

## Mulheres, Trabalho e Administração

Mônica Carvalho Alves Cappelle, Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo e Natácia Lamoglia de Souza

### Resumo

Como promover a diversidade de gênero em organizações fundamentadas em princípios masculinos? Como reconhecer a discriminação numa sociedade originalmente patriarcal, como a brasileira, na qual a imagem do pai como patriarca e responsável pela família está na origem de muitas outras relações? Nosso propósito com este artigo não é apresentar soluções para essas questões. Isso seria muito simplificador e não necessariamente lograria êxito. Nosso intento é o de instigar, fazer refletir sobre o início da absorção do contingente feminino pelas organizações e seus desdobramentos atuais e sobre como ficam as relações entre homens e mulheres daqui para frente. Para tanto, apresentamos conceitos e perspectivas teóricas sobre gênero, dados de reportagens, casos e resultados de pesquisa que nos munem de conteúdo para ampliar a discussão sobre o trabalho executado por mulheres e a Administração.

### Palavras-chave

Mulheres. Trabalho. Administração. Gênero. Discriminação.

### Abstract

How to promote gender diversity in organizations based on male principles? How to recognize discrimination in an originally patriarchal society, like the Brazilian one, where the image of the father as the patriarch and chief of the family is the source of many other relationships? Our purpose with this article is not to present solutions to these issues. That would be too simplistic and not necessarily would it manage to succeed. Our intent is to instigate, to make people reflect upon the early uptake by the female contingent in organizations and its current development, and how the relations between men and women are going forward. Therefore, we present concepts and theoretical perspectives on gender, data reporting, cases and research results that can broaden the discussion about the work performed by women and Management.

**Keywords** Women. Work. Management. Gender. Discrimination.

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, é perceptível um progressivo aumento na proporção da participação feminina na força de trabalho, como é possível observar no balanço do total de trabalhadores nos anos 1988 a 2004 (RAIS/MTE, 1988-2004), classificados quanto ao gênero. A participação das mulheres subiu de 33,89% em 1988 para 40,00% do total dos trabalhadores brasileiros em 2004. De acordo com os dados do último censo, divulgados pelo IBGE (2010), quanto à população economicamente ativa, de 10 anos ou mais de idade, a quantidade de mulheres é de 43,91% e a de homens, 56,09%. Apesar do visível aumento de participação feminina no mercado de trabalho, o que se percebe é uma divisão sexual do trabalho muito marcante no Brasil. Ou seja, a concentração de trabalhadoras em setores onde sua presença, ou atuação, é mais aceitável socialmente. O referido aumento do trabalho feminino ocorre, principalmente, nas áreas que pagam baixos salários e, portanto, demandam baixa qualificação. Talvez por esse motivo, o incremento do nível de escolaridade das mulheres que vem ocorrendo no país não assegure condições equânimes de remuneração e de ascensão no mercado de trabalho.

Um argumento que as pessoas afirmam facilmente é que, em níveis profissionais mais especializados, diferenças de gênero não são mais percebidas, pois já há várias mulheres ocupando cargos de direção e presidência em várias organizações. Além disso, a maioria das organizações atualmente tem procurado promover a diversidade em seus quadros de funcionários, o que seria contraditório a gerar e/ou suportar práticas discriminatórias em suas políticas de gestão de pessoal.

Em nossas pesquisas com mulheres gerentes ou com grandes empresárias, essa atitude tem ficado muito evidente. Em seus discursos, dizem: “Não vejo nenhuma diferença entre homens e mulheres no trabalho. O que vale é a competência de cada um.” Contudo, mais adiante na conversa, elas sempre caem em contradição e indicam várias diferenças existentes e várias dificuldades que enfrentam relacionadas à questão de gênero. Essas contradições podem ser uma fuga ou negação das diferenças, como se elas realmente não existissem, o que é uma forma de autoproteção, pois reconhecer as dificuldades pode significar dar maior ênfase a elas, assumir um papel de “coitadas”, “discriminadas”, o que não fica bem para a imagem de uma “executiva de sucesso”. Também atribuímos esse comportamento ao fato de as próprias mulheres não enxergarem as desigualdades por estarem tão culturalmente naturalizadas com elas.

Por exemplo, quando discutimos a questão do gênero em sala de aula nos cursos de graduação em Administração, sempre procuramos antes desenvolver dinâmicas que façam

os alunos refletirem sobre como o gênero é construído socialmente e como essa construção social é tão naturalizada a ponto de se firmar como uma grande verdade inquestionável, natural e inevitável, como se estivesse “na ordem das coisas” (Bourdieu, 1999). Simone de Beauvoir (1980), uma das pioneiras nos estudos de gênero no mundo, também segue na mesma direção que Bourdieu em sua célebre frase: «não se nasce mulher, torna-se mulher». Esse é um dos caminhos para se compreender por que o gênero é uma construção social e, como tal, depende das relações de poder estabelecidas entre os atores que o vivenciam, da cultura e da sociedade em que nascemos e somos criados e da vontade de transformação presente em cada um de nós.

Perguntamos a vocês, então: como promover a diversidade de gênero numa organização fundamentada em princípios masculinos? Como reconhecer a discriminação numa sociedade originalmente patriarcal, como a brasileira, na qual a imagem do pai como patriarca e responsável pela família está na origem de muitas outras relações? Nosso propósito aqui não é apresentar soluções para essas questões. Isso seria muito simplificador e não necessariamente lograria êxito. Nosso intento, além de informar os leitores com dados, conceitos e resultados de pesquisas, é o de instigar, fazer refletir. Como foi o início da absorção feminina pelas organizações? Por que isso aconteceu? Como e em que o trabalho da mulher tem contribuído? Como ficam as relações entre homens e mulheres daqui para a frente? Já pensaram nisso?

## **O UNIVERSO MASCULINO DA ADMINISTRAÇÃO**

A predominância masculina no mundo do trabalho, bem como nos estudos acadêmicos de administração, influenciam fortemente o que é produzido, estudado e difundido sobre as organizações. A maioria dos assuntos sobre administração não é tratada por uma perspectiva de gênero: assume-se e comunica-se que as organizações são neutras em relação ao gênero ou, então, que são “um mundo de homens administrado por homens” (ALVESSON; BILLING, 1997).

De fato, nos primórdios de seu surgimento, as organizações, como espaços inicialmente construídos sobre princípios masculinos, ressaltavam a concepção do “homem máquina” surgida com a Revolução Industrial e com a consolidação da racionalidade científica no auge do Iluminismo. Esse “novo mundo” surgido a partir das Revoluções Francesa e Industrial estabelecia como padrão de verdade a razão e a objetividade, características frequentemente relacionadas à masculinidade. Aliado a isso, a era moderna que se iniciava no mundo ocidental mantinha como princípios organizadores de sua sociedade o tradicionalismo da cultura patriarcal, na qual os valores masculinos também são preponderantes sobre os femininos.

Para Muraro e Boff (2002), o drama da cultura patriarcal é que ela atribui o princípio masculino somente para o homem, fazendo com que se julgue o único detentor da racionalidade, do mando e da construção da sociedade. As mulheres ficaram relegadas à privacidade, às tarefas domésticas e ao fato de serem consideradas como apêndices, objetos de

adorno e de satisfação. Os autores argumentam que isso enrijeceu e desumanizou os homens e impediu a mulher de uma realização mais completa em seu processo de personalização e de socialização. A entrada da mulher no mercado de trabalho aparece, dentre outros fatores, como uma tentativa de elas resgatarem essa autorrealização perdida. Outra justificativa apresentada é a de que, diante da suposta desumanização do mundo do trabalho, por ele ser composto por uma maioria masculina, a mulher apareceria como um elemento que iria “humanizar” o universo masculino da administração, como se a administração não fosse humana sem a presença delas.

## **ENTRADA DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO**

Em 1857, no dia 8 de março, 129 operárias de uma fábrica americana fizeram uma manifestação contra as más condições de trabalho e para a redução da carga horária, ocupando as instalações da indústria. Como forma de repressão ao movimento, seus patrões fecharam as portas da fábrica e atearam fogo nas operárias, as quais foram queimadas vivas. O dia ficou conhecido como o “Dia Internacional da Mulher Trabalhadora” a partir de 1910, na “Conferência Internacional da Mulher Socialista”, mas, somente em 1975, quando a ONU incluiu o dia 8 de março em seu calendário oficial de comemorações, foi que a data foi incorporada pelos diversos países do mundo, passando a ser conhecido como o “Dia Internacional da Mulher” (TOSCANO; GOLDEMBERG, 1992). Logo, percebemos que a comemoração do dia da mulher está relacionada com sua entrada no mercado de trabalho, como se o ato de trabalhar fora de casa fizesse com que elas fossem mais percebidas e valorizadas pela sociedade.

A entrada maciça de mulheres no mercado de trabalho é marcada, segundo Betiol (2000), pela I Guerra Mundial, principalmente, no que se refere aos países diretamente envolvidos com a guerra. Nessa época, as mulheres deixaram sua convivência exclusiva no espaço privado para atuarem no espaço público como chefes de família, operárias de fábricas e até como auxiliares do exército, sem que isso fosse considerado prostituição. Para a autora, essa entrada no espaço público trouxe experiências significativas de liberdade e de responsabilidade para essas mulheres, aumentando sua autoestima, mostrando para elas sua capacidade em manusear instrumentos e técnicas que desconheciam e, conseqüentemente, reduzindo as barreiras entre trabalhos masculinos e femininos.

Alvesson e Billing (1997) indicam que muitas culturas mantêm sistemas de significados e normas que prescrevem as atividades a serem desempenhadas por homens e mulheres. Na família pré-industrial, tanto homens como mulheres produziam bens para o sustento da casa, entretanto, aquelas tarefas relacionadas ao cuidado e à criação da família eram atribuídas às mulheres, tais como cuidar das crianças, educá-las e alimentá-las, providenciar vestimentas para as pessoas, cuidar dos doentes, dos mais velhos, dos incapacitados e da casa. Já aos homens, cabiam as tarefas de caça, pesca e plantação, também relacionadas ao sustento da família, mas não desenvolvidas no espaço doméstico. Nessa época, o trabalho ainda não era concebido de forma separada da vida privada, pois as pessoas produziam apenas o que necessitavam para a sua existência. Atualmente, contudo, vendemos nossa

força de trabalho em troca de renda e, se nos encontramos desempregados, dependemos de sustento financeiro de outras pessoas ou do Estado, o que normalmente é caracterizado como uma situação de inferioridade ou incapacidade.

Alvesson e Billing (1997) lembram que a Revolução Industrial transformou o trabalho. Por exemplo, quando o trabalho dos artesãos passou a ser controlado pelos capitalistas, foi substituído por uma força de trabalho menos especializada, porém mais barata. Isso permitiu às mulheres se juntarem ao processo produtivo em áreas não relacionadas ao seu trabalho tradicional em casa. E o trabalho feminino passou a ser indispensável para a indústria, mas também não deixou de ser imprescindível para os cuidados com a casa. Assim, começaram a surgir leis de proteção ao trabalho feminino, como a licença-maternidade, a restrição da jornada semanal de trabalho e a limitação do trabalho noturno, para que os papéis femininos relacionados à família não ficassem prejudicados.

Até hoje existe a preocupação com a manutenção do trabalho doméstico feminino entre as mulheres que trabalham. A esse respeito, Sung e Silva (1995) sustentam que ainda predominam no Brasil alguns traços culturais que remontam ao patriarcalismo e seu modo de divisão sexual do trabalho. Essa presença do patriarcalismo na nossa sociedade pode ser percebida, seja na violência contra as mulheres por parte dos seus companheiros ou pais, ou no campo da economia e política, em que percebemos a pouca presença das mulheres nos postos de comando ou de decisão. O patriarcalismo prevalece também nas igrejas e nos movimentos religiosos, cujos membros são em maioria do sexo feminino, mas com muito pouco acesso aos escalões médios e superiores. A própria imagem de Deus na maioria das religiões ocidentais está fortemente marcada pela figura masculina. De acordo com os autores, as antigas religiões que adoravam a deuses e deusas foram perdendo força no decorrer dos tempos, eliminando suas figuras femininas e se concentrando nas masculinas e patriarcais. Essa cultura patriarcal também se mostra transposta para o mundo do trabalho, onde percebemos o estereótipo (Box 1) do grande industrial, ou empreendedor, no comando das organizações, ou também dos executivos de ternos elegantes à frente de centenas de subordinados (SUNG; SILVA, 1995).

#### **Box 1 - Sobre os estereótipos**

Os estereótipos de gênero são as representações generalizadas e socialmente valorizadas acerca do que os homens e as mulheres *devem ser* (traços de gênero) e *fazer* (papéis de gênero). Papéis e traços estão ligados e normalmente hierarquizados, ou seja, os ditos traços “femininos” – *a mulher é mais carinhosa e frágil* – são menos valorizados socialmente que os “masculinos” – *o homem é forte e racional*.

O processo de estereotipia é geralmente inconsciente e dificilmente reconhecido por parte dos indivíduos. A estereotipia recorre à generalização, reforça a carga subjetiva e pode se manifestar sobre a forma de preconceito. O estereótipo é a base e suporta a formação de preconceitos, pois exerce influência na percepção social, nos julgamentos e comportamentos.

Fonte: CITE (2003, p. 301)

De acordo com Muraro e Boff (2002), o medo do feminino na cultura patriarcal faz com

que muitas mulheres venham sendo punidas pela sua sexualidade: no Gênese, são culpadas pela queda humana; nas culturas islâmicas, são cobertas por véus; na África, têm seus clitóris decepados ou suas vaginas costuradas; na China, até meados do século XX, seus pés eram amarrados; na Índia, até hoje, são negociadas e vendidas pelos próprios pais; e, em alguns desses países, sua situação é tão deprimente que suas mães preferem matá-las ao nascerem a exporem-nas aos vexames por que passam.

Para Alves (1997), o *status* de inferioridade da mulher é mantido e aprofundado pelas classes dominantes através da educação familiar, da escola, dos meios de comunicação de massa, das religiões, da legislação, dentre outros. Esses preconceitos dificultam que as mulheres assumam postos de decisão em todos os níveis da sociedade, inclusive no trabalho. Contudo, facilita seu acesso a cargos com menor prestígio, pois o sistema capitalista se aproveitou dessa situação de desvantagem social para intensificar o trabalho feminino, estender sua jornada além do previsto na legislação e oferecer salários mais baixos do que os masculinos.

A partir dessa inserção feminina no espaço organizacional, as relações de trabalho ganham novos significados, pois homens e mulheres passam a disputar acirradamente as oportunidades por cargos, posições hierárquicas, destaque e reconhecimento na profissão (BETIOL, 2000). O aumento relativo da participação feminina no mercado de trabalho tem também outras causas. Em um período posterior à I Guerra Mundial, particularmente no período do pós II Guerra Mundial (por volta de 1945), o trabalho feminino passou a ser bem mais aceito e os fatores determinantes de sua evolução acontecem tanto pelo lado da oferta da força de trabalho feminina como em função de sua demanda, conforme estudado por Kon (1999) e apresentado na tabela 1.

**Tabela 1 - Evolução do trabalho feminino**

| Perspectivas | Aspectos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Oferta       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• mudança tecnológica: maior disponibilidade de substitutos de produtos domésticos com consequente aumento de disponibilidade de tempo para ser dedicado ao trabalho no mercado por parte das mulheres.</li> <li>• mudanças na composição da família: tendências relativas ao número de casamentos e idade na época do casamento, divórcios, tamanho das famílias, etc.</li> <li>• queda dos salários reais médios familiares: estímulo ao trabalho feminino.</li> </ul> |
| Demanda      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• aumento geral na demanda da força de trabalho no período.</li> <li>• diversificação na demanda setorial por trabalho, resultante da evolução das economias: necessidade de diferentes formas de trabalho.</li> <li>• elevação das exigências de maior escolaridade para o trabalho não qualificado e qualificado: maior absorção de mulheres aos processos industriais mais complexos, dada a sua maior escolaridade relativa.</li> </ul>                              |

Fonte: Elaborada a partir de Kon (1999)

Cabe ressaltarmos que, a partir de sua entrada no mundo do trabalho, as mulheres começaram a desenvolver uma maior consciência de sua condição e também a se organizar no que foi conhecido como o “movimento feminista”. O livro “O Segundo Sexo” da filósofa francesa Simone de Beauvoir (1980) é considerado um clássico da literatura feminista, no qual a autora defende a tese de que as opções básicas de um indivíduo não devem depender de sua sexualidade, mas se fundamentar na estrutura comum de seu ser e não em suas diferenciações. Em sua obra, Beauvoir luta pela abolição do que ela chamou de “o mito do eterno feminino”, ao qual todas as mulheres estariam aprisionadas (COBRA, 2001).

No Brasil, Muzart (2003) afirma que as escritoras brasileiras do século XIX tiveram considerável responsabilidade no despertar da consciência das mulheres brasileiras, com a publicação de textos feministas e com a fundação de jornais e periódicos. A criação de tais jornais e periódicos, segundo a autora, teve como uma das principais razões a necessidade de elas conquistarem seus direitos, a iniciar pelo direito à educação, à profissão e ao voto. Algumas poucas escritoras lutaram também pelo direito ao divórcio. O direito à educação incluía a capacidade de educar os filhos, mas também o direito de frequentar escolas e, conseqüentemente, de ter uma profissão. Já o direito ao voto é considerado como a primeira estratégia formal e ampla para o ingresso feminino na política e nos espaços públicos de tomada de decisão.

A partir daí, as publicações e estudos sobre o feminismo e as mulheres foram se expandindo. O surgimento de pesquisas científicas em diversas áreas e, em específico, no mundo do trabalho, questionou a concepção mecanicista do mundo pela crítica a grande parte das teorias administrativas que consideravam a “neutralidade do gênero”. Ou seja, o feminismo, ao se constituir como campo de estudos, passou a articular modos de resistência ao questionamento de verdades estabelecidas na produção e a reprodução das relações sociais entre homens e mulheres. Esses estudos têm se norteado por algumas questões básicas, tais como, a discussão das origens da hierarquia e da desigualdade configuradas nas relações entre os sexos; ou a compreensão dos instrumentos e mecanismos sociais e culturais envolvidos na construção social e histórica do sexo (MEYER, 1996).

A inserção de mulheres nas pesquisas sobre os antecedentes da condição feminina na literatura científica revelou que eram, em geral, os homens que realizavam estudos e registros sobre o mundo, havendo, portanto, uma ausência de dados e análises sobre as atividades femininas na ótica de mulheres. Para Giffin (1993), tal situação encontrava-se ligada às regras do método científico que insistia no caráter neutro da ciência, reforçando o fato de que ser homem ou mulher não acarretaria em nenhum tipo de impacto na realização de pesquisas nem sequer nos seus resultados. Além do mais, não se considerava incumbência da mulher a realização desse tipo de tarefa intelectual. Assim, o ingresso de pesquisadoras no campo de estudos sobre gênero teve como resultado a fusão do sujeito (pesquisadoras) e do objeto (pesquisadas) da ciência e, por que não dizer, a reformulação do próprio paradigma científico e a contestação dos velhos estereótipos sobre a mulher (GIFFIN, 1993).

Por exemplo, Tuana (1992) realizou uma análise do pensamento filosófico ocidental sob a perspectiva de gênero na tentativa de buscar explicações das origens da suposta inferioridade



feminina. Iniciando pela análise da obra de dois filósofos clássicos, Aristóteles e Platão, a autora encontra justificativas para a referida inferioridade no que diz respeito às faculdades racionais e morais da mulher. Para Platão, a mulher é o resultado da reencarnação de um homem que não conseguiu controlar suas emoções e se entregou às sensações mundanas; e, para Aristóteles, ela apresenta uma deficiência do corpo na produção interna de calor, o que a torna um ser humano imperfeito, menor e mais fraco do que o homem. Tuana (1992) argumenta que ambos os autores consideram a mulher incapaz de desenvolver faculdades mais elevadas, como a racionalidade e a moralidade. Além de analisar a filosofia de Aristóteles e Platão, Tuana (1992) procede à análise de outros filósofos, tais como Descartes e Rousseau, no que se refere aos seus modelos de racionalidade; Kant e Hume, acerca das capacidades morais da mulher; e Locke e Hegel, sobre o preconceito que enclausura a mulher à esfera privada. Em suas argumentações, a autora apresenta uma visão de que os autores clássicos perpetuaram na sociedade ocidental a visão do homem como a “forma real”, privilegiando as qualidades historicamente concebidas como masculinas e excluindo a mulher da vida racional em decorrência de sua inferioridade supostamente natural.

## **O TRABALHO FEMININO**

A ocorrência de avanços nos estudos sobre gênero é inquestionável, contudo, qual é o enfoque dado pelos estudiosos à temática do trabalho feminino? Em que setores do meio acadêmico os estudos vêm ganhando maior dimensão? Calàs e Smircich (1999) procuraram demonstrar as diferenças entre as várias abordagens feministas quanto ao conceito de gênero, relacionando-as aos contextos em que surgiram. As primeiras abordagens, por exemplo, consideravam as características biológicas de cada sexo como responsáveis pela desigualdade entre eles. Mais tarde, começa-se a entender gênero como um produto resultante do acesso a experiências diferentes por homens e mulheres, que são atribuídas aos papéis destinados a cada sexo, às práticas culturais que valorizam as experiências masculinas, ou às relações desenvolvidas com os pais.

Apesar de abordado de diversas maneiras, o ingresso da mulher no sistema produtivo, segundo Betiol (2000), é desqualificado, pois os papéis femininos legitimados na esfera doméstica não têm valor de mercado. Como os atributos da liderança do mundo masculino continuam sendo a autonomia, a agressividade, a primazia da racionalidade instrumental e o princípio da hierarquia e do controle; fora do lar, a desqualificação da mulher se expressa na dificuldade de ascensão profissional e na desigualdade salarial. Não se trata da exclusão da mulher dos quadros administrativos, mas de uma inserção subalterna.

## **A Discriminação Sistemática**

O vocábulo “diferença” é frequentemente empregado como sinônimo de “desigualdade”. Entretanto, de acordo com o CITE (2003), a diferença expressa a falta de semelhança, enquanto a desigualdade hierarquiza as posições em julgamento, colocando uma em posição de inferioridade em relação à outra. É o que acontece quando falamos do trabalho



feminino: as diferenças entre homens e mulheres são hierarquizadas de maneira desigual e o trabalho feminino acaba sendo posto numa posição inferior ao masculino. Esse processo é caracterizado como discriminação no trabalho e no emprego, a qual pode ser direta, quando normas ou práticas formais da organização produzem um tratamento desfavorável a uma pessoa em função do sexo, ou indireta, quando critérios e medidas aparentemente neutros produzem resultados desiguais entre homens e mulheres, prejudicando os indivíduos de um dos referidos sexos. Apresentamos, portanto, dados de discriminação direta e indireta do trabalho feminino.

Mesmo com o grande incremento da participação feminina nas estatísticas dos trabalhadores “ocupados” – termo utilizado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), notamos ainda uma preponderância de mulheres desempregadas em relação a homens. Por exemplo, podemos observar que, no período de 2002 a 2005 (IBGE-PME, 2002-2005), a taxa percentual de mulheres desempregadas (11,6% em 2002 e 13,1% em 2005) se manteve maior do que a taxa de homens desempregados (8,2% em 2002 e 8,05% em 2005).

A divisão sexual do trabalho presente no Brasil pode ser observada quando consideramos a distribuição assimétrica de homens e mulheres nos diferentes setores da economia. No caso do contingente feminino, a concentração se dá, principalmente, nos setores de comércio e serviços. Nesses setores, encontram-se as maiores e mais crescentes taxas de participação feminina: no comércio apresentou evolução de 5,34% e no setor de serviços, um incremento de 6,75%, comparado à ocupação total de cada setor econômico entre os anos de 1988 e 2004. Por outro lado, notamos uma participação muito pequena de mulheres na Indústria e na Construção Civil, mantendo níveis praticamente estáveis por mais de vinte anos (27,57% e 6,89% respectivamente em 2004). Esses setores são ainda considerados guetos masculinos, o que pode ser justificado em parte pelo seu tradicionalismo, pela antiguidade e, por esses setores demandarem o uso de força física no desempenho das tarefas (RAIS/MTE, 1998-2004).

A observação da escolaridade de homens e mulheres também remete a assimetrias que a população em geral apresenta em sua distribuição. De acordo com os dados do Ministério do Trabalho (RAIS/MTE, 1998-2004), a população que possui 2º grau e curso superior completos cresceu consideravelmente, indicando que a população empregada tem tido maior acesso ao ensino. Porém, a distribuição de homens e mulheres por escolaridade indica que a maior parte das mulheres tem se preocupado em melhorar sua escolaridade, o que não se confirma necessariamente para os homens. Dados do IBGE (2010) revelam que, a partir de 11 anos de estudos, as mulheres são a maioria, ou seja, à medida que a quantidade de anos de estudos aumenta, cresce também o percentual de mulheres mais escolarizadas que os homens. Essa conclusão pode ser reforçada por meio dos dados do INEP (2009), nos quais se revela um percentual de mulheres que concluíram o ensino superior de 58,77% e, de homens, 41,23%. Constatamos, dessa forma, a maior escolaridade feminina em relação à masculina. Entretanto, o incremento da escolaridade das mulheres não assegura condições equânimes de remuneração no mercado de trabalho, diferença que notamos na quantidade de salários mínimos médios pagos a homens e a

mulheres ao longo dos anos de 1988 a 2004. Em 1998, a renda média para homens era de 4,86 salários mínimos (s.m.), para mulheres, de 3,42. Em 1993, de 5,29 s.m. para homens e de 3,78 para mulheres. Em 1998, de 5,77 s.m. para homens e de 4,65 para mulheres. Já em 2004, de 4,25 s.m. para homens e de 3,46 s.m. para mulheres (RAIS/MTE, 1988-2004). Em pesquisa realizada pelo IBGE (2010) com pessoas de 10 anos ou mais de idade, nas Grandes Regiões, no ano de 2009, em relação ao rendimento mensal de homens e mulheres, verificou-se que, de todas as categorias salariais, somente naquela até 1 salário mínimo, as mulheres estão em maior quantidade do que os homens com, 18,08% para elas e 16,13% para eles. Dados do censo divulgado pelo IBGE (2010) sobre rendimento de pessoas de 10 anos ou mais de idade na semana de referência mostram que o rendimento nominal médio mensal das mulheres é de R\$ 1.074,05 e dos homens é de R\$ 1.586,58.

A diferença entre a média salarial masculina e a feminina torna-se bem mais marcante ao considerarmos as pessoas com 11 anos ou mais de estudo. No ano 2000, de acordo com dados da RAIS, ao passo que 52,8% dos homens enquadrados nessa faixa de instrução tinham mais de dez salários mínimos de rendimento, somente 30,1% das mulheres constavam nessa faixa salarial. O mesmo pode ser observado quando consideramos o salário médio pago em 2002, de acordo com as mesmas categorias de instrução. De maneira geral, a média feminina é mais baixa que a masculina, porém, a maior discrepância ainda se concentra na faixa das pessoas que possuem o curso superior completo (IBGE, 2002). Importante também especificar que, nos últimos anos, o referido aumento da presença da mulher no mercado de trabalho ocorre, principalmente, nas áreas que pagam baixos salários e demandam baixa qualificação.

Portanto, percebemos que, não obstante a valorização do feminino nos dias de hoje, existem alguns entraves, como a menor remuneração em relação aos homens, a dupla jornada de trabalho e o maior índice de desemprego para mulheres que dificultam sua inserção no mundo do trabalho. Vejamos esses conceitos em detalhe.

## **A Segregação Horizontal e Vertical**

A segregação do mercado de trabalho pode ser horizontal, quando há uma concentração de mulheres e/ou homens em diferentes tipos de atividade e as mulheres são confinadas a uma variedade menor de setores ou profissões; ou vertical, quando essa concentração se dá em níveis mais baixos da hierarquia profissional (CITE, 2003). A segregação horizontal limita o acesso de mulheres a determinadas profissões, enquanto a vertical limita seu acesso a postos mais altos da hierarquia organizacional.

A segregação horizontal em nossa sociedade pode ser percebida em atividades produtivas e de interação, como na área da saúde, mais especificamente, retratando a histórica subordinação da enfermagem à medicina, em que a primeira constitui uma profissão tradicionalmente feminina, enquanto a segunda ainda é exercida principalmente por homens (FONSECA, 1996). Grande parte das atividades assistenciais privilegia o trabalho feminino e pode ser considerada como verdadeiros guetos ocupacionais de mulheres. Como

exemplo, podemos mencionar algumas profissões, como a enfermagem, a psicologia e o serviço social (FONSECA, 1996) e os dez cursos com a maior porcentagem de matrículas de mulheres em seus quadros: Serviço social e orientação (93,8% de alunas), Fonoaudiologia (92,9%), Nutrição (92,8%), Secretariado (92,6%), Ciências domésticas (91,1%), Serviços de beleza (91,0%), Pedagogia (90,9%), Psicologia (85,2%), Enfermagem (84,7%), e Terapia e reabilitação (83,8%) (INEP/MEC, 2003).

A pequena, e em alguns casos, quase inexistente, procura dos homens por esses cursos demonstra que tal estirpe de ocupação não se enquadra no que é socialmente esperado de homens. No caso de organizações, a diferenciação técnica que se faz do trabalho também evidencia a divisão por sexos. Os trabalhos considerados mais centrais, estáveis e com laços empregatícios formais, muitas vezes, vinculados a cargos de chefia, são usualmente ocupados por homens, enquanto os trabalhos periféricos, precarizados e com menor atribuição de responsabilidades, ou destinados a funções de atendimento, são legados às mulheres (HIRATA, 1999). Trata-se da segregação vertical, a qual também é conhecida como “teto de vidro” quando se manifesta de forma disfarçada e imperceptível (STEIL, 1997). O teto de vidro, ganha, mais recentemente, outras denominações que caracterizam sua abrangência mais ampla e multidirecionada, como se fosse um “firewall” (BENDL; SCHIMIDT, *apud* MENEZES, 2012), uma forma de discriminação complexa, fluida, incoerente e heterogênea, como códigos que podem ser mudados rapidamente, caso sejam descobertos.

Ao descrever esses tipos de barreiras, os autores mencionam aspectos tais como a relutância de dirigentes em se arriscarem a promover mulheres para posições de comando, os estereótipos e preconceitos sobre mulheres em cargos de chefia, a falta de incentivo ao planejamento de carreiras por mulheres, a sua não indicação para serviços de maior responsabilidade, a exclusão de mulheres dos canais informais de comunicação, discursos discriminatórios e o comportamento antiprodutivo por parte de colegas e subordinados homens como forma de boicote à liderança feminina. Esse contexto de segregação horizontal e vertical provoca desigualdades sociais que atingem as mulheres.

Segnini (1999) afirma que, apesar de nos últimos 30 anos as mulheres terem obtido inegáveis ganhos sociais, políticos e econômicos, com um crescimento significativo de sua participação no mercado de trabalho, isso não altera, ou altera de forma pouco significativa, as condições socioeconômicas por elas vivenciadas, não nos permitindo afirmar que esse crescimento tenha se traduzido em uma conquista social das mulheres na busca de oportunidades iguais às dos homens. Para Segnini (1999, p. 330), “*o crescimento da participação da mulher no mercado de trabalho e sua precária condição inscrevem-se no contexto do processo de reestruturação do capitalismo, processo esse que revela novas formas de racionalização do trabalho*”.

Segnini (1999) refere-se ainda à precarização no trabalho como um processo social que, apesar de atingir homens e mulheres, afeta elas mais significativamente, uma vez que foram as pioneiras em ocupações precárias no contexto da Revolução Industrial, no passado, e da reestruturação produtiva, nos dias atuais. Dessa forma, acredita-se que o estágio de reestruturação produtiva enfrentado pela organização, ou mesmo pelo setor em que o contingente feminino se insere, vem influenciar, ou, quem sabe, até determinar a qualidade

do trabalho desempenhado e vivido pelas mulheres.

Hirata (1999) também questiona se tem ocorrido um real declínio da divisão sexuada do trabalho ou se apenas têm surgido novas formas de inferioridade feminina no mercado, mais disfarçadas e menos perceptíveis.

Alvesson e Billing (1997) comprovam a maior importância conferida ao trabalho masculino ao afirmarem que a invenção de um novo maquinário ou tecnologia é motivo para que uma antiga ocupação atribuída a mulheres passe a ser realizada por homens. Essa persistência de desigualdades de gênero quando se trata da remuneração e da ascensão na carreira pode ser, em parte, atribuída às representações elaboradas em torno do trabalho masculino, as quais transmitem a ideia de que ele tem mais valor, ou de que o homem, como “chefe” e “arrimo” de família, deva ganhar mais. Também podem estar relacionadas à representação do trabalho feminino como subsidiário ao trabalho masculino pela necessidade (de origem histórica e social) de a mulher ter que conciliar as tarefas domésticas com as profissionais (ALVES, 1997).

## **A Conciliação entre Vida Familiar e Vida Profissional**

Quando falamos sobre a conciliação entre a vida familiar e a profissional, sempre surge o termo “dupla” (ou “tripla”) jornada de trabalho da mulher. Essa expressão indica que, mesmo tendo uma profissão e trabalhando fora de casa, ainda cabem à mulher os serviços domésticos (ou sua supervisão), o cuidado com os filhos e a atenção ao marido. Entre essas três diferentes “jornadas”, a compatibilização entre maternidade e participação no mercado de trabalho é um dos aspectos mais observados quando se fala sobre o trabalho feminino (FARIA, 2002). Essa compatibilização de atividades acaba envolvendo mudanças no âmbito familiar. Assim, como consequência da entrada das mulheres no mercado de trabalho, percebe-se uma maior participação masculina em tarefas domésticas. Entretanto, Faria (2002) afirma que essa divisão mais igualitária das tarefas domésticas é, em grande medida, um “efeito colateral”, uma exceção que foge à regra.

No que diz respeito à relação entre os papéis exercidos pelas mulheres no trabalho e em casa, o primeiro aspecto a ser destacado é a superposição de responsabilidades. Tal situação gera níveis intensos de sobrecarga de trabalho, estresse e conflitos de magnitude crescente de acordo com o número de filhos de cada uma e com a classe social em que se inserem (ROCHA; DEBERT-RIBEIRO, 2001). De acordo com Merrick (2002), quando as mulheres começaram a trabalhar fora de casa, durante os anos 70, começou-se a atribuir problemas sociais à mudança de vida da mulher trabalhadora. Histórias sobre delinquência juvenil e divórcio começaram a proliferar na mídia popular. Essas poucas mulheres que entraram no mercado de trabalho eram vistas como “frias”, “descuidadas”, masculinizadas e homossexuais. Por outro lado, o autor afirma que a sociedade geralmente faz vista grossa ou prefere não lidar com os problemas causados pelo homem que se recusa a colaborar nas atividades domésticas. Os poucos homens que decidem assumir esses papéis são, muitas vezes, vistos como exceções e até acusados de demonstrar traços femininos.

Remetendo à classe social das mulheres, Sulerot (1988) discorre sobre o trabalho feminino em três tipos de estratos sociais. Primeiramente, menciona as mulheres de baixa renda que trabalham por necessidade e vivenciam conflitos em casa, frustração social e culpa por sua ausência no lar. Geralmente, há hostilidade por parte do homem dessa classe, acompanhada pelo temor que eles apresentam por suas mulheres se tornarem independentes. Quanto às mulheres de classe média, o dinheiro advindo do seu trabalho não é dispensável e elas trabalham acreditando que darão aos filhos algo melhor do que elas receberam. Apresentam pouca ambição: estão satisfeitas com a situação de ter que trabalhar. O terceiro grupo de mulheres não se identifica com a imagem de mulher do lar. Alegam ter apoio dos maridos, preocupação com os filhos, mas não se imaginam sem trabalhar.

Contudo, o fortalecimento do trabalho feminino vem provocando profundas mudanças culturais. Aos poucos, a mulher começa a dividir as responsabilidades por prover as necessidades do lar e, muitas vezes, as assume sozinha. De acordo com Fonseca (1996), as transformações nos padrões de comportamento e nos valores relativos ao papel social da mulher, intensificadas pelos movimentos feministas e pela presença cada vez maior da mulher nos espaços públicos, somadas à crescente queda de fecundidade, à expansão da escolaridade e ao acesso maciço das mulheres às universidades, são fatores que têm influenciado incisivamente no ingresso e na permanência das mulheres no mundo do trabalho.

Para Butler (1981), algumas mulheres têm desafiado seus próprios estereótipos, enfrentando o medo de vencer, a relutância para legitimar o exercício da autoridade, a culpa por estarem ficando menos tempo com a família e a tendência a se minimizarem. O autor afirma que esses sentimentos de limitação se fazem presentes, pois elas são socializadas para serem suas piores opressoras. Sobre isso, muitas empresas têm ajudado, proporcionando maior flexibilidade e adotando políticas organizacionais que têm auxiliado na conciliação do trabalho com a maternidade.

Dias (2005) sustenta que diversas empresas têm aberto espaço para o novo perfil de mulheres que está chegando ao poder nas empresas, mas que também não abrem mão de cuidar de perto da educação dos filhos e de cuidar de si mesmas. Segundo a autora, essas empresas reconhecem que apesar de serem disponíveis para o trabalho, essas mulheres ainda precisam de apoio para equilibrar seus diferentes papéis.

Grande parte das políticas organizacionais orientadas para mulheres envolve o auxílio à criação dos filhos. Logo, podemos observar que a questão da maternidade ainda se mostra como um importante fator limitador do trabalho feminino. Seja pelas leis que beneficiam a mãe, como o afastamento do trabalho pela licença-maternidade e o direito à amamentação, ou pela dedicação dispensada ao longo do crescimento dos filhos, isso acaba restringindo sua competição de igual para igual com os homens, segundo a lógica masculina de gestão que ainda predomina nas organizações. E como separar a maternidade da mulher? Nesse sentido, olhar o mercado de trabalho na ótica das mulheres implica observar diversas outras atividades, uma vez que, além de fazer parte dos espaços produtivos de caráter público, à mulher compete outras atribuições impostas pela sociedade voltadas para a manutenção da

família. Essa situação deixa clara a condição diferenciada da mulher em relação ao homem no mercado de trabalho e expressa a presença de singularidades que marcam sua adequação à organização produtiva e ao mercado de emprego (CAPPELLIN, 1995).

## **Os Aspectos Estruturais, Simbólicos e Culturais das Organizações**

Os aspectos estruturais, culturais e simbólicos das organizações (tidas como um universo construído por homens para homens) influenciam a construção do gênero. Para Benschop e Doorewaard (1998), o discurso dominante nas organizações baseia-se na neutralidade e na igualdade, entretanto, a persistência de assimetrias de gênero indica a continuação ou mesmo o reforço da desigualdade em seu interior. Tal fato ocorre, porque as distinções de gênero estão implícitas nas estruturas e nos processos organizacionais, os quais (re)produzem sistematicamente a distinção de gênero via um conjunto de arranjos organizacionais.

Para a identificação das relações de gênero nas organizações, Benschop e Doorewaard (1998) apresentam conjuntos de arranjos (princípios organizacionais, medidas e práticas cotidianas), geralmente dissimulados e disfarçados, que ajudam na identificação da desigualdade no ambiente organizacional. Dentre esses arranjos, destacamos a estrutura, a cultura e o simbolismo da organização. Os arranjos estruturais compreendem a alocação/distribuição do pessoal, como o planejamento de carreira e posições hierárquicas; a estrutura física da organização, como a localização de salas e banheiros; e a composição de funções e processos de trabalho, como desenho da função, demandas funcionais, habilidades nas práticas cotidianas, dentre outros.

Os arranjos simbólicos envolvem um aspecto mais intrínseco das relações de gênero nas organizações, que são os símbolos, imagens, mitos, heróis, regras, artefatos e valores inerentes à cultura da organização, os quais orientam e reforçam os arranjos estruturais. Esses elementos internalizados pelas pessoas transformam-se, por sua vez, em pressupostos inquestionáveis que passam a influenciar o comportamento de quem está exposto a eles (SCHEIN, 1984; SCHULTZ, 1995; STRATI, 1998). Nesse sentido, a cultura organizacional pode agir como um mecanismo capaz de homogeneizar e harmonizar as relações entre os componentes da organização, criando formas comuns de convivência e de pensamento que anulam ou disfarçam as desigualdades e divergências (FREITAS, 1991) ou que ocultam as relações de dominação e poder entre os atores organizacionais (FLEURY, 1986).

Bourdieu (1999; 2001) explica que algumas estruturas simbólicas ligadas ao gênero se fazem presentes nos campos sociais e nas mentes das pessoas. A título de exemplo, em relação às práticas organizacionais, Peterson e Albrecht (1999) indicam que as organizações são capazes de formatar, definir e reproduzir as distinções hegemônicas entre o masculino e o feminino de uma maneira sutil, mas poderosa, mediante a construção de discursos, políticas e procedimentos que fundamentam a vida social e organizacional. Trata-se do que Putnam (1983) descreve como prisões psíquicas, ou seja, formas de controle raramente percebidas por serem subjacentes à linguagem do cotidiano de trabalho.

A diferenciação entre os sexos que delimita as condutas é, ao mesmo tempo, delimitada



por tais comportamentos. Para Bourdieu (1999, p. 17), essa delimitação é considerada natural e inevitável, como se estivesse “na ordem das coisas”, incorporada nos corpos e nas mentes e funcionando como esquemas de percepção, de pensamento e de ação, nos quais o princípio masculino é tomado como “medida de todas as coisas”. Bourdieu (1996) chega a reconhecer essa dinâmica como um tipo particular de violência simbólica, nomeada por ele de dominação masculina.

A dominação masculina manifesta-se por meio da ordem institucional, na qual as relações entre as pessoas se inserem. Bourdieu (1996) demonstra que a dominação masculina está instituída, por um lado, nas coisas, como em divisões espaciais entre homens e mulheres e divisões de instrumentos, e, por outro lado, no pensamento, sob a forma de princípios de visão, de divisão, de classificação e de taxionomias, mas também nas maneiras de se usar o corpo, de se vestir e de se portar. Por esse motivo, o autor considera essa forma de dominação profundamente arraigada e simbólica. A partir daí, compreendemos por que o universo masculino se impõe como uma evidência, como o “isto é assim”. Para Bourdieu (1996), a evidência nasce do acordo das estruturas e, para que a dominação funcione, é preciso haver universos nos quais as estruturas objetivas sejam capazes de se reproduzir nas estruturas mentais. Como exemplo, o autor aponta a socialização e os ritos de instituição, tais como a circuncisão em algumas sociedades e religiões, separando os que são circuncidados (homens) dos que não o podem ser (mulheres); ou os concursos que criam a separação entre aprovados e não aprovados, entre outros tipos de ritos e rituais existentes para diferenciar uma classe, ou uma categoria qualquer, de outra.

A concepção cultural do papel da mulher vem se alterando a partir do momento em que elas passam a transitar mais no mundo público. De acordo com DaMatta (1991), no mundo público ocorrem, frequentemente, a mudança, a transformação radical e a revolução dos comportamentos, o que raramente acontece no mundo privado (dentro de casa), caracterizado como “o local onde o tempo não passa e a história raramente bate à porta” (p. 137). Ao ingressarem no mundo do trabalho, as mulheres tornam-se mais aptas a promoverem a reforma e a revolução de seus comportamentos e do comportamento da sociedade em geral. Ganham forças para combater a segregação horizontal e vertical e o assédio, seja ele moral ou sexual, e aprendem a conciliar melhor sua profissão e sua vida pessoal. Todos esses aspectos implicam na transformação dos arranjos estruturais das organizações, com a criação de novas políticas para mulheres ou a adaptação do ambiente organizacional, e dos arranjos culturais, os quais, antes, as imaginavam como incapazes ou prostitutas. Atuam inclusive em cargos de chefia.

## **A Gerência Feminina**

Atualmente e de forma geral, constata-se uma queda do número de cargos no nível de gerência de linha, oriunda da reestruturação dos processos de trabalho com menor demanda de pessoal, eliminando as funções de administrar rotinas e incorporando empregados em processos gerenciais (MELO, 2002a). Assim, os postos gerenciais, principalmente, aqueles de nível mais baixo e intermediário têm sido bastante reduzidos. Quando se trata



especificamente da gerência feminina, percebemos uma disponibilidade ainda menor de cargos para mulheres que pretendem ocupar posições gerenciais. Ao buscarmos suporte teórico para estudar a função gerencial, observamos que a literatura disponível é sexuada (versando sobre gerentes homens) e trata a organização prioritariamente como um espaço masculino.

Calàs e Smircich (1999, p. 281) afirmam que “a teoria organizacional tem sido uma literatura escrita por homens, para os homens e sobre os homens: como obter racionalmente a cooperação dos homens para atingir os objetivos organizacionais, como gerenciar (*man / age*)<sup>1</sup>.” As autoras argumentam, ainda, que, mesmo tendo ocupado postos em organizações desde o início da Revolução Industrial e mesmo com a existência de pesquisadoras sobre o assunto, como Mary Parker Follett e Lillian Gilbreth, a presença de mulheres em posições gerenciais era vista como uma anomalia ou considerada normal apenas se estivessem em papéis subordinados. As autoras também afirmam que “grosso modo, pouco mudou nessa literatura desde os anos 60” (p. 281). Isso significa que o conhecimento teórico disponível sobre mulheres nas organizações ainda é pouco consistente e, em relação à categoria mulheres gerentes, ainda é fragmentado e controverso.

Apesar das lacunas na teoria sobre mulheres gerentes, há evidências empíricas de que importantes mudanças vêm ocorrendo no mercado de trabalho. Pesquisas de diversas autoras e autores, como as de Melo (2001; 2002a; 2002b, 2003a e 2003b), Brito (2005), Miranda *et al.* (2011), Miranda *et al.* (2013) e Menezes (2012), dentre várias outras, têm se voltado para a inserção de mulheres gerentes em diferentes setores da economia e em diferentes organizações, verificando que há espaços em que a mulher tem obtido maiores conquistas e aceitação e que as mulheres vivenciam esse novo espaço organizacional de forma diferenciada, indicando características e traços comuns por setor. A transposição de barreiras na ocupação de cargos de chefia pelo trabalho feminino no setor bancário, por exemplo, é percebida sob a forma de um movimento ascendente, principalmente, em relação a cargos nos níveis de alta gerência e de gerência de linha (MELO, 2002b).

Em suas pesquisas, Melo (2002a; 2002b) revela que, em instituições financeiras em Minas Gerais, as mulheres vêm superando dois bloqueios básicos: o cultural (constituem parte significativa da força de trabalho) e o organizacional (já existem políticas organizacionais favoráveis ao acesso de mulheres aos cargos gerenciais), além de já possuírem características que podem diferenciá-las e, com isso, ajudá-las a romper a barreira da cultura organizacional e avançar, mesmo que pouco a pouco, na carreira gerencial. Além disso, Melo (2002b) verifica que, no setor bancário, as gerentes pesquisadas tendiam a se tornar mais agressivas do que seus colegas homens.

Dessa forma, a questão da mulher gerente emerge como um foco de estudos que demanda análises condizentes com a realidade vivenciada pelo sexo feminino e com as implicações dessa realidade no exercício da função. Todavia, não podemos homogeneizar a situação: “mulheres gerentes” não significa a mesma coisa em setores diferentes da economia, o que introduz novas variáveis de análise que devem ser levadas em consideração.

No Brasil, a ocupação por mulheres em cargos de nível mais elevado, ou seja, aqueles

que demandam maior qualificação, como a presença de enfermeiras de nível superior em cargos de chefia em hospitais, representa uma transformação social relevante do século XX (FONSECA, 1996).

Contudo, segundo Lewis e Fagenson (1997), somente 5% dos cargos de alta gerência são ocupados por mulheres nos Estados Unidos. Segundo reportagem da Revista Exame (2010), as mulheres ocupam 7,8% das presidências de empresas. O levantamento foi feito em 2007 com 370 empresas escolhidas aleatoriamente. Além da baixa participação feminina, a pesquisa verificou que empresas que têm conselho administrativo elegem menos mulheres para o cargo de executivo-chefe. Segundo pesquisadora do Insper que realizou a pesquisa, isso acontece, porque os conselhos, geralmente compostos por homens, tendem a escolher CEOs com os quais se identificam.

Alvesson e Billing (1997) explicam que, apesar de a fatia feminina ocupando postos gerenciais estar crescendo nos últimos anos, as mulheres gerentes estão concentradas em postos mais baixos de comando, muitas vezes, supervisionando trabalhadoras do mesmo sexo e com pouca atuação na tomada de decisão das empresas. Ainda com base em pesquisa publicada na Revista Exame (MANO, 2005) sobre o perfil dos diretores das grandes empresas brasileiras por área de atuação, destacamos uma elevada proporção de homens em detrimento de mulheres. Entre os diretores comerciais, 95% são homens e 5% são mulheres; entre os diretores financeiros, 97% são homens e 3% são mulheres; e, entre os diretores de recursos humanos, 85% são homens e 15% são mulheres. Os resultados da pesquisa apresentada pela Revista Exame indicam como as mulheres são mais bem aceitas na área de recursos humanos, talvez por sua suposta habilidade para lidar com pessoas. Possivelmente, guiado pelo estereótipo de que mulher não sabe lidar com dinheiro.

Lewis e Fagenson (1997) evidenciam que, mesmo em países onde detêm 50% dos postos executivos, as profissionais do sexo feminino continuam encontrando dificuldades para alcançar níveis hierárquicos mais elevados nas organizações.

A reestruturação dos processos de trabalho que atinge a função gerencial, ao eliminar as funções de administrar rotinas e buscar uma maior racionalização, tem também exigido maior qualificação por parte daqueles gerentes que permanecem em seus postos. Porém, a remuneração média de gerentes homens e mulheres difere radicalmente, não acompanhando a maior escolaridade feminina. Em 2003, enquanto a média salarial dos gerentes era de 10,32 salários mínimos, a das gerentes era de 6,60 (RAIS/MTE, 2003).

Apesar de uma tendência ao aumento da participação feminina em postos de trabalho mais qualificados, ainda existem assimetrias que têm sido desvantajosas às mulheres:

Reafirmando a marginalização das mulheres no mercado de trabalho, o 'status' de inferioridade da mulher em todos os níveis da sociedade é mantido e aprofundado pelas classes dominantes através da educação familiar, da escola, dos meios de comunicação de massa, das religiões, da legislação, dentre outros. Os preconceitos assimilados pela mulher contribuem para impedi-la de assumir postos de decisão em todas as instâncias, inclusive no trabalho (Segnini, 1999, p. 22).

A afirmação da autora instiga a pensar sobre a inserção da mulher em cargos de gerência, uma vez que, nessa posição, a mulher vivencia situações singulares e maior carga de pressão decorrente do próprio cargo. Os fatores de pressão variam, desde a competitividade do mercado de trabalho e a imposição de maior qualificação por parte da organização, até as dificuldades de conciliação entre a vida profissional e privada.

Merrick (2002) observa que, em funções gerenciais, o desempenho de mulheres gerente é dificultado por estereótipos acerca da competência feminina. Entretanto, isso pode se tornar um aspecto positivo quando elas conseguem mudar sua própria percepção e a percepção dos outros em relação a elas mesmas.

Cappelle *et al.* (2003) verificaram que o estabelecimento de uma forte ligação com a empresa e o comprometimento com suas carreiras permitiram que gerentes de uma organização mineradora de Minas Gerais não se vissem diferentes dos gerentes homens, apesar de reconhecerem a desigualdade de gênero na ocupação de cargos gerenciais. Em seus discursos, todas as entrevistadas procuraram negar essa diferença, mas em alguns momentos se contradiziam e ressaltavam os aspectos negativos das assimetrias de gênero na organização, tais como o uso de palavrões e piadas machistas por parte dos colegas gerentes ou as “cantadas” (assédios) pelo fato de viajarem sozinhas a negócios. Essa negação das diferenças revela um conflito encoberto pelo qual geralmente passam as mulheres que ocupam cargos de gerência: para serem aceitas num ambiente eminentemente masculino. Elas acabam encarando como naturais algumas posturas machistas, ou mesmo criam estratégias próprias de autorregulação, como usar o humor (levar na brincadeira), disfarçar seu constrangimento ou agir como homens (BELLE, 1993).

A diferença entre os sexos, aos olhos de algumas gerentes, é pejorativa para a mulher. Esse fato confirma a teoria de Butler (1981), segundo a qual as mulheres são socializadas para serem suas piores opressoras. Com efeito, Betiol (2000), em sua pesquisa com administradoras formadas por uma instituição de ensino em Administração na Cidade de São Paulo, percebeu que mesmo quando as mulheres necessitam adotar um comportamento mais duro, agressivo e autoritário para serem respeitadas em postos de comando nas empresas, devem, em casa, manter uma postura feminina, entendida como doce e submissa. Para Betiol (2000), trata-se de um paradoxo de comportamento esperado da mulher, principalmente na cultura latina.

Entre outros comportamentos esperados da mulher, também está o cuidado com a imagem, como verificado por Cappelle *et al.* (2003), Melo (2002a) e Miranda *et al.* (2011) entre as gerentes pesquisadas em Minas Gerais. As entrevistadas sentiam-se muito mais visadas do que seus colegas homens e, por esse motivo, sentiam-se obrigadas a provar sua competência a todo o tempo. Outras gerentes já encaram a feminilidade como uma vantagem, conseguem explorá-la mais intensamente e exaltá-la como uma tendência de conduta para todos aqueles que ocupam cargos gerenciais.

A crescente ascensão feminina na hierarquia organizacional mostra que algumas mulheres vêm desenvolvendo estratégias ou vêm tendo apoio de suas empresas para ultrapassarem o teto de vidro. Essas estratégias já têm sido pesquisadas e são sistematizadas e transmitidas por diversos órgãos e instituições, como a Catalyst, uma organização de pesquisa,

aconselhamento e comunicação sem fins lucrativos, que busca construir ambientes de inclusão para mulheres e expandir suas oportunidades no trabalho. Algumas iniciativas bem sucedidas para romper o teto de vidro identificadas pela Catalyst (SCHEINHOLTZ, 1994, p. 5-7) são apresentadas no quadro a seguir:

remoção de barreiras culturais e ambientais para promover a ascensão desvinculada ao gênero;

identificação prévia de mulheres com alto potencial de crescimento;

programas de desenvolvimento de liderança que enfatizam a mobilidade lateral e a experiência de linha;

flexibilidade de horários e locais de trabalho e incentivos para funcionários que buscam conciliar trabalho e família;

posicionamento favorável e incentivo por parte dos escalões corporativos mais altos (diretores, presidentes); e

adoção de estratégias sistêmicas e não de programas isolados para combater os preconceitos profundamente arraigados na cultura corporativa.

Nas pesquisas realizadas pela Catalyst, encontramos algumas iniciativas para incentivar mulheres a ocuparem a gerência: programas de conciliação trabalho-família, programas de mentoria e acompanhamento para mulheres-gerente, programas sucessórios para herdeiras, trabalho flexível e a criação de redes de contato (*networking*) de mulheres (SCHEINHOLTZ, 1997). A criação de redes de contato sobre gênero, bem como de organizações e associações, é uma estratégia de mobilização importante, pois além de dar suporte ao desenvolvimento profissional das gerentes, também fornece maior visibilidade para a questão do gênero e para a atuação das gerentes na hierarquia organizacional. Brunstei e Jaime (2009) também pesquisaram a atuação de grupos de suporte, como um Comitê de Mulheres, numa organização transnacional localizada em São Paulo e verificaram a ampliação de um processo de emancipação, sinalizando para práticas gerenciais mais inclusivas e participativas, a partir da ação coletiva organizada. Contudo, também sinalizaram para o perigo de esses grupos se transformarem em instrumentos de controle ao serem manipulados pela empresa.

Uma particularidade da profissão do gestor é a dificuldade de se construir uma identidade ligada à profissão, justamente por suas inúmeras possibilidades (BETIOL, 1998). O que é ser gerente? Mais especificamente, o que é ser uma mulher-gerente? Para a autora, o referencial identificatório dessa profissão terá que ser coletivamente definido, pois “é a coletividade que condiciona a personagem” (BETIOL, 1998, p. 124). Insere-se do conceito de gênero como uma construção social.

## **Gênero Como Construção Social**

Izquierdo (1994) justifica a ocorrência da diferenciação entre sexo e gênero como uma maneira de distinguir as limitações e capacidades implicadas pelas características sexuais

biológicas, dos padrões de identidade, modelos, posições e estereótipos moldados pelas características sociais, psíquicas e históricas. Tais padrões e modelos são construídos por uma dada sociedade em um determinado momento e ditam como a pessoa deve ser e agir. Para Marodin (1997), o papel de gênero é um conjunto de comportamentos sociais que se espera das pessoas de determinado sexo. Assim, a diferença de sexo distingue biologicamente homens e mulheres e a diferença de gênero envolve reconhecer a existência de valores constitutivos da identidade feminina e da identidade masculina. Quando nos referimos a **gênero**, estamos tratando dos aspectos psicológicos, sociais e culturais da feminilidade e da masculinidade. Já os componentes biológicos, anatômicos e o ato sexual caracterizam o **sexo**.

Entretanto, Pierre Bourdieu (1999) acredita que não se deve desprezar o fato de a construção dos gêneros envolver o corpo, apesar da ênfase no caráter social das diferenças entre homens e mulheres. O autor defende a existência de um processo contínuo e histórico de reprodução, cujas práticas e estratégias determinam a construção social dos corpos. Esse trabalho coletivo de socialização do biológico simultâneo ao de biologização do social – perpetuado por indivíduos e instituições – resulta em aparências biológicas reais incutidas nos corpos e mentes que mascaram a arbitrária divisão dos gêneros nas sociedades. De acordo com Marodin (1997), numa determinada estrutura social, encontram-se prescritas uma série de funções e papéis para homens e mulheres, os quais estão tão internalizados que são considerados próprios ou naturais de seus respectivos gêneros.

Os papéis sociais, segundo CITE (2003), não se restringem apenas a imagens. São comportamentos e atitudes influenciados pelos estereótipos apresentados por um indivíduo e que resultam de sua socialização e de sua posição social. Ou seja, correspondem às expectativas desse indivíduo para com a sociedade e da sociedade para com o indivíduo. Por exemplo, muitas pessoas ainda consideram que o papel social específico das mulheres corresponde aos cuidados da casa e da família (no espaço privado) e que o papel social dos homens envolve o sustento da família e a contribuição para a vida em sociedade (no espaço público). Esses papéis sociais que resultam na divisão sexual do trabalho são transpostos para o regulamento informal das organizações num processo que Fonseca (1996) denomina de incorporação de um senso de jogo socialmente aceito. Para a autora, o capital simbólico da família, que é gerido pelas mulheres e constitui as atividades de apresentação e de representação, de recepção e de acolhida, é adaptado pelas empresas.

**Quadro 9** - Diferentes formas de relacionamentos entre homens e mulheres casados

| <b>Tipo de Casal</b>         | <b>Posições Ocupadas</b>                                                                                                                                                                      | <b>Atribuição de cada Cônjuge</b>                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Observações</b>                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Casal Tradicional Patriarcal | Homens ocupam uma posição dominante e as mulheres uma posição subordinada                                                                                                                     | As tarefas dos homens possuem maior status e as mulheres desempenham atividades de menor valor. À mulher compete a esfera privada, um trabalho “invisível” e não remunerado. Ao homem cabe o trabalho na esfera pública e sua função é ser o chefe e provedor da família. | A sociedade ocidental tradicional é estruturada por valores patriarcais. Muitas vezes, os homens tornam-se estranhos em suas próprias casas e perdem a possibilidade de estabelecer relações mais próximas e íntimas com as companheiras e filhos. |
| Casal Competitivo            | A falta de equilíbrio e a vontade mútua de submeter o outro, torna o relacionamento do casal competitivo e, no longo prazo, destrutivo para ambas as partes.                                  | Mulheres libertam-se das normas tradicionais propondo mudanças na interação entre o casal, porém com resistência por parte dos homens.                                                                                                                                    | Essas mulheres obtiveram suas profissões e conquistaram maior independência financeira. Os homens desse tipo de casal sentem-se diminuídos com a entrada das mulheres no mundo público.                                                            |
| Casal Matriarcal             | A mulher ocupa um lugar de maior valorização na esfera pública ou possui poder econômico. Numa sociedade tradicional patriarcal, o homem passa a ser visto como mais passivo e desvalorizado. | Inversão de papéis do casal tradicional patriarcal.                                                                                                                                                                                                                       | As mulheres ainda se sentem mais sobrecarregadas, porque elas mesmas não conseguem se desligar dos papéis tradicionais de cuidar dos filhos e da casa.                                                                                             |
| Casal Moderno Ideal          | Busca do equilíbrio e reciprocidade no relacionamento do casal. Cada um negocia suas responsabilidades e contribuições para a família, numa espécie de coparentalidade.                       | Papéis de gênero baseados na valorização da diferença. Respeito pelo espaço e tempo do outro, podendo tanto o homem quanto a mulher ocuparem âmbitos públicos ou privados e sendo reconhecidos pelos seus cônjuges e pela sociedade.                                      | Este tipo de relacionamento marca o período de transição pelo qual as relações de gênero vêm passando atualmente.                                                                                                                                  |

Fonte: Adaptado de Marodin (1997, p. 11-17)

Por meio da socialização primária a família transmite normas e valores da cultura, além de ensinar aos indivíduos o que significa ser masculino ou feminino (MARODIN, 1997). Cada família possui suas regras, ideologias, objetivos e papéis peculiares, o que faz com que haja pequenas diferenças de comportamentos quando se comparam famílias diferentes. Da mesma forma, quando homem e mulher se casam, trazem consigo um sistema de crenças e expectativas da família de origem, acrescidas de outras experiências adquiridas da cultura da sociedade específica de onde vieram. Esses valores, crenças e expectativas irão contribuir na definição das regras de relacionamento entre o casal e da maneira como seus filhos serão criados. Isso acontece, sucessivamente, geração a geração. É por isso que o conceito de gênero é considerado uma construção social.

Gênero, diferentemente de sexo, é construído socialmente e, como tal, envolve o estabelecimento, perpetuação ou transformação de relações de poder e a construção de novas identidades. Tudo isso sempre relacionado a especificidades culturais, locais, históricas temporais e organizacionais.

Calàs e Smircich (1999) afirmam que muitas das abordagens feministas modernistas ressaltam uma bipolaridade simplificada entre o masculino e o feminino. Entretanto, e principalmente nos dias atuais, não se pode fixar uma demarcação clara entre os gêneros, pois o próprio comportamento não oferece mais a possibilidade de uma delimitação tão exata. Como construção social/histórica, o conceito de gênero pressupõe pluralidade e multiplicidade nas concepções de homem e mulher, mesmo porque uma concepção fortemente polarizada dos gêneros esconde a pluralidade existente em cada polo (LOURO, 1997).

Dessa forma, o gênero deve ser entendido dentro de um espectro mais amplo, o qual abrange as múltiplas instâncias e relações sociais, discursos, organizações, doutrinas e símbolos. Devemos perceber o gênero com referência à localidade e especificidade de cada discurso, desconstruindo e reformulando verdades universais. Trata-se do que Meyer (1998) se propõe a fazer ao analisar os estudos de gênero, mantendo a dúvida como postura intelectual, ou seja, a autora coloca em xeque os ideais e fundamentos modernistas de universalidade e racionalidade, enfatizando o caráter contingente, localizado e particular, alcançado pelas relações de gênero. Da mesma forma, Louro (1996, 1997) discute as relações de gênero inseridas em meio às diversas articulações teóricas e práticas que elas permitem, ressaltando o seu caráter de instabilidade (constante questionamento) e de vitalidade (renovação e autocrítica), possibilitando, portanto, interpretações múltiplas de seu conceito. As relações de gênero devem ser analisadas de acordo com o local onde acontecem e em cada situação. Homens e mulheres inventam suas formas de parceria amorosa, pela prática da negociação diária, do diálogo permanente, do respeito ao espaço do outro e do crescimento mútuo (GOLDEMBERG, 2001).

Alvesson e Billing (1997) explicam que os padrões de gênero tornaram-se complexos e quase sempre contraditórios. Atualmente, há muita variação nos tipos de preconceitos contra mulheres no trabalho, muita variação no estilo de vida e de trabalho de homens e mulheres em termos de carreiras, condições de trabalho, bem como das estruturas e culturas



organizacionais, o que torna impossível descobrir mecanismos universais de discriminação e de generificação. Para os autores, não se trata apenas da dominação masculina e da subordinação feminina, também há outras múltiplas formas de relacionamento entre homens e mulheres que estão aí para serem estudadas, como, inclusive, a homossexualidade e a transexualidade. O interesse de investigação deve se voltar para as ricas possibilidades de significados sobre o gênero que as organizações carregam e para as diversas maneiras como mulheres e homens têm procurado conviver nas organizações.

Do ponto de vista dos estudos organizacionais, o gênero pode dar poderosas e valiosas dicas sobre como funcionam as organizações, por exemplo, em termos de liderança, estratégia, cultura organizacional, grupos, comunicação, dentre outros aspectos. Alvesson e Billing (1997) acreditam que se deve ir além do julgamento positivo ou negativo acerca dos resultados oriundos dos padrões de gênero. Devemos buscar as transformações pelas quais têm passado os sujeitos humanos.

Não podemos falar de gênero sem considerar aspectos tais como relações de poder, identidade e as especificidades locais, culturais e temporais da situação em análise. A perspectiva atual de estudos sobre gênero deve ir muito além de questões, tais como as limitações femininas no trabalho, o preconceito contra a mulher e a dominação masculina. Temos que avançar no sentido de tentar compreender o que está sendo construído pela sociedade atual acerca das relações de gênero, que avanços já podem ser encontrados, que mudanças ocorreram nos grupos, nas organizações, nas sociedades, no governo. Também sob o mesmo prisma, tentar verificar em alguns setores e culturas mais tradicionais os motivos pelos quais os avanços não têm ocorrido, e, ao fazer isso, ter sempre em mente que gênero é uma construção social e, como tal, depende de todos os envolvidos nessa construção.

## **Em Suma: À Busca Permanente de Contradições**

Neste artigo, apresentamos as organizações como um mundo masculino, criado por homens e para homens e mostramos como foi (e ainda tem sido) o ingresso das mulheres nesse espaço. Falamos sobre as especificidades do trabalho feminino e da discriminação sistemática que está presente no mundo do trabalho e introduzimos alguns conceitos-chave utilizados pelos estudiosos de gênero: a segregação horizontal e vertical (com o teto de vidro); a dupla ou tripla jornada de trabalho feminina, na tentativa de conciliar a vida familiar e a profissional; o assédio moral e o sexual; e a influência dos arranjos estruturais e culturais nas relações entre homens e mulheres nas organizações. Tratamos também da ocupação de cargos gerenciais por mulheres e de sua ascensão nos degraus da hierarquia corporativa. Por fim, apresentamos a concepção do gênero como construção social que, assim como a própria sociedade, se renova e se modifica a todo o momento.

Como é possível vislumbrar mais do que limitações, preconceito ou simples oportunidades oferecidas às mulheres? Devemos perceber nas entrelinhas em que o trabalho feminino tem se transformado, além do simples fato de levar mulheres ao mercado de trabalho. São esses tipos de contradições que devemos buscar na realidade que se apresenta a nós. Como

podemos falar de igualdade de oportunidades para homens e mulheres nas organizações e não encontrarmos mulheres em número significativo em postos hierárquicos superiores? Da mesma forma, também é contraditório ouvir que ambos os sexos possuem cargas de trabalho similares e fecharmos os olhos para as jornadas de trabalho feminino em casa, as quais não são contabilizadas no currículo profissional. E as mudanças sociais acarretadas do questionamento de padrões tradicionais de relações de gênero? Como devemos inserir tais mudanças em nossa forma de olhar o mundo do trabalho? Não devemos tomar o que nos é dito como “medida de todas as coisas”, como fatos certos e indiscutíveis, como conclusões definitivas. Devemos tentar ler nas entrelinhas, identificar as contradições e buscar novas identidades de acordo com as condições históricas, sociais e materiais vigentes. Pois a realidade, somos nós quem construímos.

## NOTA

- 1 A palavra gerenciar em inglês, *to manage*, é interpretada por Cãlas e Smircich (1996) como a separação entre *man* (homem) / *age* (idade) (Nota das autoras).

## REFERÊNCIAS

- ALVES, D. B. **Trabalho, educação e conhecimento na enfermagem**: uma contribuição aos estudos sobre a força de trabalho feminina. Salvador: Dankat, 1997.
- ALVESSON, M.; BILLING, I. D. **Understanding gender in organizations**. London: Sage, 1997.
- ANUÁRIO EXAME / VOCÊ S/A. **As Melhores Empresas para Você Trabalhar**. Edição Especial. 2005.
- ARROBA, T.; JAMES, K. **Pressão no trabalho**: um guia de sobrevivência para gerentes e executivos. São Paulo: Makron Books, 1994.
- ARRUDA, M. C. C. de. Relação empresa-família: o papel da mulher. **Revista de Administração de Empresas**. v. 36, n. 3, p. 6-13, 1996.
- BEAUVOIR, S. de. (1949) **O segundo sexo**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1980.
- BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença? In: CHANLAT, J. F. (coord.). **O Indivíduo na Organização**. São Paulo: Atlas, v. 3, 1993.
- BENSCHOP, Y.; DOOREWAARD, H. Covered by equality: the gender subtext of organizations. **Organizations Studies**, v. 19, n. 5, p. 787-805, 1998.
- BETIOL, M. I. S. **O feminino**: alteridade e identidade frente ao sistema e mundo da vida. 1998. Tese (Doutorado em Psicologia Social) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1998.

BETIOL, M. I. S. Ser administradora é o feminino de ser administrador? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2000.

BOURDIEU, P. Novas reflexões sobre a dominação masculina. In: LOPES, M. J. M.; MEYER, D. E.; WALDOW, V. R. (Org.). **Gênero e Saúde**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

\_\_\_\_\_. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.

\_\_\_\_\_. **O poder simbólico**. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

BRITO, M. J. M. **A configuração identitária da enfermeira no contexto das práticas de gestão em hospitais privados de Belo Horizonte**. 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

BRUNSTEI, J.; JAIME, P. Da Estratégia Individual à Ação Coletiva: Grupos de Suporte e Gênero no Contexto da Gestão da Diversidade. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 8, n. 2, jul./dez. 2009.

BRUSCH, C.; BIRD, B. J. **Leadership vision of successful women entrepreneurs: dimension and characteristics**. New York: Frontiers of Entrepreneurship Research, 1996.

BRUSCHINI, C. O Trabalho da Mulher Brasileira nas Décadas Recentes. **Estudos Feministas**, v. 2, p. 179-199, 1998.

BUTLER, P. E. **Self-assertion for women**. San Francisco: Harper & Row, 1981.

BUTTNER, E. H. Examining female entrepreneurs management style: an application of a relational frame. **Journal of Business Ethics**, v. 29, p. 253-269, 2001.

CALÁS, M. B.; SMIRCICH, L. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 1, p. 275-329, 1999.

CAPPELLE, M. C. A. **O Trabalho Feminino no Policiamento Operacional: Subjetividade, Relações de Poder e Gênero na Oitava Região da Polícia Militar de Minas Gerais**. 2006. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

CAPPELLE, M. C. A.; GUIMARÃES, T. B. C.; DOYLE, M. L. F. P. e MELO, M. C. de O. L. Woman manager: a case study in a mining company in Belo Horizonte/MG. IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT MEETING. **Anais...**, 2003.

CAPPELLIN, P. Ações afirmativas: uma estratégia para corrigir as desigualdades entre homens e mulheres. In: CENTRO FEMINISTA DE ESTUDOS E ASSESSORIA. **Discriminação positiva, ação afirmativa: em busca da igualdade**. Brasília: CFEMEA, p. 13-31, 1995.

CIAMPA, A. da C. **A estória do Severino e a história da Severina**: um ensaio de psicologia social. São Paulo: Brasiliense, 2001.

CITE. **Manual de Formação de Formadores/as em Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens**. Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego Presidência do Conselho de Ministros e Ministério da Segurança Social e do Trabalho: Lisboa, 2003.

COBRA, R. Q. **Filosofia Contemporânea**: Resumos Biográficos. INTERNET, Brasília, 2001. Disponível em: <[www.cobra.pages.nom.br](http://www.cobra.pages.nom.br)>. Acesso em: 19 jan. 2006.

COHEN, D. Autodestruição... ou morte! O novo recado de Tom Peters: se algo está dando certo... mude. **Revista Exame**, 10 nov. 2003.

COLLINSON, D. L. **Managing the shopfloor**: subjectivity, masculinity and workplace culture. Berlin: Walter de Gruyter, 1992.

CORRÊA, A. M. H. **O assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes**: evidências nas histórias de vida. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

COSTA, S. G. da. **Assédio Sexual**: uma versão brasileira. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 1995.

CRAMER, L.; CAPPELLE, M. C. A.; ANDRADE, A. L. S.; BRITO, M. J. Representações femininas da ação empreendedora: uma análise da trajetória das mulheres no mundo dos negócios. In: CRAMER, L. *et al.* **Relações de gênero no espaço organizacional**. Lavras: Editora UFLA, 2004.

DAMATTA, R. **A Casa e a Rua**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1991.

DE MARI, J. A revolução das casadas. **Revista Você S.A.**, v. 57, p.18-25, mar. 2003.

DIAS, A. Um toque feminino. Anuário Exame / Você S/A. **As Melhores Empresas para Você Trabalhar**. Edição Especial. 2005.

DIEESE. **8 de março**. Dia Internacional da Mulher. Março 2001.

DIEESE. **Reestruturação Produtiva e Perfil do Trabalhador do Setor Automotivo de Taubaté**. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/bol/lpr/lpago98.html>>. Acesso em: 25 mar. 2002.

DIEESE - **Anuário das mulheres brasileiras**. / DIEESE – São Paulo: DIEESE, 2011.

DRUCKER, P. **Administração em tempos de grandes mudanças**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

DUBAR, C. **A socialização**: construção das identidades sociais e profissionais. Portugal: Porto Editora, 1997.

ELY, R. J. The Effect of Organizational Demographics and Social Identity on Relationships

Among Professional Women. **Administrative Science Quarterly**. v. 39, 1994.

EXAME. Mulheres ocupam 7,8% das presidências de empresas. Por Luciana Carvalho em 27/08/2010.

FARIA, C. A. P. de. Entre marido e mulher, o estado mete a colher: reconfigurando a divisão do trabalho doméstico na Suécia. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. v. 17, n. 48. p. 173-196, 2002.

FLEURY, M. T. L. **O simbólico nas relações de trabalho**: um estudo sobre as relações de trabalho na empresa estatal. 1986. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1986.

FONSECA, R. M. G. S. **Mulher e cidadania na nova ordem social**. São Paulo: Núcleo de Estudos da Mulher e Relações Sociais de Gênero (NEMGE/USP), 1996.

FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

FRANÇA, A. C. L. *Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho*: esforço no trabalho e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000. 1996. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

FREITAS, M. E. de. Assédio moral e assédio sexual. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p.8-19, 2001.

GIFFIN, K. **Transição de gênero**: a condição feminina na sociedade atual. Conferência Organização Pan-Americana de Saúde/Organização Mundial de Saúde. Rio de Janeiro, 1993.

GOLDENBERG, M. Sobre a invenção do casal. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**. v. 1, n. 1, 2001.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

HASHIMOTO, M. Uma executiva global e despojada. **Revista Você S.A.**, 11 nov. 2003.

HERZOG, A. L. Elas vencem. Mas têm de agüentar cada uma... **Revista Exame**, 26 out. 2005.

HIRATA, H. Taller Las Transformaciones del trabajo: género, flexibilización e inserción laboral feminina. In: **Centro Feminista de Estudos e Assessoria**, 1999.

\_\_\_\_\_. Reorganização da Produção e Transformação do Trabalho. Uma nova divisão sexual do trabalho? **Seminário Estudos de Gênero Face aos Dilemas da Sociedade Brasileira**, mimeo, 2000.

IBGE – PME. 2002, 2003, 2004, 2005.

INEP. **I Seminário Nacional sobre Educação para Todos**: EFA 2000. Brasília: INEP,

2003.

IBGE. Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística. 2010.

INSPER. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. 2009.

IZQUIERDO, M. J. Uso y abuso del concepto de género. In: VILANOVA, M. (Org.). **Pensar las diferencias**. Barcelona: Universitat de Barcelona/ICD, 1994.

JONAS, E. Gênero, mercado de trabalho e conformação profissional: um olhar sobre a mulher trabalhadora em enfermagem. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENFERMAGEM, 47. **Anais...**, 1995.

KON, A. **A economia política de gênero**: considerações sobre a divisão do trabalho. São Paulo: PUC, 1999. (Texto para discussão)

LECHTE, J. **Fifty key contemporary thinkers**: from structuralism to postmodernity. New York: Routledge, 1995.

LEWIS, A. E.; FAGENSON, E. A. Executivas: treinamento exclusivo? **HSM Management**, n. 3, jul./ago. 1997.

LOURO, G. L. Nas redes do conceito de gênero. In: LOPES, M. J.; MEYER, D. E.; WALDOW, V. R. **Gênero e saúde**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

\_\_\_\_\_. Gênero, sexualidade e poder. In: LOURO, G. L. **Gênero, sexualidade e educação**. Petrópolis: Vozes, 1997.

MANO, C. Quem são eles. **Revista Exame**, 26 jan. 2005.

MARODIN, M. As relações entre o homem e a mulher na atualidade. In: STREY, M. N. **Mulher, estudos de gênero**. São Leopoldo/RS: UNISINOS, 1997.

MELO, M. C. de O. L. Participação como meio não institucionalizado de regulação de conflitos. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. F. (Org.). **Processo e relações do trabalho no Brasil**: movimento sindical, comissão de fábrica, gestão e participação, o modelo japonês de organização da produção no Brasil. São Paulo: Atlas, 1985.

\_\_\_\_\_. **Estratégias do trabalhador informático nas relações de trabalho**. 1991. Tese (Professor Titular) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1991.

\_\_\_\_\_. **Desafios da gerência e Liderança em Contextos Diferenciados de Reestruturação**: A Gerência Feminina em Instituições Financeiras e a Construção da Liderança em Redes Organizacionais. Relatório de Pesquisa Integrada. CNPq/UFGM, 2001.

\_\_\_\_\_. Gerência feminina nos setores industrial e bancário: o conservador internalizado versus o moderno em construção. XXXVII CLADEA. **Anais...** Porto Alegre, 2002a.

\_\_\_\_\_. **A Gerência Feminina em Empresas do Setor Industrial Mineiro:** Inserção, Vivência e Desafios. Relatório de Pesquisa. CNPq, 2002b.

\_\_\_\_\_. **A gerência feminina:** espaço e desafios da função em empresas do setor de serviços da região metropolitana de Belo Horizonte. Relatório de Pesquisa. CNPq, 2003a.

\_\_\_\_\_; GODOY, M. C. G.; MONTEIRO, N. R. Saúde Versus Trabalho: Uma comparação entre mulheres e homens gerentes do setor industrial da Região Metropolitana de Belo Horizonte. VIII ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO, São Paulo. **Anais...** 2003b.

MENEZES, R. S. S. **Feminilidades em primeira pessoa:** narrativas plurais, vivências singulares de mulheres de negócios. 2012. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.

MEYER, D. Do poder ao gênero: uma articulação teórico-analítica. In: LOPES, M. J. M.; MEYER, D.; WALDOW, V. R. (Org.). **Gênero e Saúde**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

\_\_\_\_\_. A dúvida como postura intelectual: uma abordagem pós-estruturalista de análise dos estudos de gênero na Enfermagem. **Nursing - Edição Brasileira**, v. 1, n. 1, jun. 1998.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Coordenação Geral de Estatísticas do Trabalho e Identificação Profissional. **Revista Anual de Informações Sociais – RAIS**. Brasília: Datamec, 1988-2004.

MIRANDA, A. R. A.; CAPPELLE, M. C. A.; BARROS, L. M.; MAFRA, F. L. N. Relações de Gênero e Poder: Um Estudo Com Professoras-gerentes em uma Universidade Pública. EnGPG, 2011. **Anais...** 2011.

\_\_\_\_\_; FONSECA, F. P.; CAPPELLE, M. C. A.; BARROS, L. M.; MAFRA, F. L. N. O Exercício da Gerência Universitária por Docentes Mulheres. **PRETEXTO**. Belo Horizonte, v. 14, n. 1, jan./mar. 2013.

MURARO, R. M.; BOFF, L. **Feminino e masculino:** uma nova consciência para o encontro das diferenças. Rio de Janeiro: Sextante, 2002.

MUZART, Z. L. Uma espiada na imprensa das mulheres no século XIX. **Revista de Estudos Feministas**, v. 11, n. 1, 2003.

PAHL, R. **Depois do sucesso:** ansiedade e identidade *fin-de-siècle*. São Paulo: UNESP, 1997.

PETERSON, L. W.; ALBRECHT, T. L. Where gender/power/politics collide: deconstructing organizational maternity leave policy. **Journal of Management Inquiry**, 1999.



PUTNAM, L. L. The interpretive perspective: an alternative to functionalism. In: PUTNAM, L. L.; PACANOWSKY, M. E. (Ed.). **Communication and organizations: an interpretive approach**. Newbury Park/CA: Sage, 1983.

ROCHA, L. E.; DEBERT-RIBEIRO, M. Trabalho, saúde e gênero: estudo comparativo sobre analistas de sistemas. **Revista de Saúde Pública**. v. 35, n. 6. 2001. Disponível em: <<http://scielo.br/scielo>>.

SARUP, M. **An introductory guide to post-structuralism and postmodernism**. New York: Harvester Wheatsheaf, 1993.

SCHEIN, E. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**. Winter, 1984.

SCHEINHOLTZ, D. (Ed.). **Cracking the glass ceiling: strategies for success**. New York: Catalyst, 1994.

SCHULTZ, M. **On studying organizational cultures: diagnosis and understanding**. New York: Walter Gruyter, 1995.

SEGNINI, L. R. P. Nota técnica: do ponto de vista do Brasil: estudos organizacionais e a questão do feminismo. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 1, 1999.

SEXTON, D. L.; BOWMAN-UPTON, N. Female and male entrepreneurs: psychological characteristics and their role in gender related discrimination. **Journal of Business Venturing**, v. 5, 1990.

SOARES, B. M.; MUSUMECI, L. **Mulheres policiais: presença feminina na Polícia Militar do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **RAUSP**, v. 32, n. 3, 1997.

STRATI, A. Organizational symbolism as a social construction: a perspective from the sociology of knowledge. **Human Relations**, 1998.

SULEROT, E. **Historia y Sociologia del Trabajo Femenino**. Barcelona: Península, 1988.

SUNG, J. M.; SILVA, J. C. **Ética e Relações de Gênero**. Conversando sobre ética e sociedade. Petrópolis: Vozes, 1995.

TOSCANO, M.; GOLDENBERG, M. **A revolução das mulheres**. Rio de Janeiro: Revan, 1992.

TUANA, N. **Women and the History of Philosophy**, New York: Continuum/Paragon House, 1992.

VOCÊ S.A. Uma mulher fora do comum. Nov. 2002.

VEJA. Elas venceram. 8 nov. 2000.

**Mônica  
Carvalho  
Alves  
Cappelle**

Graduada em Administração pela UFLA(1999), Mestre em Administração pela UFLA(2002) e Doutora em Administração pela UFMG(2006). Professora Adjunta nível 4 do Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras e pesquisadora dos grupos de pesquisa - Núcleo de Estudos em Organizações, Gestão e Sociedade/NEORGS (líder) e Grupo de Gênero e Diversidade em Movimento/GEDIM. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Estudos Organizacionais, Metodologia de Pesquisa e Gestão de Pessoas. Atua principalmente nos seguintes temas: relações de trabalho, relações de gênero, subjetividade, identidade, cultura e relações de poder.

**Marlene  
Catarina  
de Oliveira  
Lopes Melo**

Doutora em Ciências das Organizações pela Université Paris IX (França), mestre em Administração (FACE/UFMG) e Bacharel em Comunicação Social (UFMG). Diretora de Ensino e Pesquisa da Faculdade Novos Horizontes.

**Natácia  
Lamoglia de  
Souza**

Graduação em Administração pela UFLA. Bolsista PIBIC/FAPEMIG. Pesquisadora do grupo Núcleo de Estudos em Organizações, Gestão e Sociedade/NEORGS.