Das cinco pesquisadas apenas uma possui um relacionamento estável. Acreditamos que além da independência financeira, o motivo de não possuir relacionamentos estáveis está ligada também a um machismo por parte de seus companheiros.

Tradicionalmente, o papel de provedor da família é do homem, estas mulheres possuem alto padrão salarial. Este fato aparece no relato das entrevistadas como incomodo para os parceiros. Uma entrevistada verbalizou que o companheiro não apoiava sua vida profissional, numa tentativa de desprestigiá-la, como segue:

Eu tive muitos problemas em relação a meu casamento também. Eu tinha a impressão que meu marido tinha inveja do cargo que eu exercia. Seus comentários eram sempre desabonadores, como se meu trabalho fosse mais fácil que o dele, como se eu não merecesse a remuneração que me era paga. Quando ele ganhava mais do que eu, a relação dele com meu trabalho era ótima, ele elogiava o que eu fazia. Mas quando eu comecei a ganhar mais e a bancar uma série de coisa em casa, ele começou a implicar comigo, ele criticava meu cabelo, até meu modo de andar e falar (E1).

O acesso à educação formal também é um diferencial das entrevistadas. Todas possuem no mínimo nível superior, sendo que duas delas são doutoras. Ressalvado que a escolarização e o conhecimento técnico são requisitos para o exercício do cargo. Não obstante, as entrevistadas relatam haver uma exigência maior da parte de seus superiores em relação aos resultados de seu trabalho e à própria formação em comparação com seus concorrentes homens, em especial, no momento em que estavam pleiteando seus cargos.

Sempre tive que trabalhar mais que meus colegas homens para ser reconhecida no meu trabalho. Para chegar onde eu estou sempre trabalhei e estudei mais que meus concorrentes homens, e muitas vezes este esforço não foi reconhecido (E1).

Okin analisa este aspecto referindo-se às configurações históricas da dicotomia publico/privado a partir de uma perspectiva de gênero. Os conceitos de

esfera pública e privada têm sido centrais no pensamento político do Ocidente ao menos desde o século XVII.

Os estudos feministas em várias disciplinas colocaram na agenda uma nova categoria de análise, “gênero”, que levanta muitas novas questões sobre distinções prévias entre as esferas pública e privada. “Gênero” refere-se à institucionalização social das diferenças sexuais; é um conceito usado por aqueles que entendem não apenas a desigualdade sexual, mas muitas das diferenciações sexuais, como socialmente construídas (OKIN, 2008, p.305/306).

Os teóricos políticos contemporâneos, em sua maioria, mantêm a separação entre público e privado, ignorando a família, e especialmente a divisão sexual do trabalho e as relações de poderem seu interior. A não reflexão sobre a realidade política das relações familiares gera avaliações equivocadas e tem levado muitos teóricos a interpretar isoladamente os domínios da vida doméstica (pessoal) e os da vida não doméstica (pública).

Os relatos das entrevistadas evidenciam a influência da vida doméstica sobre sua vida pública, e de certa maneira o fato de que suas escolhas no âmbito privado limitam e/ou direcionam todas as outras ações de suas vidas.

A partir do momento em que admitimos a idéia de que diferenças significantes entre mulheres e homens são criadas pela divisão do trabalho existente na família, nós começamos a perceber a profundidade e a amplitude da construção social do gênero. Explicações como essas para as diferenças entre os sexos em termos de aspectos centrais da própria estrutura social revelam a impossibilidade de desenvolver uma teoria política humana, em oposição a uma teoria patriarcal ou masculina, sem incluir a discussão sobre gênero e seu eixo principal, a família (OKIN, 2008, p. 317).

Concluindo este ponto vale notar que nos últimos trinta anos os movimentos feministas advogaram pela maior participação da mulher no mercado de trabalho. Dessa forma, contribuíram para o questionamento dos padrões de comportamento e dos valores relativos aos diferentes papéis sociais desempenhados pelas mulheres, assegurando-lhes consideráveis ganhos sociais, políticos e econômicos. Ainda assim,

Acho que existe um discurso bonito de que a mulher conquistou seu lugar e tem seus direitos garantidos, mas na pratica as coisas ainda não acontecem desse

jeito e ser mulher e mãe não é visto com bons olhos nessa sociedade machista
(E3).

Considerações Finais

A partir do estudo empírico realizado para a elaboração deste trabalho percebe-se que a participação de mulheres em cargos de chefia está intimamente relacionada às escolhas que as entrevistadas fazem em relação a sua vida privada. Em específico, às escolhas pertinentes ao âmbito familiar e afetivo. A mulher é ainda socialmente incumbida da responsabilidade dos afazeres domésticos e de cuidados com os filhos. Embora esta rotina tenha se alterado significativamente ao longo dos últimos anos, e o grupo pesquisado seja prova disso, a divisão sexual do trabalho se mantém, o trabalho doméstico ainda é reconhecido como tarefa feminina fundamental, e as mulheres continuam carregando o peso da dupla jornada de trabalho.

A escolaridade, por seu turno, aparece evidenciada nos depoimentos enquanto porta de acesso destas mulheres a cargos de chefia. Realidade que encontra correspondência com o princípio da meritocracia instituído em nossa sociedade e pelo qual a escolaridade formal adquire especial significado. Através desta brecha as entrevistadas vêm se inserindo no mercado de trabalho e conquistando novos cargos. A experiência positiva do gerenciamento feminino também denota a tendência dela abrir novas oportunidades para mulheres que se mostram dedicadas as suas carreiras, obtendo os resultados esperados.

Com relação à divisão sexual do trabalho, parece-nos que está havendo uma apropriação pelas mulheres de cargos historicamente ocupados por homens, porém estes cargos continuam sendo atribuídos socialmente ao gênero masculino. Não há uma mudança na mentalidade social que reconheça homens e mulheres com as mesmas condições e direitos, há um reconhecimento do mérito pessoal de algumas mulheres que ocupam estes cargos, pois seu desempenho e empenho com relação à profissão são maiores que de seus concorrentes homens. Em contrapartida, a inserção das mulheres no mercado de trabalho, e especificamente em cargos de liderança, pode estar indicando mudanças no âmbito familiar, como por exemplo, maior participação masculina em tarefas domésticas, ou seja, uma revisão de papéis socialmente construídos.

Sem dúvida, hoje as mulheres ocupam diferentes espaços sociais, alcançando a igualdade mediante a modificação de normas e legislações depois de muitas lutas. Diversos movimentos, em especial os feministas, investiram em favor destas mudanças, porém ainda existem tabus e preconceitos que requerem desfazer toda uma estrutura complexa que discrimina as mulheres. Como consta na literatura que aborda o tema mulher e trabalho, tais resquícios ainda se fazem presentes no imaginário social, exigindo a formação de novas mentalidades para legitimar a presença feminina no espaço público. Tais considerações convergem com o que expressa Okin sobre a igualdade de gênero, quando diz:

[...] as instituições e práticas de gênero terão de ser muito alteradas para que as mulheres tenham oportunidades iguais às dos homens, seja para participarem das esferas não-domésticas do trabalho, do mercado e da política, seja para se beneficiarem das vantagens que a privacidade tem a oferecer. Nós devemos ter como objetivo uma sociedade em que homens e mulheres dividirão, como iguais, a criação dos filhos e outras tarefas domésticas que o pensamento político hegemônico presumiu explicitamente, e continua implicitamente a presumir, por meio de seu silêncio sobre as questões de gênero e sobre a família, serem “naturalmente” pertencentes à mulher (OKIN, 2008, p. 327).

Através dos diversos papéis que a mulher moderna ocupa na atualidade é possível verificar que a entrada no mercado de trabalho, o acesso aos bens públicos e à valorização do seu papel na sociedade como um todo são indicativos das modificações que atingem pouco a pouco o universo feminino. A inserção feminina em cargos de alto escalão está gerando mudanças em papéis construídos socialmente. Ao abraçar uma carreira executiva, as mulheres têm que delegar parte de suas antigas atribuições. Tais mudanças ainda não estão estabelecidas, pois as próprias mulheres ainda se vêem como responsáveis pelas atividades domésticas e de cuidado dos filhos e do marido, quando casadas. Contudo, fica evidente também que muitas transformações estão ocorrendo, e que a independência e subordinação feminina são cada vez menores. Por fim, a partir dos resultados deste estudo, entende-se necessária a realização de novas pesquisas que, pautadas pela análise das relações de gênero e dos aportes da divisão sexual do trabalho, busquem incursionar nos universos feminino e masculino para aprofundar a compreensão sobre a realidade de mulheres que ocupam de cargos de chefia.

Referências

ABRAMO, L. Evolução do Emprego Feminino e Equidade de Gênero na América Latina. In: **Mulher, trabalho e políticas públicas locais**. São Paulo: Coordenadoria Especial da Mulher, 2002.

ABREU, M.A.A; MEIRELLES, R.L. Mulheres e homens em ocupação de cargos de direção e assessoramento superior (das) na carreira de especialistas em políticas públicas e gestão governamental (EPPGG). Rio de Janeiro: Nov 2012. Disponível em <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1000/1/TD_1797.pdf> Acesso em 20 nov. 2013.

ALBUQUERQUE, J. A. G. **Michel Foucault e a teoria do poder**. Tempo Social; Rev. Sociol. USP, S. Paulo, p. 105-110, out. 1995. Disponível em <<http://www.fflch.usp.br/sociologia/temposocial/site/images/stories/edicoes/v0712/terpoder.pdf>> Acesso em 21 out. 2013

ALMANAQUE ABRIL. Tipos de famílias. In: **Brasil 2002: Retrospectiva**. SP: Abril, 2002.

ARAÚJO, C.; SCALON, C. **Gênero, família e trabalho no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

ARCOVERDE, L. Cresce o número de mulheres em cargos de liderança. **Valor Econômico**. São Paulo. 11 jun. 2013. Disponível em <<http://www.valor.com.br/carreira/3157310/cresce-o-numero-de-mulheres-em-cargos-de-lideranca#ixzz2l7jH115A>>. Acesso em 10 nov. 2013.

BEAUVOIR, S. de. **O segundo sexo: fatos e mitos**. Espanha: Randon. 1997.

BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença? In: CHANLAT, J.F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Tradução de Ofélia Lanna Sette Tôrres. São Paulo: Atlas, 1993, v. 2.

BELTRÃO, K. I.; ALVES, J. E. D. **A reversão do hiato de gênero na educação brasileira no século XX**. Anais do XIV Encontro Nacional da Abep. Caxambu, 2004.

BOURDIEU, P. **A Dominação Masculina**. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. B. O trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Caderno de Pesquisa**, v. 34, n. 121, p. 105-138, jan./abr. 2004.

CAPPELLE, M. C. A. et al. **A gerência feminina em perspectiva**. Congresso de Administração da UFLA. Lavras, 2007.

CARREIRA, D. **Mudando o mundo: a liderança feminina no século 21**. São Paulo: Cortez/Rede Mulher de Educação, 2001.

CESAR, A. M. R. V. C. **Método do Estudo de Caso (Case Studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração.** Disponível em:

<http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/remac/jul_dez_05/06.pdf>.

Acesso em: 26 jun. 2011.

DELGADO, D. G.; CAPPELLIN, P.; SOARES, V. (Orgs.) **Mulher e trabalho: experiências de ação afirmativa.** São Paulo: Bomtempo, 2000.

FALÚ, A. Avanços e desafios. In: PITANGUY, J.; BARSTED, L. L.; MIRANDA, D. **O progresso das mulheres.** Brasília: UNIFEM/FORD FOUNDATION/CEPIA, 2006.

FARAH, M.F.S. Políticas públicas e gênero. In: Godinho, T.; Silveira M.L.(orgs.) **Políticas públicas e igualdade de gênero.** Coordenadoria especial da mulher. São Paulo, 2004

FARHAT, A. **A mulher perante o direito.** São Paulo: Ed. Universitária de Direito, 2001.

FENSTERSEIFER, P. E. **A educação na crise da modernidade.** Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 2001.

FONTENELE-MOURÃO, T. M. **Mulheres no topo de carreira: flexibilidade e persistência.** Brasília: Secretaria de Política para as Mulheres, 2006.

HÉRITIER, F. **Masculino feminino: o pensamento da diferença.** Lisboa: Instituto Piaget, 1996.

HIRATA, H. Reorganização da produção e transformações do trabalho: uma nova divisão sexual. In: BRUSCHINI, Cristina; UNBEHAUM, Sandra G. **Gênero, democracia e sociedade brasileira.** São Paulo: 34, 2002. p.339-355.

HIRATA H.; KERGOAT D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. Tradução Fátima Murad. **Cadernos de Pesquisa**, v.37, n. 132, p. 595-609, set/dez 2007. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v37n132/a0537132.pdf>. Acesso em 11.dez.2013>. Acesso em 01 dez 2013.

JODELET, D.(org). **As representações sociais**, 2001, eduerj, Tradutora Lilian Ulup. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/61566294/Representacoes-Sociais-Cap-01-Jodelet>>. Acesso em 18 nov. 2013.

LASTRES, H. M. M.et al., **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local.** Rio de Janeiro: Relumedumará: UFRJ, Instituto de Economia, 2003.

LIPOVETSKY, G. **A terceira mulher.** Trad. Maria Lúcia Machado. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

MAERKER, S. **Mulheres de Sucesso.** SP: Infinito, 2000.

MEYER, D. E. E. **A dúvida como postura intelectual**: uma abordagem pós-estruturalista de análise dos estudos de gênero na enfermagem. 2008. Disponível em: <<http://www.ufrgs/faced/geerge/duvida.html>>. Acesso em 15 out 2013.

MURARO, R. M. **A mulher no terceiro milênio**. RJ: Record, Rosa dos Tempos, 1995.

NADER, M.B. **Paradoxos do Progresso**: A dialética da relação mulher, casamento e trabalho. Votória: EDUFES, 2008.

OKIN, S.M. Gênero, o público e o privado. **Estudos Feministas**. Florianópolis, p. 305-332. maio-agosto/2008.

PINHO, A. P. D. **Nem tão frágil assim**: Um estudo sobre mulheres em cargos de chefia. Disponível em: <http://www.psicologia.ufrj.br/pos_eicos/pos_eicos/arqanexos/arqteses/anapauladavidpinho.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2011.

PRIORE, M. D. **História das Mulheres no Brasil**. São Paulo: UNESP, 1997.

SINA, A. **Mulher e trabalho – O desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SOUZA, A.E.; GUIMARÃES, V.N. Gênero no espaço fabril. In: **Encontro da associação nacional de pós graduação e pesquisa em administração**, 24., 2000, Florianópolis. Anais. Florianópolis: Anpad, 2008.

TELLES, N. Escritoras, escritas, escrituras. In: Del PriorE, Mary (org). **História das mulheres no Brasil**. São Paulo: Contexto. 1997.

WEBER, M. **Os três tipos puros de poder legítimo**. Disponível em: <http://www.lusosofia.net/textos/weber_3_tipos_poder_morao.pdf>. Acesso em: 13 abr.2011.

YANNOULAS, S. C. Dossiê: Políticas públicas e relações de gênero no Mercado de Trabalho. **Projeto relações de gênero no mundo do trabalho**: direitos e realidades. CFEMEA/FIG/CIDA, Brasília, Nov. 2002.

Anexo 1 – Listagem das entrevistadas

Entrevistas	Cargo (função)	Local de trabalho	Escolaridade	Idade	Estado Civil	Nº Filhos
E1	Controladora-geral do município	Prefeitura Municipal de cidade da região metropolitana de Porto Alegre	Pós Graduação Doutorado	41 anos	Separada	0
E2	Chefe de gabinete	Prefeitura Municipal de cidade da região metropolitana de Porto Alegre	Superior completo	38 anos	Separada	0
E3	Assessora jurídica	Prefeitura Municipal de cidade da região metropolitana de Porto Alegre	Pós Graduação	40 anos	Solteira	1
E4	Secretária de Desenvolvimento urbano e habitação	Prefeitura Municipal de cidade da região metropolitana de Porto Alegre	Superior Completo	37 anos	Casada	1
E5	Supervisora de estágios	Unidade Hospitalar de Porto Alegre	Pós Graduação	49 anos	Casada	3

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas
Departamento de Ciência Política

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Título da pesquisa: A Participação de mulheres em cargos de chefia

Pesquisadora responsável: Andressa Bauermann de Paula
Telefone para contato: (51) 84261024
e-mail: andressabauermann@yahoo.com.br

Prezada Senhora:

Você está sendo convidada a responder às perguntas deste questionário de forma totalmente voluntária.

A pesquisadora está à disposição para responder a qualquer dúvida sobre o questionário ou a pesquisa.

Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento.

Objetivo do estudo: Identificar o perfil das mulheres em cargos de chefia, características, trajetória profissional e pessoal, a fim de compreender por que a participação de mulheres em cargos de topo de carreira ainda é pouco expressiva.

Procedimentos. Sua participação nesta pesquisa consistirá no preenchimento deste questionário, oferecendo respostas às perguntas formuladas.

Sigilo. As informações fornecidas por você serão confidenciais e de conhecimento apenas da pesquisadora responsável. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados da pesquisa forem divulgados em qualquer forma.

Nome:
RG:

Anexo 2 - Roteiro de Entrevista

- 1) Cargo atual: _____
- 2) Tempo de emprego: _____
- 3) Tempo na função: _____
- 4) Idade: _____
- 5) Escolaridade:
- () Ensino médio () Superior incompleto () Superior Completo
- () Pós graduação () Mestrado () Doutorado
- 6) Sua formação escolar básica (ensino médio) ocorreu predominantemente em:
- () Escola Pública () Escola Privada () Pública e privada(50% em cada)
- 7) Qual a escolaridade do seu pai?
- () Ensino fundamental incompleto () Ensino fundamental completo
- () Ensino médio Incompleto () Ensino médio completo
- () Superior incompleto () Superior Completo
- () Pós graduação () Mestrado() Doutorado
- 8) Qual a escolaridade de sua mãe?
- () Ensino fundamental incompleto () Ensino fundamental completo
- () Ensino médio Incompleto () Ensino médio completo
- () Superior incompleto () Superior Completo
- () Pós graduação () Mestrado () Doutorado
- 9) Estado Civil:
- () Solteiro(a) () Casado (a) / União Estável () Separado(a)/ Divorciado(a)
- 10) Você tem filhos?
- () Sim. Quantos? _____ () Não
- 11) Na sua residência quem é o principal responsável pelas atividades domésticas?
- () você () cônjuge/ companheiro(a) () filhos () empregados
- () compartilhada _____(especificar)
- () Outros _____(especificar)
- 12) Quais características você considera fundamentais para exercer um cargo de chefia?
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

13) Você já sofreu algum tipo de discriminação durante sua ascensão profissional pelo fato de ser mulher?

14) Você já sofreu algum tipo de discriminação durante o exercício de seu cargo de chefia pelo fato de ser mulher?

15) Para você existem diferenças no exercício do cargo de chefia entre homens e mulheres? Comente.

16) As mulheres geralmente são encarregadas das atividades domésticas e do cuidado dos filhos, mesmo quando isso é compartilhado com outras pessoas a responsabilidade é da mulher. No exercício de um cargo de chefia as responsabilidades e conseqüentemente a dedicação exigida para o trabalho aumentam e muitas mulheres ficam divididas entre dedicação à carreira e vida pessoal. Comente sua experiência a esse respeito.

17) Utilize este item para considerações que achar importantes e que não foram levantados nas questões anteriores.
