

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**OS DESAFIOS DA CARREIRA DA MULHER EXECUTIVA  
NO BRASIL**

**GUSTAVO SIMÃO LIMA**

Belo Horizonte  
2009

**GUSTAVO SIMÃO LIMA**

**OS DESAFIOS DA CARREIRA DA MULHER EXECUTIVA NO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas

Orientador: Professor Doutor Antônio Moreira de Carvalho Neto

Co-orientadora: Professora Doutora Betania Tanure

Belo Horizonte  
Programa de Pós-Graduação em Administração

2009

## FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

L732d Lima, Gustavo Simão  
Os desafios da carreira da mulher executiva no Brasil /  
Gustavo Simão Lima. Belo Horizonte, 2009.  
125f.: il.

Orientador: Antônio Moreira de Carvalho Neto  
Co-Orientadora: Betania Tanure  
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de  
Minas Gerais.  
Programa de Pós-Graduação em Administração

1. Executivas - Brasil. 2. Identidade de gênero. 3. Feminismo.  
I. Carvalho Neto, Antônio Moreira de. II. Tanure, Betania. III.  
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de  
Pós-Graduação em Administração. IV. Título.

CDU: 658.3

Dedico este trabalho à Daniela, ao Henrique, à Clara e ao João Paulo. Muito obrigado pelo incentivo e apoio, sempre incondicional.

## **Agradecimentos**

Gostaria de agradecer àqueles que, de forma direta ou indireta, foram responsáveis pela construção deste trabalho. Primeiramente registro minha gratidão ao Professor Antônio Carvalho Neto por sua disponibilidade, orientação e amizade durante todo este período no qual trabalhamos arduamente. Agradeço também à Professora Betania Tanure pelas valiosas contribuições para a edificação deste trabalho.

À minha família, Iracy, Amra, Aliomar, Beatriz, Marcelo, Isabela e Thales, pelo incentivo, dedicação e amor irrestrito em todos os momentos da minha vida.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Administração que sempre mostraram postura ética e compromisso com o aprendizado de qualidade.

Aos professores José Márcio de Castro e Ângela França Versiane, que tanto colaboraram para este trabalho. Obrigado pela disponibilidade e solidariedade.

Aos amigos da turma de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Administração de 2008, pela saudável convivência, amizade e espírito de colaboração que compartilhamos neste período.

Aos executivos das empresas estudadas, pela disponibilidade de participarem desta pesquisa e também pelas preciosas contribuições que tornaram este trabalho possível.

## RESUMO

A discriminação da mulher em relação ao homem na sociedade ocorre desde tempos remotos, o que pode ser constatado com a disseminação do conceito filosófico do “essencialismo genérico” defendido inclusive por pensadores como Aristóteles, Platão e Rousseau. Tal conceito exaltava a capacidade masculina de utilizar a razão como forma de dominar as necessidades corpóreas e apresentava a mulher como um ser dominado pela sensibilidade e pelos desejos corpóreos. Nos dias de hoje, especialmente no ocidente, apesar da ampliação das condições estruturais que contribuem para a equidade entre os gêneros e a ocorrência de mudanças favoráveis ao sexo feminino - principalmente no âmbito jurídico - a desigualdade entre os gêneros ainda é real e engloba toda a extensão das relações sociais, inclusive as organizações. Nesse campo, são escassos os estudos focando gêneros relacionados à mulher executiva, àquela que já ultrapassou o momento de inserção no mercado de trabalho e enfrenta desafios específicos ligados a um ambiente ainda masculino nos altos postos executivos. Nesse contexto, o objetivo deste trabalho consiste em identificar e analisar os principais desafios da carreira das mulheres executivas no Brasil. A sustentação teórica apóia-se em concepções que fundamentam a discussão sobre a atuação da mulher no mercado de trabalho, sob a perspectiva das abordagens feministas, e os principais desafios que a literatura aponta para a progressão da mulher em cargos executivos. Na pesquisa, classificada como qualitativa, os resultados alcançados permitiram a percepção de que a mulher executiva ainda sofre significativo processo de inserção subalterna, preconceito e discriminação nas organizações estudadas, regidas sob códigos e valores essencialmente “masculinos”, o que cria barreiras e limita a ascensão feminina em funções na alta administração.

**Palavras-chave:** relações de gênero; feminismo; executivas.

## ABSTRACT

Discrimination of women compared to men in society occurs since ancient times, which can be seen with the spread of the philosophical concept of "generic essentialism" defended even by thinkers such as Aristotle, Plato and Rousseau. This concept emphasized male ability to use reason as a way of mastering the physical needs and presented woman as being dominated by the sensitivity and the physical desires. Nowadays, especially in the West, despite the expansion of the structural conditions that contribute to gender equity and the occurrence of changes in favor of women - especially in the legal framework - the gender inequality is still real and encompasses the entire length of social relations, including organizations. In the field of organizational studies, there are few studies focusing on gender related to the woman executive, the one that has already passed the point of insertion in the labor market and face particular challenges in a male environment as it is the top executives universe. In this context, the objective of this study is to identify and analyze the main challenges of the career of executive women in Brazil. The theoretical framework draws on concepts that form the basis for discussion about the role of women in the labor market from the perspective of feminist approaches and the main challenges literature points with respect to the progression of women in executive positions. In this study, classified as qualitative, the research results show that executive women still suffer significant amount of prejudice and discrimination. Their insertion process in the higher places in big corporations is under subordination of "male" codes and values that create barriers and limit the rise of females to positions in top management.

**Keywords:** gender relations, feminism; executive women.

## SUMÁRIO

|              |   |           |
|--------------|---|-----------|
| <b>1</b>     | <b>INTRODUÇÃO.....</b>  | <b>10</b> |
| <b>2</b>     | <b>O MOVIMENTO FEMINISTA: BERÇO DAS ABORDAGENS<br/>PRESENTES NA LITERATURA SOBRE A MULHER NO MERCADO<br/>DE TRABALHO.....</b> | <b>19</b> |
| <b>2.1</b>   | <b>A Primeira Onda do feminismo.....</b>  | <b>20</b> |
| <b>2.2</b>   | <b>A Segunda Onda do feminismo.....</b>   | <b>23</b> |
| <b>2.2.1</b> | <i>A abordagem Feminista Radical.....</i>   | <i>26</i> |
| <b>2.2.2</b> | <i>Abordagem Feminista Psicanalítica.....</i>   | <i>29</i> |
| <b>2.2.3</b> | <i>As abordagens Feminista Marxista e Feminista Socialista.....</i>   | <i>33</i> |
| <b>2.2.4</b> | <i>Teorias Feministas Pós-Estruturalistas/ Pós-Moderna.....</i>   | <i>35</i> |
| <b>3</b>     | <b>OS DESAFIOS DA CARREIRA DA MULHER EXECUTIVA NO<br/>BRASIL.....</b>   | <b>42</b> |
| <b>3.1</b>   | <b>As Mulheres no Mercado de Trabalho.....</b>  | <b>44</b> |
| <b>3.2</b>   | <b>A Mulher Executiva no Brasil.....</b>  | <b>50</b> |
| <b>4</b>     | <b>METODOLOGIA.....</b>   | <b>66</b> |
| <b>4.1</b>   | <b>Tipo de pesquisa.....</b>  | <b>66</b> |
| <b>4.2</b>   | <b>Coleta de dados.....</b>   | <b>68</b> |
| <b>4.3</b>   | <b>Instrumento de análise de dados.....</b>   | <b>71</b> |
| <b>5</b>     | <b>ANÁLISE DOS DADOS.....</b>   | <b>74</b> |
| <b>5.1</b>   | <b>Executivas em empresas tradicionais.....</b>   | <b>74</b> |
| <b>5.2</b>   | <b>Como a Mulher Executiva no Brasil Enfrenta os Desafios Relacionados à<br/>Carreira.....</b>                                | <b>78</b> |
| <b>5.2.1</b> | <i>O Esforço Investido no Trabalho.....</i>   | <i>79</i> |

|              |  |            |
|--------------|--|------------|
| <b>5.2.2</b> | <b><i>A Disposição Para Assumir Riscos.....</i></b>  | <b>83</b>  |
| <b>5.2.3</b> | <b><i>A Empatia e a Agressividade Para Negociar.....</i></b>   | <b>87</b>  |
| <b>5.2.4</b> | <b><i>O Estilo Gerencial.....</i></b>  | <b>92</b>  |
| <b>5.2.5</b> | <b><i>A Racionalidade em Relação aos Gêneros.....</i></b>  | <b>94</b>  |
| <b>5.2.6</b> | <b><i>A Expressão de Sentimentos.....</i></b>  | <b>99</b>  |
| <b>5.2.7</b> | <b><i>A Vida Pessoal na Vida Profissional.....</i></b>   | <b>102</b> |
| <b>5.3</b>   | <b>Por trás das perguntas, diante das respostas: a dinâmica dominante-<br/>dominado a que a mulher executiva está submetida.....</b> | <b>105</b> |
| <b>6</b>     | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>   | <b>111</b> |
|              | <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>118</b> |
|              | <b>ANEXOS</b>  |            |
|              | <b>Anexo I – Roteiro de Entrevista</b>   | <b>125</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

O objetivo geral deste trabalho foi identificar e analisar os principais desafios da carreira das mulheres executivas no Brasil.

Historicamente, a mulher tem sido discriminada em relação ao homem na sociedade, e como consequência, no mercado de trabalho. Isto ocorre desde tempos remotos, com a criação e disseminação do conceito filosófico do “essencialismo genérico” defendido inclusive por pensadores que contribuíram significativamente para os valores difundidos no mundo ocidental, como Aristóteles, Platão e Rousseau. Tal conceito exaltava a capacidade masculina de utilizar a razão como forma de dominar as necessidades corpóreas e apresentava a mulher como um ser dominado pela sensibilidade e pelos desejos corpóreos. Devido a isto, a mulher era vista como uma ameaça à ordem pública, considerada inferior ao homem e relegada apenas às tarefas domésticas. (CARVALHO *et al.*, 2001)

O “essencialismo genérico” elucida essas diferenças entre os gêneros a partir de uma explicação fundamentada na biologia. Assim, por ser de ordem natural, acreditava-se que as diferenças entre homens e mulheres eram imutáveis. (CARVALHO *et al.*, 2001)

No mundo moderno, após a revolução industrial, o conceito de gênero foi modificado em relação à sua origem filosófica. Esse tema passou a ser estudado e desenvolvido, inicialmente, pela antropologia e pela psicanálise e, posteriormente, também pelas feministas, em especial as americanas e as francesas, nas décadas de 1960 e 1970, que inspiraram de forma mais abrangente os estudos das ciências sociais. (SCOTT, 1986; LOURO, 2000)

Estes estudos referentes a gênero passaram a preconizar que as noções de “homem” e “mulher” e “masculino” e “feminino” são categorias historicamente construídas, cujas particularidades derivam das diferenças culturais de cada grupo social e das definições de

realidade que a estabelecem. Isto quer dizer que essas relações são ativas e, portanto, mutáveis e conjunturais. (SCOTT, 1986; AMÂNCIO, 1996; LASSANCE e MAGALHÃES, 1997; LOURO, 2000; GROSSI, 2004). Desta forma, apresentou-se uma ruptura ao determinismo biológico, em termos como “sexo” e “diferenças sexuais”, rumo a uma definição procedente da construção social (SCOTT, 1986; AMÂNCIO, 1996; GROSSI, 2004)

Neste estudo, o conceito utilizado para delinear o termo gênero é o mesmo utilizado a partir do mundo moderno. A construção dos relacionamentos e a definição dos papéis entre os gêneros ocorrem por meio da cultura, da criação social de idéias, normas e comportamentos esperados, tanto para os homens quanto para as mulheres. Assim, deve-se analisar as relações de gênero de acordo com a condição das pessoas na sociedade e o movimento histórico e cultural em que estas se inserem. Este entendimento converge com a concepção de vários autores, entre eles: Scott (1986), Pittman (1994), Neumark (1996), Amâncio (1996), Lassance e Magalhães (1997), Hurley (1999), Mavin e Bryans (1999), Betiol (2000), Soares (2000), Souza e Guimarães (2000), Bessis (2000), Louro (2000), Thomas (2000), Grossi (2004).

Neste quadro, no qual as relações entre gêneros são ativas e, até certo ponto, mutáveis, pode-se verificar que o papel da mulher na sociedade e nas organizações vem sofrendo sucessivas transformações na dinâmica sócio-econômica. As mulheres têm conseguido conquistar mais espaço no mercado de trabalho e galgar cada vez mais posições hierárquicas nas organizações do mundo inteiro. Essa conquista tem sido adquirida sob forte influência da educação formal e da globalização. A educação das mulheres tem se equiparado à dos homens e, nas últimas décadas, tem sido comum encontrar um número significativo de mulheres com nível de escolaridade superior ao dos homens. (CAPELLE *et al.*, 2006)

Em relação à globalização dos mercados, caracterizada pela incerteza, complexidade e competitividade, as empresas têm necessitado tanto de maior número de pessoas que pertençam a diferentes grupos culturais (formação de grupos heterogêneos), quanto de maior

diversidade em relação a gênero, para lidar com clientes e fornecedores de nacionalidade, raças e culturas diferentes. (THOMAS, 2000; HANASHIRO *et al.*, 2005)

A maior diversidade na força de trabalho, para muitos estudiosos, tem relação direta com a eficiência organizacional e com a produtividade, devido ao acesso a novos segmentos de mercado que possibilita um aumento da lucratividade. Além disso, percebem-se outros benefícios que a maior diversidade da força de trabalho permite, como a aprendizagem, criatividade, flexibilidade, crescimento organizacional, crescimento individual e agilidade organizacional para lidar com rapidez e precisão frente às turbulências do mercado. (THOMAS e ELY, 2002)

Apesar deste movimento rumo a condições estruturais que contribuem para a equidade entre os gêneros e a ocorrência de mudanças favoráveis ao sexo feminino, especialmente no âmbito jurídico, a desigualdade entre os gêneros ainda é real e engloba toda a extensão das relações sociais, inclusive as organizações. Embora não existam mais obstáculos legais ao acesso das mulheres às diversas esferas da vida social, especialmente nos países desenvolvidos do ocidente, o cenário de dominação masculina ainda codifica os valores de todas as sociedades. Mesmo que esteja sendo disseminada de maneira menos explícita, esta dominação ainda se reflete em inúmeras situações de discriminação que continuam ocorrendo, o que indica que da igualdade de direitos à igualdade de fato há ainda uma profunda diferença. (HURLEY, 1999; MAVIN e BRYANS, 1999; BETIOL, 2000; SOARES, 2000).

Pode-se verificar isto quando se analisam as transformações sociais no mundo moderno. As expectativas em relação aos papéis masculinos e femininos foram modificadas. A mulher passou a ser socialmente aceita no mercado de trabalho, especialmente no ocidente, mas ainda carrega consigo as funções relacionadas ao trabalho doméstico. O fato de a mulher ainda ter grandes responsabilidades vinculadas ao lar e à família faz com que ela seja cobrada e que cobre mais de si mesma, que se sobrecarregue e tenha que criar estratégias para suavizar

os conflitos existentes entre estas duas importantes instâncias de suas vidas. Diferentemente do homem, que permaneceu sob a mesma lógica de priorizar sua carreira em detrimento das outras esferas de sua vida. (CAPELLE *et al.*, 2006; TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007)

Desde meados do século XX, este quadro tem sido bastante intensificado. Da década de 1960 até os dias de hoje, muitas conquistas femininas têm impulsionado estudos sobre o tema da relação entre gêneros. Isto se deve às lutas dos movimentos feministas que ocorreram ao longo de muitos anos. No Brasil, os estudos sobre gênero são uma das consequências diretas dos movimentos sociais das décadas de 1960 e 1970. Os direitos políticos e a cidadania feminina têm, cada vez mais, se solidificado, à medida que a mulher consegue, via mobilização e educação, adquirir maior poder social e também galgar funções de maior relevância nas empresas. (BESSIS, 2000)

Em 2005, as mulheres já representavam cerca de 43,5% da população economicamente ativa (PEA) do Brasil. Devido às suas especificidades e suas diferenças em relação ao homem – além deste movimento de inserção no mercado de trabalho rumo a uma PEA mais uniforme em relação aos gêneros – surgiram outras questões relacionadas à qualidade do trabalho feminino, tais como a representatividade da mulher nas organizações em cargos hierárquicos mais elevados, a igualdade salarial e, especialmente, as relações entre trabalho e família. Em relação ao empreendedorismo, atualmente, as mulheres representam cerca de 42% de um total de 14 milhões de empreendedores brasileiros, fato que coloca o Brasil em 4º lugar entre os países com maior número de mulheres empreendedoras no mundo. (IBGE, 2008)

Em decorrência deste crescente avanço da mulher na sociedade e nas organizações, tem-se observado que o tema gênero tem ocupado destaque na produção teórica

contemporânea em diversos campos de estudo como a psicologia, a sociologia, o direito, a teologia e a administração. (CAPELLE *et al.*, 2006)

Na teoria das organizações, a questão do gênero tem se centrado na discussão de temas como o crescimento da participação da mulher no mercado de trabalho (Neumark, 1996; Wood, 1999; Souza e Guimarães, 2000), a segregação ocupacional que aloca a mão-de-obra feminina em funções menos qualificadas e salários desiguais (Neumark, 1996; Betiol, 2000; Souza e Guimarães, 2000; Galeazzi, 2003; Tanure, Carvalho Neto e Andrade, 2007), o trabalho feminino como extensão das tarefas domésticas e dilemas como “família *versus* trabalho” (Pittman, 1994; Korac-Kakabadse e Kouzmin, 1997; Betiol, 2000; Nath, 2000; Oliveira *et al.*, 2000; Souza e Guimarães, 2000; Noor, 2002; Martins, Eddleston e Veiga, 2002; Smyrniotis, Romano, Tanewski, 2003; Tremblay, 2004; Tanure, Carvalho Neto e Andrade, 2007), a submissão dos papéis femininos aos masculinos (Neumark, 1996; Korac-Kakabadse e Kouzmin, 1997; Oliveira *et al.*, 2000) e a ampla discrepância nas oportunidades de carreira feminina comparada à masculina (Betiol, 2000; Oliveira *et al.*, 2000; Simpson, 2000; Vilkinas, 2000; Tanure, Carvalho Neto e Andrade, 2007).

Diversos autores têm constatado que a mão-de-obra feminina está causando um impacto significativo na força de trabalho das empresas. Em geral, as pesquisas apontam para um aumento contínuo da participação das mulheres, com ganhos na melhoria da qualidade do emprego feminino. Isso significa que o avanço da mulher rumo a uma maior representação no mercado de trabalho tem sido acompanhado de melhoria na qualidade deste trabalho, elas estão avançando na hierarquia organizacional, estão reduzindo o contingente que sobrevive na informalidade, estão ocupando relativamente menos trabalho em regime parcial, maior nível de remuneração e aquisição de proteção pela legislação (HANASHIRO *et al.*, 2005)

Ainda que pareça haver uma tendência de melhoria na condição do trabalho feminino, as mulheres se encontram num contexto de compartilhamento dos espaços de poder no

universo organizacional em condições de desigualdade em relação aos homens. Elas ainda possuem uma posição de subalternidade nos postos de prestígio nas empresas, com predominância da mão-de-obra feminina ocupada em cargos de níveis inferiores, se comparado ao dos homens, e com salários, em média, menores. (HANASHIRO *et al.*, 2005; TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007).

Em geral, pode-se verificar que as tradições e as normas culturais são barreiras significativas para a ascensão das mulheres a cargos de maior status e melhor remunerados, mesmo com as punições previstas em lei contra a discriminação em relação ao sexo. Isto ocorre porque nem sempre se caracteriza em tarefa fácil detectar esta discriminação, pois os processos seletivos, principalmente em cargos executivos, são complexos e subjetivos, o que, frequentemente, acaba por ocultar esta discriminação. (NIEVA e GUTTEK, 1980)

Observa-se que os estudos sobre gênero têm evoluído rapidamente e conquistado notória inclusão nos debates acadêmicos. No entanto, são escassos os estudos focando as relações entre gêneros relacionados à mulher executiva, àquela que já ultrapassou o momento de inserção no mercado de trabalho e enfrenta outros desafios ligados a um ambiente ainda masculino. São relevantes estudos que se aprofundem nesta questão e contribuam para a compreensão da mulher a respeito da dinâmica dos gêneros nos altos postos executivos.

Diante deste quadro, a questão que se coloca como relevante para este estudo é: **Quais são os principais desafios da carreira das mulheres executivas?**

Conforme referido anteriormente, o objetivo central deste estudo é identificar e analisar os principais desafios da carreira da mulher executiva (presidentes, vice-presidentes, diretoras e gerentes de 3º nível) das grandes empresas brasileiras.

Diante disto, surgiram os seguintes objetivos específicos:

- a) Comparar os executivos homens e mulheres em questões como: o esforço investido no trabalho, a disposição para assumir riscos, a empatia e a

agressividade para negociar, o estilo gerencial, a racionalidade em relação aos gêneros, a expressão de sentimentos e, a vida pessoal na vida profissional;

- b) Identificar o ambiente no qual as mulheres executivas estão situadas, assim como o reflexo disto na carreira delas.

A principal contribuição a que este trabalho se propôs foi a de se aprofundar na compreensão de como as mulheres que estão em cargos executivos fazem para galgar e se manterem nestes cargos, num ambiente de negócios ainda predominantemente masculino no Brasil. Apresentaram-se também as situações de desigualdade entre o homem e a mulher em cargos executivos e o impacto disso em suas vidas.

Este estudo integrou uma pesquisa mais abrangente, em andamento, sobre a temática da liderança, que aborda a questão da existência (ou não) de um estilo de liderança próprio das mulheres executivas. Esta pesquisa está sendo coordenada pelos professores Betania Tanure e Antonio Carvalho Neto, e conta com a participação de mestrandos e doutorandos pesquisadores do NERHURT (Núcleo de Estudos em Recursos Humanos e Relações de Trabalho) do PPGA da PUC Minas - Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Este trabalho é de natureza qualitativa, estratégia recomendada quando se pretende compreender em profundidade a realidade, como no caso dos relacionamentos entre gêneros construídos nas organizações em cargos executivos. (TRIVIÑOS, 1987; GOLDENBERG, 2002) O método utilizado foi o estudo múltiplo de caso (YIN, 2005) em duas grandes empresas localizadas no Brasil, uma do setor minerador e uma do setor automobilístico.

Estes setores foram escolhidos por serem tradicionais na economia brasileira, tanto em termos de geração de emprego quanto em representatividade no Produto Interno Bruto (PIB), e também por serem significativamente “masculinizados”, apresentando, assim, ambiente

propício para a análise dos principais desafios da carreira da mulher que conseguiu galgar cargos executivos neste ambiente que é dos mais críticos à sua ascensão na carreira.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas e a partir de grupos de foco, realizados com executivos(as) - presidentes, vice-presidentes, diretores(as) e gerentes – das duas empresas em análise.

Como instrumento de tratamento dos dados, adotou-se a análise de conteúdo, técnica adequada para o trabalho de investigação de desconstrução e reconstrução dos discursos. (GODOY, 1995; ANGELONI, 2000)

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. O capítulo 1 refere-se a esta introdução.

O segundo capítulo justifica a escolha epistemológica desta dissertação. Apresentam-se os principais desafios com os quais as mulheres se depararam ao longo do tempo. Esses desafios foram expressos a partir dos movimentos feministas, que surgiram no período da revolução industrial, e seguem nos tempos mais atuais. A produção acadêmica de inspiração feminista divide-se em dois períodos, denominados movimentos feministas da primeira onda e movimentos feministas da segunda onda. No total, são seis abordagens principais (TONG, 1994; CALÁS e SMIRCICH, 1999): Feminista Liberal; Feminista Radical; Feminista Psicanalítica; Feminista Marxista, Feminista Socialista e; Feminismo Pós-Estruturalista.

O terceiro capítulo discute e analisa como tem sido a atuação da mulher no mercado de trabalho brasileiro e os principais desafios que elas têm encontrado na carreira, em especial a mulher executiva.

O quarto capítulo descreve a metodologia em que o estudo se apoiou e elucida o tipo de pesquisa utilizada, assim como o método de pesquisa, os instrumentos de coleta dos dados e o instrumento de tratamento dos dados.

O quinto capítulo apresenta e discute os dados coletados no campo por meio da perspectiva do referencial teórico.

Por fim, apresentam-se as contribuições obtidas com a pesquisa, suas limitações e as lacunas existentes para futuros estudos.

## **2 O MOVIMENTO FEMINISTA: BERÇO DAS ABORDAGENS PRESENTES NA LITERATURA SOBRE A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO**

Este capítulo tem o objetivo de descrever as principais formas de reivindicação das mulheres por uma sociedade e um mercado de trabalho mais justo em relação aos gêneros. Serão apresentados o contexto e as formas como as principais correntes do pensamento feminista - Feminista Liberal, Feminista Radical, Feminista Psicanalítica, Feminista Marxista e Socialista e Feminista Pós-Estruturalista - concebem a realidade e as desigualdades entre os gêneros.

O movimento feminista surgiu no século XVII como forma de protestar contra a histórica opressão e dominação masculina sobre as mulheres. Este movimento, inicialmente, centrou suas reivindicações na conquista da igualdade social entre os gêneros masculino e feminino. Desde então, surgiram diversas abordagens feministas que tratavam este problema sob diferentes perspectivas, num intenso movimento, que persiste até os dias de hoje, de construção e desconstrução do que é ser mulher na sociedade, quais são os fatores que perpetuam a desigualdade entre os gêneros e como reverter este quadro. (NARVAZ e KOLLER, 2006)

Estes movimentos apresentaram duas fases marcantes, também conhecidas como “ondas” do feminismo. Cada uma dessas fases ocorreu em momentos históricos diferentes. Por isso, deve-se levar em consideração o contexto político e social referente a cada período. (SCOTT, 1986).

A partir deste quadro, o objetivo deste capítulo é apresentar as cinco principais abordagens<sup>1</sup> que surgiram na primeira e na segunda onda dos movimentos feministas: Liberal,

---

<sup>1</sup> Principais abordagens de acordo com o enfoque dado por TONG (1994) e CALAS e SMIRCICH (1999)

Radical, Psicanalítica, Marxista, Socialista e Pós-Estruturalista. Apesar de serem várias as abordagens feministas, todas estas que serão apresentadas compartilham a concepção de que houve historicamente (e ainda há) um processo de dominação masculina nos arranjos sociais. Neste mesmo sentido, todas compartilham também o desejo de mitigar essa forma de dominação.

## **2.1 A Primeira Onda do feminismo**

A primeira onda marca o início do movimento feminista, denominado movimento Feminista Liberal. Este movimento surgiu juntamente com o capitalismo, à luz da revolução industrial, nos séculos XVII e XVIII na França e na Inglaterra, sob influência do ideário da liberdade, igualdade e fraternidade oriundo da revolução francesa.

Neste período, a crescente demanda por mão-de-obra oriunda da revolução industrial permitiu que as mulheres passassem a integrar de forma definitiva a esfera pública (mercado de trabalho). Essa demanda, adicionada à insubordinação do homem à rendimentos menores, abriram precedentes para a inserção feminina em massa em postos de trabalho mais precários e com menor nível de remuneração. Isso foi o suficiente para dar fôlego às primeiras reivindicações dos direitos da mulher por meio da luta pela igualdade de direitos civis (voltado para o fim da discriminação entre os gêneros), políticos (focando o direito feminino de votar) e à educação (pois, até então, só os homens tinham acesso aos estudos). (NARVAZ e KOLLER, 2006)

Neste período, mulheres em cargos gerenciais era um fenômeno raríssimo, considerado como uma anomalia. O normal era a participação feminina em cargos de subordinação. (CALÁS e SMIRCICH, 1999)

Para a corrente do Feminismo Liberal, as mulheres se encontravam em posições inferiores devido a um processo histórico de dominação masculina e às oportunidades econômicas desiguais, que contribuía ainda mais para a desigualdade entre os gêneros e a falta de poder feminino. Neste sentido, este movimento feminista atuava com foco na integração da mulher à sociedade e ao mercado de trabalho, pretendia uma igualdade de tratamento perante a lei e também uma igualdade de poder econômico entre os gêneros, e não descartava, para estes fins, a intervenção estatal. (FRIEDAN, 1971)

Nesta abordagem, a sociedade ideal é aquela capaz de oferecer equidade sexual (denominada pelo movimento feminista de “justiça de gêneros”) por meio da possibilidade de o ser humano exercer seus direitos em condições iguais e com uma posição neutra em relação aos gêneros. Isto implica que, em condições econômicas iguais, os indivíduos (sejam eles homens ou mulheres), lutarão em pé de igualdade na sociedade e no mercado de trabalho, não sendo o fator gênero a causa das desigualdades. Neste sentido, inserir as mulheres na sociedade significa oferecer-lhes condições iguais às dos homens, principalmente educação e recursos econômicos. (FRIEDAN, 1971; TONG, 1994) Epistemologicamente, esta corrente situa-se numa concepção positivista da realidade, pois pressupõe a objetividade exercida de forma neutra em relação ao gênero. Assim, não importa o sexo, indivíduos com grau de instrução e condições econômicas semelhantes terão possibilidades iguais de ingresso e ascensão profissional. (CALÁS e SMIRCICH, 1999)

Dentro do movimento das feministas liberais existem duas correntes que entendem de forma diferente a desigualdade entre os gêneros. A primeira credita a desigualdade aos estereótipos sexuais formulados pela sociedade ao longo do tempo. Esta corrente questiona a legitimidade destes “rótulos” e protesta no sentido de um julgamento fundado na meritocracia e não nestes estereótipos estabelecidos. A segunda corrente considera que homens e mulheres

vivenciam uma estrutura semelhante, que oprime e aprisiona ambos os sexos. (CALÁS e SMIRCICH, 1999)

Neste sentido, ambas as correntes propõem formas de se extinguirem os efeitos do gênero, seja pela meritocracia, seja pelo aprisionamento que os sexos masculino e feminino sofrem. Assim, a solução para o fim desta situação passa pela adoção da androginia como forma de suplantar as restrições culturais que estabelecem estereótipos sobre os papéis sexuais ou traços de gênero. (TONG, 1994)

Como primeiro movimento feminista, esta abordagem buscava conquistar as necessidades básicas para as mulheres na revolução industrial. A pauta do movimento estava centrada na igualdade, principalmente relacionada aos direitos legais e econômicos, entre os homens e as mulheres. Desta forma, adotou-se a concepção feminista a partir da visão de uma classe homogênea de mulheres, o que na realidade não era verificado. Este é um dos principais limitadores da teoria Feminista Liberal. Tal movimento passou a representar apenas os interesses das mulheres brancas, de classe média e de países desenvolvidos. (TONG, 1994)

Outro elemento que limitou a concepção teórica do movimento Feminista Liberal foi a visão de que as desigualdades entre os gêneros são provenientes, essencialmente, das desigualdades econômicas. Existem evidências de que o fator econômico é um agravante, mas não a causa principal das desigualdades. Atualmente, no âmbito familiar, as mulheres, inclusive as da classe média, que tiveram acesso à educação formal em elevado nível e com salários maiores, não deixam, muitas vezes, de se subordinarem à vontade de seus cônjuges masculinos. Muitas continuam a sofrer até agressões físicas. Esta subordinação reflete-se em outros setores da vida familiar. A mulher sofre com a sobrecarga entre as tarefas domésticas e o trabalho. Além de trabalhar, tem que cuidar do lar, papel que historicamente o homem nunca teve que ocupar. Mesmo havendo equiparação econômica, há sequelas sociais históricas e culturais que impedem o equilíbrio entre os gêneros. (TONG, 1994)

No caso das organizações, a mulher que ocupa a mesma posição hierárquica que o homem, que tem condições econômicas semelhantes, frequentemente sofre o desequilíbrio do status (muitas vezes simbolizados por menores oportunidades de ascensão na organização) que ainda tende para o homem, como se, para aquele cargo, o homem fosse melhor e mais capacitado do que a mulher. (Neumark, 1996; Betiol, 2000; Souza e Guimarães, 2000; Galeazzi, 2003)

## **2.2 A Segunda Onda do feminismo**

A segunda onda do feminismo iniciou-se no século XX, sob forte influência da crescente inserção da força de trabalho feminino na economia. Isto teve pelo menos dois aspectos positivos: o primeiro, foi que à medida que a mulher passou a adentrar um espaço essencialmente masculino – o mercado de trabalho – passou a haver um movimento mais intenso de criação e mudança de valores referentes ao papel da mulher na sociedade. Este fato contribuiu para aumentar ainda mais a inserção da mulher no mercado de trabalho. O segundo aspecto, desdobramento do primeiro, foi que este movimento de criação e mudança de valores, que culminou numa maior aceitação feminina num espaço masculinizado, abriu precedente e legitimidade para o surgimento de diversas abordagens feministas que, sob diferentes enfoques, lutavam pela igualdade entre os gêneros e estabeleciam novas representações sobre a posição feminina na família e na sociedade. (ALVES *et al*, 1997; SOUZA e MARTINEZ, 2001)

Neste quadro, a segunda onda iniciou-se definitivamente com a famosa obra de Simone de Beauvoir, em 1949, denominada *O Segundo Sexo*. Como salientam Souza e

Martinez (2001) esta obra mostraria ao mundo como as reivindicações feministas, em seu sentido estrito, apenas começavam.

A questão central da obra de Beauvoir (1949, p. 9) era: “ninguém nasce mulher, torna-se mulher”. Expressa-se, desta forma, uma ruptura com o determinismo biológico definido desde a antiguidade por Aristóteles. Elaborar-se a concepção de que o corpo físico não determina por si só a condição social estabelecida entre os gêneros, e sim que esta condição deriva de um fenômeno cultural. Neste sentido, Beauvoir afirma que:

O corpo da mulher é um dos elementos essenciais da situação que ela ocupa neste mundo. Mas não é ele tampouco que basta para a definir. O que o define enquanto um certo valor é uma ação sobre ele, que por sua vez, tornou a mulher o ‘outro’ e na medida em que a diferença significou desigualdade ou até deficiência ao longo da história, isto serviu para que a mulher ficasse dependente do homem e fosse transformada em objeto (enquanto não é sujeito), ficando impossível a igualdade. (Beauvoir, 1949, v.1, p.57).

Desta forma, as maneiras pelas quais os homens e mulheres se relacionaram ao longo da história passaram a ser vistas não como oriundas somente de fatores biológicos, e sim da interpretação destes fatores sob uma orientação cultural. Neste sentido, a cultura de cada lugar direciona diferentes tipos de escolha a cada categoria sexual (homem e mulher). Assim, Souza e Martinez (2001, p.3) esclarecem que “a categoria sexual biológica de alguém não é determinativa de sua existência, mas fornece uma base sobre a qual a cultura diferencia o que é “natural” para as pessoas de cada categoria.”

A partir da obra de Beauvoir (1949), surgiram duas escolas, nas décadas de 1960 e 1970, uma nos Estados Unidos e a outra na França. As feministas americanas centravam sua atenção na opressão masculina e lutavam pela igualdade entre os gêneros, ficaram conhecidas como feministas da igualdade. Por outro lado, as feministas francesas centravam-se na necessidade de se valorizarem as diferenças entre os gêneros, proporcionando assim, maior atenção às peculiaridades da experiência feminina, que se encontrava negligenciada. Ficaram conhecidas como feministas da diferença. (NARVAZ e KOLLER, 2006)

No início do movimento feminista, a luta pela igualdade se sobrepôs à questão da diferença. Apenas entre as décadas de 1970 e 1980 que a discussão entre a igualdade e a diferença foi enfatizada pelos movimentos feministas. Neste período, as diferenças entre os gêneros passaram a ser consideradas como uma característica positiva, e os movimentos passaram a reivindicar a igualdade na diferença. (OLIVEIRA, 1993; NARVAZ e KOLLER, 2006)

O enfoque na igualdade entre os gêneros acreditava que as diferenças estabelecidas entre os mesmos eram sinônimos de desigualdades dentro da hierarquia imposta pela dominação masculina. No entanto, segundo Oliveira (1993), a luta pela igualdade se embasava num aspecto de desigualdade, no qual as mulheres se esforçavam para assimilar os modelos masculinos. Ao querer ocupar os espaços dos homens, as mulheres passaram a se comportar, agir, sentir e verbalizar como eles, isto culminou num processo de crise de identidade. As mulheres perceberam que estas atitudes fortaleciam o sistema de dominação masculino ao supervalorizarem as qualidades consideradas masculinas, em detrimento das femininas, o que evidenciava um forte sentimento de inferioridade internalizado. (OLIVEIRA, 1993)

Isso trouxe muita ambigüidade aos movimentos feministas e resultou em um grande mal-estar. Houve, então, muitos debates que enfatizavam a desconstrução da oposição binária igualdade/diferença, pois a antítese igualdade *versus* diferença encobria a interdependência dos dois termos, uma vez que a igualdade não exclui a diferença e a diferença não impede a igualdade. (SCOTT, 1988)

A partir deste cenário de desconstrução, no final da década de 1980, as mulheres passaram a reivindicar a igualdade pelo direito de ser diferentes dos homens, mudando o foco da década de 1960 e 1970, quando centravam suas atenções na igualdade como forma de capacitar as mulheres a ocuparem os espaços antes dominados pelos homens. As mulheres

começaram a voltar sua atenção para as diferenças. Desta forma, elas se diferenciariam dos homens porque sua existência está marcada por outros valores como o relacionamento interpessoal, a atenção e o cuidado com o outro. Este fato reflete uma identidade feminina mais sensível e empática do que a masculina (OLIVEIRA, 1993) Assim, a tônica do movimento feminista passou a ser o reconhecimento de que homens e mulheres têm experiências diferentes; e sua reivindicação, de que pessoas diferentes sejam tratadas não como iguais, mas como equivalentes. (SCOTT, 1986)

Os movimentos das feministas da igualdade e feministas da diferença e a ampliação do debate iniciado por Beauvoir da construção e desconstrução da mulher na sociedade foram expressos principalmente pelas seguintes abordagens: Feminista Radical; Feminista Psicanalítica; Feminista Marxista; Feminista Socialista e; Feminista Pós-estruturalista. Essas abordagens serão analisadas a seguir.

### **2.2.1 A abordagem Feminista Radical**

A abordagem Feminista Radical surgiu no fim da década de 1960, por meio dos movimentos feministas pelos direitos humanos, que buscavam melhoria das condições femininas em termos de direitos civis e do movimento pela paz, na esteira do combate da sociedade civil à guerra do Vietnam. Nesta época, o movimento contestatório deflagrado a partir de maio de 1968, na França, que se espalhou pela Europa desenvolvida e pelos EUA e, a partir daí, para vários outros países, impulsionou vários outros movimentos, como o movimento operário contra a rigidez e o autoritarismo do fordismo, dos estudantes contra os rígidos padrões da educação clássica, dos pacifistas contra a(s) guerra(s), dos hippies contra a sociedade de consumo, além do movimento feminista. (JAGGAR, 1983; TONG, 1994)

A questão central que fundamenta o protesto desta abordagem é a subordinação da mulher à dominação masculina, originada a partir de diferenças sexuais, de ordem biológica, que edificaram um sistema desigual de função social. (JAGGAR, 1983; TONG, 1994)

Nesta corrente, a subordinação feminina se estabelece no processo de reprodução (biológico) e é introjetada no coletivo por meio das instituições sociais que enaltecem a dominação masculina. (FIRESTONE, 1976; TONG, 1994) Neste sentido, sob a égide da cultura, validam-se relações de dominação dos homens sobre as mulheres de maneira arbitrária, pois os parâmetros sociais nos quais as mulheres estão inseridas são ditados pelos homens. Assim, surgem os privilégios masculinos e os desequilíbrios entre os gêneros. Isso reflete na dificuldade feminina de inserção no mercado de trabalho em igualdade de condições com o homem, nas chances reduzidas de ascensão na carreira e nos casos de assédio sexual. (JAGGAR, 1983)

Desta forma, para alcançar a equidade entre os gêneros masculino e feminino é preciso modificar todas as regras do jogo para fortalecer a participação feminina, desde os aspectos considerados legais e políticos, que validam o atual sistema, ainda patriarcal, até as instituições sociais e culturais representadas pela academia, pela religião e pela família. (TONG, 1994)

Nesta abordagem, define-se como patriarcal o sistema de relações sócio-econômicas das sociedades antigas, no qual existiam apenas duas camadas sociais: a do chefe da família, representada invariavelmente pelo homem, e a dos demais grupos que compunham a família e a sociedade, composta por mulheres, crianças e escravos. Neste sistema, o homem tinha acesso aos espaços públicos (acesso à sociedade, trabalho fora de casa e atuação política) e era o responsável pelo provimento material da família. As mulheres, crianças e escravos estavam reclusos à vida privada e não tinham acesso ao público, estavam totalmente oprimidos e subordinados às vontades do chefe da família. Cabia a eles cuidar da propriedade

e dos animais. Adicionalmente, cabia também às mulheres cuidar dos filhos, do lar, trabalhar na terra (hortas e pomares) e até produzir remédios por meio das plantas. (SUNG e SILVA, 1995)

A percepção desta corrente é que a sociedade percebe a sexualidade (quando esta é vista sob a ótica heterossexual) sob a condição de que os homens estejam representados como sujeitos (donos) e as mulheres como objetos (escravas). No caso contrário, o lesbianismo é visto como uma forma feminina de controle da própria sexualidade das mulheres. A maternidade é vista como um fenômeno biológico e social, na medida em que ela impacta não só o corpo da mulher, como também as funções sociais esperadas dela, como criar e cuidar dos filhos. (TONG, 1994)

O termo “radical” refere-se ao fato de que esta abordagem considera a mulher como um sujeito tão amplamente oprimido ao longo da história que, para conseguir equidade em relação ao homem, haveria que se criar uma nova ordem, na qual as mulheres não se subordinariam aos homens. Assim, o movimento feminista radical propõe um sistema separatista em termos políticos, econômicos e sociais em relação à cultura de dominação masculina. (FIRESTONE, 1976)

De acordo com essa abordagem, a sociedade ideal estaria livre de distinções entre gêneros e recomendaria o conhecimento desenvolvido a partir dos aspectos femininos. Neste sentido, a posição epistemológica desta abordagem preconiza o conhecimento holístico voltado para o feminino em estruturas que não sejam patriarcais. (CALÁS e SMIRCICH, 1999)

A principal contribuição desta abordagem para o desenvolvimento da teoria feminista foi a criação de visões de mundos alternativas fora do patriarcado, mostrando o fortalecimento da consciência feminina como a única forma de pesquisa e de prática organizacional. Ao se focar nos valores femininos de um modo geral, o movimento do Feminismo Radical

conseguiu agregar representatividade à causa feminina, grande obstáculo enfrentado pelo movimento Feminista Liberal. Desta forma, o movimento passou a agregar, além das mulheres brancas e heterossexuais, mulheres de outras etnias e também lésbicas. (TONG, 1994)

Entre as limitações desta corrente, pode-se destacar o caráter utópico da diferenciação definitiva entre homens e mulheres em aspectos políticos, econômicos e sociais em relação à cultura de dominação masculina, ou seja, a criação de organizações totalmente feministas, à margem do sistema capitalista. (JAGGAR, 1983; TONG, 1994)

### **2.2.2 Abordagem Feminista Psicanalítica**

O movimento Feminista Psicanalítico tem origem na teoria freudiana e nas teorias sobre relação-objeto. Em aspectos gerais, o movimento Feminista Psicanalítico recusa a predição biológica das interpretações psicanalíticas tradicionais de gênero e sexualidade. Num sentido oposto, esta corrente avalia que arranjos sociais, como a família patriarcal, induzem a diferentes formas de desenvolvimento psicológico do feminino e do masculino. Desta forma, ao se reestruturarem os arranjos sociais, pode-se produzir o desenvolvimento de equidade entre os gêneros. (TONG, 1994)

Para o Feminismo Psicanalítico a essência humana é desenvolvida biologicamente e psicosssexualmente. O desenvolvimento psicosssexual é considerado uma questão pessoal e social, fundamentada na cultura e na história. Nessa abordagem, o homem e a mulher são diferentes porque possuem desenvolvimento psicosssexual diferente. (CALÁS e SMIRCICH, 1999)

Parte-se do pressuposto que a dominação masculina está impregnada no inconsciente da sociedade devido às estruturas simbólicas e às instituições sociais. Neste sentido, normas e valores são introjetados nos indivíduos por meio da cultura, da linguagem e da vida afetiva, e tornam-se essencialmente tácitos, a ponto de serem tratados como algo “natural”. A cultura reproduz esta estrutura inconsciente e se torna um organismo de reprodução pelo qual as estruturas mentais das pessoas se materializam na atividade da sociedade. (BOURDIEU, 1999)

Desta forma, construir uma nova subjetividade feminina e masculina não se constitui em tarefa fácil, pois esta construção enfrenta significativo processo de conflitos e tensões por ocorrer sobre questões de ordem inconsciente. Assim, surge a denominada “violência simbólica”, definida como a internalização inconsciente do discurso do dominador (homem) pelo dominado (a mulher), o que a torna cúmplice de sua própria dominação. (BOURDIEU, 1999; SARTI, 2004)

A abordagem feminista psicanalítica é composta por duas escolas: a escola norte-americana, que utiliza o gênero e a teoria das relações de objeto sob um enfoque mais sociológico, e a escola lacaniana, de origem francesa, que utiliza o conceito de diferença sexual. (SOUZA e MARTINEZ, 2001)

A escola norte-americana supõe que os indivíduos são moldados sob duas perspectivas: pela história da sua própria infância e pelas relações do passado e do presente que ocorreram tanto dentro como fora da família. Nesta corrente, a diferença sexual não passa pela apreensão simbólica e imaginária, refere-se apenas às diferenças biológicas (de sexo). Desta forma, o entendimento do psíquico conduz a escola norte-americana a compreender as relações sociais de uma maneira muito simplista, como se a igualdade fosse modificar o código do psíquico. (SOUZA e MARTINEZ, 2001)

Assim, Lamas (2000, p. 15) conclui que “ainda que uma alteração crucial das relações sociais seja urgente, para o que é necessário transformar o âmbito do social, é paradoxal tomar o social como o fator determinante do psíquico.”

Por outro lado, as psicanalistas lacanianas francesas insistiram na necessidade de se utilizar a teoria psicanalítica para tratar o tema da diferença sexual. Para a psicanálise Lacaniana a diferença sexual é vista por meio do corpo e do inconsciente. O corpo é entendido como aquele que recebe e interpreta percepções olfativas, táteis, visuais e auditivas que tecem sutilmente vínculos entre sofrimento, angústia e prazer. O inconsciente é definido como um corpo pensante, um corpo que fala, que expressa o conflito psíquico, que reage de forma inesperada, irracional. Na concepção psicanalítica lacaniana é impossível fazer uma dissociação entre a mente e o corpo. Os fatores ambientais e os biológicos que impactam o indivíduo estão relacionados e se interpolam para a construção do sujeito. (FLAX, 1990)

Muitas feministas recorreram à perspectiva psicanalítica lacaniana para compreender o complexo processo de oposição, resistência e assimilação do sujeito diante de forças culturais, psíquicas e estabelecidas de fora, como o gênero. Neste sentido, a ampla gama de fantasias, desejos e identificações verificadas pela psicanálise são informações que mostram a necessidade humana de ter uma identidade sexual, o que prova também que esta identidade sexual nunca toma uma forma imutável. (TONG, 1994)

No entanto, há significativos limitadores a esta abordagem. O conhecimento psicanalítico sobre os indivíduos é de difícil mensuração. Nem tudo o que é captado pelo indivíduo vai diretamente ao campo da consciência. Parte considerável do que foi apreendido permanece no campo do inconsciente. Contudo, aquilo que foi captado inconscientemente atua e deixa sua marca. Assim, Lamas (2000) afirma que:

Ainda que a determinação somática da identidade de gênero que opera ao nível da mente não seja capaz de reconhecer os esquemas inconscientes que a constituem, isso não quer dizer que não tenham um efeito. Através dela, algumas experiências corporais, que não necessariamente têm uma significação cultural fixa, ganham

relevância simbólica em relação à feminilidade e o ser mulher e em relação à masculinidade e o ser homem. (LAMAS, 2000, p.22)

Apesar de o corpo da mulher e do homem serem diferentes, não existe essência masculina e feminina. Ainda que o entendimento do gênero esteja estabelecido culturalmente e introjetado inconscientemente, ele é mutável historicamente, culturalmente e psiquicamente. Assim, o feminismo deixa de refletir toda a experiência como unicamente marcada pelo gênero e passa a ponderá-la também como assinalada pela diferença sexual, apreendida como subjetividade inconsciente, ao invés do enfoque anatômico. (SOUZA e MARTINEZ, 2001)

A partir deste quadro, observa-se que a diferença entre estas duas escolas reside no fato de a escola norte-americana analisar a diferença sexual associada à experiência corporal (biológica), destacando que há especificidades femininas devido a seu ser sexual e à sua função maternal. Neste sentido, a experiência corpórea determina um conjunto de códigos que se transformam em conceitos impostos sobre o que é “adequado” aos homens e o que é “adequado” às mulheres. No entanto, a maneira pela qual a experiência corpórea é representada no inconsciente não é levada em consideração. (FLAX, 1990)

Em sentido contrário, a escola feminista psicanalítica lacaniana supõe que a determinação sexual ocorre no inconsciente. Esta vertente acredita que a diferença sexual se estabelece não apenas em anatomias distintas, mas também em subjetividades atreladas a um processo imaginário e simbólico caracterizado pelo sentido que o sexo se assume no inconsciente, independentemente da anatomia. (LAMAS, 2000)

Desta forma, o atual desafio social centra-se numa perspectiva constante de transformações dos códigos culturais, que sustentam os estereótipos de gênero vigentes. Gênero é uma ligação que articula o social e o psíquico, nestes encontram-se a sexualidade e identidade, reprodução e liberdade. Assim, a partir da compreensão desta ligação psíquico-social, pode-se buscar a construção de uma equidade entre os gêneros. (TONG, 1994)

### 2.2.3 As abordagens Feminista Marxista e Feminista Socialista

O movimento Feminista Marxista centra-se na opressão capitalista às classes sociais e considera o gênero como uma destas classes historicamente dominadas. O movimento feminista se apropria da ideologia da luta de classes proposta por Marx e Engels. Contudo, ambos nunca escreveram e analisaram a questão capitalista sob a ótica do gênero. Se na abordagem psicanalítica a opressão tem origem no desenvolvimento psicosexual, na abordagem marxista tem origem no sistema capitalista, na superestrutura econômica e social. (HARAWAY, 2004)

O marxismo surge com o materialismo histórico como uma forma de contraposição à teoria liberal, que compreende a essência humana como racional e autônoma. O materialismo histórico define que “não é a consciência dos homens que determina sua existência, mas sua existência social que determina sua consciência” (MARX, *apud* TONG, 1994, p. 40.)

Desta forma, o modo capitalista de produção e a luta de classes entre o capital e o trabalho são essenciais nesta perspectiva de análise, pois é a organização da economia que estabelece a vida social, política e intelectual. (CALÁS e SMIRCICH, 1999)

Na década de 1970, surgiu a abordagem feminista socialista a partir do movimento feminista marxista. Esta segregação, de cunho ideológico, ocorreu devido à discordância do movimento feminista marxista que colocava a opressão da classe operária à frente da opressão às mulheres. A abordagem feminista socialista emergiu com a proposta de representar sob uma única abordagem os movimentos marxistas, psicanalítico e radical. (TONG, 1994)

Neste sentido, para o feminismo socialista, a essência humana originou-se por meio da história e da cultura pelo somatório das relações dialéticas entre a biologia (corpo humano), a sociedade e o trabalho. (CALÁS e SMIRCICH, 1999)

Tanto para o feminismo marxista quanto para o feminismo socialista, o fim da segregação entre gêneros e raças só seria possível com a eliminação das classes e a transformação das relações sociais, o que possibilitaria à natureza humana seu desenvolvimento total. Assim, as relações entre gênero seriam totalmente re-configuradas rumo a um sentido igualitário. Dessa forma, a sociedade ideal seria capaz de destruir todos os sistemas de opressão, independentemente da natureza destes. A diferença entre estes movimentos é que o feminismo marxista acreditava que a equidade entre os gêneros seria possível a partir da destruição do capitalismo, enquanto o feminismo socialista acreditava que isto não bastaria, ou seja, que para haver equidade entre os gêneros seria necessário destruir o sistema centrado no capitalismo e também no patriarcado. (TONG, 1994)

Para Haraway, a vertente feminista socialista apóia-se na idéia de que:

Se o capitalismo e o patriarcado são um sistema único, chamado patriarcado capitalista, então a luta contra a opressão de classe e de gênero deve ser unificada. A luta é obrigação de homens e mulheres embora a organização autônoma das mulheres permanecesse como uma necessidade prática. (HARAWAY, 2004, p. 229)

De acordo com estas perspectivas, são os efeitos do capitalismo que promovem os desequilíbrios entre os gêneros e entre as classes. Nesta corrente, o embasamento teórico encontra-se na gênese da sociedade moderna, na segregação entre o trabalho produtivo (masculino) e o trabalho reprodutivo (feminino). O homem, ligado ao trabalho produtivo, teve ingresso e ascensão na vida pública por relegar às mulheres o papel de cuidar da família. Isto garantiu êxito ao homem no mercado de trabalho e, conseqüentemente, na sociedade. Do outro lado, a mulher, ligada ao trabalho reprodutivo e à manutenção de toda a família, foi desvalorizada e desprezada por não ter seu trabalho negociado no mercado. Enquanto o homem conquistava sua ascensão na vida pública, a mulher ficava confinada à esfera privada, incumbida de cuidar da família. (HARAWAY, 2004)

Dois fatores foram primordiais para o confinamento da mulher na esfera privada e para a dificuldade de inserção dela na vida pública. O primeiro fator deve-se à concepção social de que a mulher era mais fraca do que os homens. Isto gerou uma segregação de tarefas que colocou o homem em condições de realizar mais funções e tarefas do que a mulher, o que lhe deu a condição de provedor material da família e acabou por impor à mulher o cuidado do lar. O segundo fator refere-se à procriação. Engravidar e amamentar seriam fatores que limitariam a atuação da mulher na sociedade, uma vez que estas tarefas não são consideradas trabalho. Assim, o homem continua a prevalecer como “melhor alternativa” para ocupar a vida pública. (CALÁS e SMIRCICH, 1999)

O que limita esta teoria é o seu caráter utópico. A humanidade ainda não experimentou um sistema social capaz de destruir todos os sistemas de opressão e acabar com a luta de classes. (TONG, 1994)

#### **2.2.4 Teorias Feministas Pós-Estruturalistas/ Pós-Moderna**

A partir da década de 1980, surge o paradigma da incerteza nos movimentos feministas trazido pela crítica pós-modernista da ciência ocidental. As feministas francesas, influenciadas especialmente por Michel Foucault e Jacques Derrida enfatizam a questão da diferença, da subjetividade e da singularidade das experiências. Para elas, as subjetividades são construídas pelos discursos, num contexto dialógico e intersubjetivo. (CALÁS e SMIRCICH, 1999; TONG 2004; NARVAZ e KOLLER, 2006)

Muitas das raízes do Feminismo Pós-Estruturalista estão na obra de Simone de Beauvoir, envolvidas na temática de “Por que as mulheres são o segundo sexo?”. Nesta abordagem, a compreensão de Beauvoir sobre “o outro” foi transformada. Ao invés de

interpretar essa condição como algo a ser transcendido, a abordagem pós-estruturalista entendeu que isso pode ser vantajoso. (TONG, 1994)

Ser o “outro” confere à mulher a condição de diversidade, de poder ser o “outro”, o que permite, assim, a crítica às normas, valores e práticas que a dominação da cultura (patriarcal) pretende impor a todos. Desta forma, todos os oprimidos e inferiorizados devem valorizar a diversidade como maneira de ser, pensar e falar, a fim de se possibilitar a abertura à pluralidade, diversidade e diferença. Esta concepção tem origem no ideário de que a luta pela unidade favorece a exclusão e marginalização daqueles que não se enquadram numa determinada norma ou valor, o que empobrece a condição humana. (HARDING 1986; TONG, 1994)

Nesse sentido, as teorias Feministas Pós-Estruturalistas se dedicam ao estudo das diferenças, da diversidade e da produção discursiva da subjetividade. Passa-se a ter um deslocamento do estudo sobre os sexos e as mulheres para o estudo das relações de gênero, sendo possível distinguir uma transição do foco do estudo das mulheres e pelas mulheres, para os estudos de gênero, com foco na compreensão da dinâmica entre os gêneros como categoria sempre relacional. (HARDING 1986; TONG, 1994)

Nesta fase do feminismo ocorre um transbordamento do movimento político de luta das mulheres para a academia, com a criação de centros de estudo sobre gênero e feminismos nas universidades. Ideologicamente, a teoria Feminista Pós-Estruturalistas/Pós-Moderna surgiu para se contrapor às noções unitárias de identidade da mulher com concepções de identidade social construídas de modo complexo e plural, ao se considerarem atributos de classe, raça, etnia e idade. Desta forma, as teorias feministas passaram a corroborar a “natureza” instável, complexa e ambígua da realidade social. (NARVAZ e KOLLER, 2006)

De acordo com Calas e Smircich:

os feminismos pós-modernos/pós-estruturalistas permitem interseções mais complexas de gênero e outras categorias sociais, que tanto desconstruem posições analíticas tradicionais quanto abrem espaço para diferentes engajamentos políticos

que reconhecem relações assimétricas de poder entre aqueles que pretendem ser o “mesmo”. (CALAS e SMIRCICH, 1999, p. 301)

Esta abordagem rejeita definições universais e entende que há uma ligação essencial entre a linguagem, subjetividade e a realidade. A partir do Feminismo Pós-Estruturalista houve uma desnaturalização e desconstrução da perspectiva anterior de gênero, então este passou a ser entendido como relação, primordialmente política, que ocorre num campo discursivo e histórico de relações de poder. Isto permitiu que as interpretações pautadas no “sexo”, aspectos biológicos, fossem abandonadas e reconfiguradas na perspectiva do gênero, na construção cultural que existe sobre as diferenças entre homens e mulheres, baseadas em aspectos históricos, sociais e linguisticamente construídos. (TONG, 1994; CALÁS e SMIRCICH, 1999; LOURO, 2000)

Dito de outra forma, as diferenças são, essencialmente, originadas a partir de como o homem e a mulher são “genericados”, estereotipados. Abandona-se assim a concepção de diferenças fundadas no “sexo”, na diferença biológica. (MEDRADO, 1996)

Nesse sentido, Foucault destaca o papel crucial do discurso que produz e sustenta o poder hegemônico e enfatiza os desafios contidos dentro dos discursos marginalizados e não reconhecidos. Foucault destaca as interações entre o poder e o conhecimento estabelecido por meio dos discursos e das práticas que acabam por constituir a subjetividade do indivíduo. Nesta vertente, o corpo é o lugar que legitima e regulariza certos discursos e práticas como “verdade” e “conhecimento”. (DIAMOND e QUINBY, 1988)

Em relação à categoria “Mulher”, busca-se a desconstrução deste sujeito, pois mulher é apenas uma categoria histórica e heterogeneamente elaborada nas práticas e discursos que unificam a classe e disfarçam uma experiência de gênero variada e contraditória. (CALÁS e SMIRCICH, 1999)

Ainda em relação ao discurso, pode-se destacar a contribuição de Jacques Derrida. Este acumula diversas críticas por parte das feministas pós-estruturalistas por mistificarem e

romantizarem a mulher de um ponto de vista machista. No entanto, Jacques Derrida ganhou adeptos pós-estruturalistas ao tentar abandonar a perspectiva singular do pensamento proveniente da ordem simbólica proposta por Jacques Lacan. (JAGGAR, 1983; HARDING 1986)

A ordem simbólica é representada por uma série de sinais, papéis e rituais relacionados entre si. Esta ordem simbólica é passada por meio da linguagem para as crianças que internalizam essas normas e valores. Assim, as pessoas falam a língua da ordem simbólica e internalizam seus papéis de gênero e papéis de classe. Dessa forma a sociedade se regulamenta por meio da regulação dos indivíduos. (JAGGAR, 1983; TONG, 1994)

Derrida elaborou uma alternativa na pluralidade e na diferença do feminino, por meio da crítica de três aspectos da ordem simbólica: o logocentrismo, a superioridade da palavra falada, que é menos sujeita à interpretação do que a palavra escrita; o falocentrismo, a supremacia do falo que conota uma direção unitária e; o dualismo, a maneira de se explicarem as coisas é fundada em termos de oposições binárias. Para Derrida, o pensamento não é construído sob a perspectiva da singularidade. O pressuposto da singularidade – de uma verdade única ou essência – existe apenas como forma de doar sentidos numa sociedade que só sabe se expressar pelo logocentrismo, o falocentrismo e o dualismo. (TONG, 1994)

Entre as principais críticas à abordagem pós-estruturalista destaca-se a pouca clareza das obras. A utilização da língua e das idéias é, geralmente, exposta de forma tão específica que ninguém que não seja feminista pós-modernista consegue compreender. Isso deriva em grande parte da falta de uma teoria comum que agregue esses estudiosos, as feministas pós-modernas se dividem em diversas teorias que não se relacionam, com isso criam-se diversas ramificações que se apóiam nas diferenças, na diversidade e na produção discursiva da subjetividade. (TONG, 1994)

Dentro deste aspecto, os críticos se sentem ameaçados não apenas com a opacidade dos textos, caracterizada pela grande especificidade que muitas vezes excluem pessoas que não são diretamente ligadas ao movimento feminista, mas também com os problemas relativos à tradução. Geralmente, os textos mantêm uma distinção entre as mulheres como entidades biológicas e sociais, e também como o sexo feminino, ou “outro”, no qual a mulher representa metaforicamente uma relação de diferença, em vez da oposição. Estes múltiplos significados da palavra mulher, muitas vezes sem a devida explicação, confundem os leitores. (TONG, 1994; CALÁS e SMIRCICH, 1999)

Outra crítica que diz respeito às diversas vertentes feministas pós-modernas é que seus pressupostos filosóficos levam para caminhos difusos e caóticos ao oferecerem um modo de pensamento em que todas as interpretações são válidas e valores são transformados. Neste sentido, substituiu-se “o outro”, pelo “múltiplo” e não são mostrados caminhos suficientemente claros para que a mulher consiga alcançar a igualdade entre os gêneros do ponto de vista humano. (TONG, 1994)

Apesar das críticas e limitações à abordagem pós-estruturalista, esta será a estrutura epistemológica utilizada neste trabalho por ser aquela que mais se adapta ao objetivo de investigar quais são os principais desafios da carreira da mulher executiva. Esta abordagem proporcionará a desconstrução deste sujeito, a mulher executiva, para que seja possível compreender quais são os seus principais desafios na carreira, já que não se trata de abordagem alicerçada em visão pré-determinada, seja baseada em noções de classe, seja baseada exclusivamente em sua mirada como um agente cujo comportamento é determinado pelo mercado. Busca-se com isto não estereotipar a mulher executiva, foco deste trabalho, em razão de uma categoria histórica e heterogeneamente elaborada nas práticas e discursos que unificam categorias distintas de seres humanos e disfarçam uma experiência de gênero variada e contraditória.

Isso significa que a abordagem pós-estruturalista, diferentemente das outras, considera a mulher sob a perspectiva de classes heterogêneas como sujeito e agrega noções unitárias de identidade da mulher por concepções de identidade social construídas de modo complexo e plural, por considerar atributos de classe, raça, etnia e idade.

A utilização da abordagem pós-estruturalista justifica-se também na medida em que destaca o papel das interações entre o poder (por exemplo, do homem sobre a mulher) e o conhecimento estabelecido por meio dos discursos e das práticas (por exemplo, como o detentor do poder estabelece o discurso e prática “esperada” da mulher que deseja conquistar um lugar, até então, dominado por homens), que acabam por constituir a subjetividade do indivíduo, o que legitima e regulariza certos discursos e práticas como “verdade”.

| <b>Abordagem</b>                            | <b>Feminismo liberal</b>  | <b>Feminismo Radical</b>   | <b>Feminismo psicanalítico</b>   | <b>Feminismo socialista</b>   |
|---|---|--|--|---|
| <b>Origem da desigualdade entre Gêneros</b> | Oportunidades econômicas desiguais  | Diferenças sexuais, de ordem biológica, edificaram um sistema desigual de função social.   | Dominação masculina impregnada no inconsciente da sociedade através de estruturas simbólicas e das instituições sociais.     | A opressão da mulher na luta por igualdade de classe e sistema  |
| <b>Principais reivindicações</b>            | Igualdade de direitos legais  | Fortalecer a participação feminina, mudando os aspectos considerados legais e políticos e as instituições sociais e culturais.   | Transformações dos códigos culturais que sustentam os estereótipos de gênero vigentes.                                       | Fim da opressão de gênero e eliminação da transição da relação  |
| <b>Sociedade ideal</b>                      | Em condições iguais e com uma posição neutra em relação aos gêneros. Isto implica que, em condições econômicas iguais, os indivíduos (sejam eles homens ou mulheres), lutarão em pé de igualdade na sociedade e no mercado de trabalho, não sendo o fator gênero a causa das desigualdades. | Não há distinções entre gêneros, fundamentada numa nova ordem, ao qual há sistema separatista em termos políticos, econômicos e sociais em relação à cultura de dominação masculina. | É aquela que conseguiu construir uma nova subjetividade feminina e masculina através da reestruturação dos arranjos sociais. | É aquela que destruiu a opressão de gênero e a equidade de gênero e a participação capitalista patriarcal |
| <b>Visão da mulher como sujeito</b>         | Classe homogênea  | Classe homogênea   | Classe homogênea   | Classe homogênea  |

**Quadro 1:** Comparação entre as principais abordagens dos movimentos feministas.

**Fonte:** elaborado pelo autor.

### **3 OS DESAFIOS DA CARREIRA DA MULHER EXECUTIVA NO BRASIL**

O capítulo anterior descreveu as principais formas de reivindicação das mulheres por uma sociedade e um mercado de trabalho mais justo em relação aos gêneros. Foram apresentados o contexto e as formas como as principais correntes do pensamento feminista - Feminista Liberal, Feminista Radical, Feminista Psicanalítica, Feminista Marxista e Socialista e Feminista Pós-Estruturalista – concebem a realidade e as desigualdades entre os gêneros.

Neste quadro, a abordagem Feminista Pós-Estruturalista foi apresentada como a estrutura epistemológica utilizada neste trabalho por proporcionar a desconstrução do sujeito, no caso, a mulher executiva, para que seja possível compreender quais são os seus principais desafios na carreira. Buscou-se com esta opção epistemológica não estereotipar a mulher executiva, foco deste trabalho, numa categoria homogênea. Esta abordagem rejeita definições universais e entende que há uma ligação essencial entre a linguagem, subjetividade e a realidade, sendo assim capaz de entender a mulher sob a perspectiva de classes heterogêneas como sujeito, e agregar noções unitárias de identidade da mulher por concepções de identidade social construídas de modo complexo e plural, ao se considerarem atributos de classe, raça, etnia, idade e escolaridade.

Neste sentido, o objetivo deste capítulo é apresentar como tem sido a atuação da mulher no mercado de trabalho, focando-se nas executivas, e traçando paralelos capazes de identificar a necessidade de tratar as mulheres trabalhadoras como uma classe heterogênea. Pretende-se, com isso, avançar na identificação e compreensão das principais dificuldades e desafios enfrentados nos últimos anos pelas mulheres no mercado de trabalho, em especial as mulheres executivas. Para isto serão examinados aspectos mais abrangentes como:

- a participação feminina na população economicamente ativa (PEA);
- a participação feminina na taxa de atividade;
- o nível de escolaridade da população feminina e masculina;
- a taxa de fecundidade;
- o tipo de emprego que as mulheres têm ocupado;
- a qualidade do trabalho feminino em relação ao trabalho masculino;
- como o desemprego afeta as mulheres;

Examinados estes aspectos, espera-se que seja possível identificar as diferentes classes que compõem a heterogênea unidade de análise: a mulher no mercado de trabalho, entre estas - a mulher executiva - bem como justificar a estrutura epistemológica utilizada neste trabalho, que rejeita definições universais para a categoria mulher trabalhadora, por entender as peculiaridades que envolvem os desafios da carreira dos diversos tipos de mulheres trabalhadoras, em especial a mulher executiva. Para isso, serão examinados aspectos específicos a este estrato como:

- a desigualdade salarial;
- os preconceitos e discriminações em relação à mulher executiva na organização;
- a capacidade feminina de liderança;
- o conflito entre o trabalho e a família;
- a mobilidade em função da carreira;
- relacionamentos afetivos e maternidade;

### 3.1 As Mulheres no Mercado de Trabalho

Nas últimas décadas, tem ocorrido substancial aumento da participação feminina na PEA brasileira. Apesar disso, a atividade econômica feminina continua sendo caracterizada por segregação ocupacional em setores de baixo status, com salários menores se comparados aos homens, mesmo em atividades semelhantes, com mesma responsabilidade, carga horária e níveis equivalentes de escolaridade. As mulheres também têm sido sobrecarregadas por realizarem dupla jornada (o trabalho e o acúmulo das tarefas domésticas) e estarem em pior situação que os homens em relação ao desemprego (CAPELLE *et al*, 2006)

Desde a década de 1970, as mulheres têm conquistado, cada vez mais, seu espaço no mercado de trabalho brasileiro. Em 1970, havia cerca de 6,2 milhões de mulheres na PEA. Após trinta e cinco anos, em 2005, este contingente já havia se tornado cerca de 41,7 milhões de mulheres participantes na PEA, cerca de sete vezes mais que em 1970. As mulheres passaram a representar a PEA, de 20,9% em 1970 para 43,5% em 2005. Neste sentido, observa-se que a participação da mulher no mercado de trabalho tem indicado uma realidade dinâmica que vem se consolidando a cada ano. (Tabela 1) (Fundação Carlos Chagas, 2008; IBGE, 2008)

**TABELA 1**

#### **Participação masculina e feminina no mercado de trabalho no Brasil, 1970-2005**

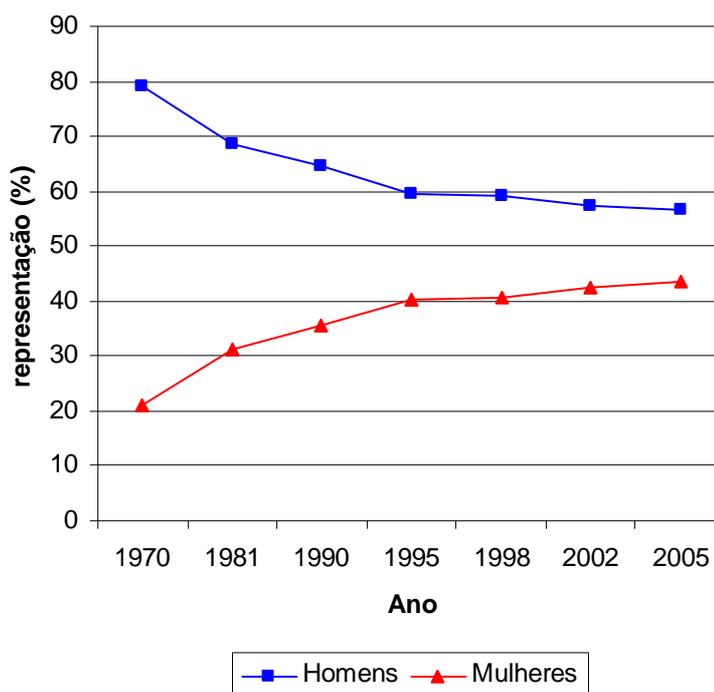
| Ano  | PEA (milhões) |          | Representação na PEA (em %) |          | Representação na Taxa de Atividade (em %) |          |
|------|---------------|----------|-----------------------------|----------|---|----------|
|      | Homens        | Mulheres | Homens                      | Mulheres | Homens                                    | Mulheres |
| 1970 | 23,4          | 6,2      | 79,1                        | 20,9     | 71,8                                      | 18,5     |
| 1981 | 32,6          | 14,8     | 68,7                        | 31,3     | 74,6                                      | 32,9     |
| 1990 | 41,6          | 22,9     | 64,5                        | 35,5     | 75,3                                      | 39,2     |
| 1995 | 44,2          | 30,1     | 59,6                        | 40,4     | 75,3                                      | 48,1     |
| 1998 | 45,6          | 31,3     | 59,3                        | 40,7     | 73,6                                      | 47,6     |
| 2002 | 49,5          | 36,5     | 57,5                        | 42,5     | 73,2                                      | 47,5     |
| 2005 | 54,3          | 41,7     | 56,5                        | 43,5     | 73,8                                      | 52,9     |

Fonte: Fundação Carlos Chagas, 2006; IBGE, 2008; PED/DIEESE, 2008.

Em sentido oposto, verifica-se que, da década de 1970 até a década de 1990, a mão-de-obra masculina tem sofrido queda significativa, enquanto a mão-de-obra feminina tem conquistado espaço expressivo. Os homens, que representavam 79,1% da PEA em 1970, passaram a representar 56,5% da PEA em 2005, fato que indica uma significativa retração. Da década de 1990 em diante, houve uma desaceleração deste movimento. Este tem se caracterizado como um estado de equilíbrio, com a taxa de participação masculina na PEA caindo suavemente, enquanto a participação feminina tem subido suavemente. (Gráfico 1) Isto pode ser visto a partir da composição da PEA do ano de 2005: neste ano, as mulheres representavam 41,7% da PEA e os homens, 54,3%. (Fundação Carlos Chagas, 2008; IBGE, 2008)

### GRÁFICO 1

#### Representação masculina e feminina na População Economicamente Ativa (PEA) no Brasil - 1970 / 2005

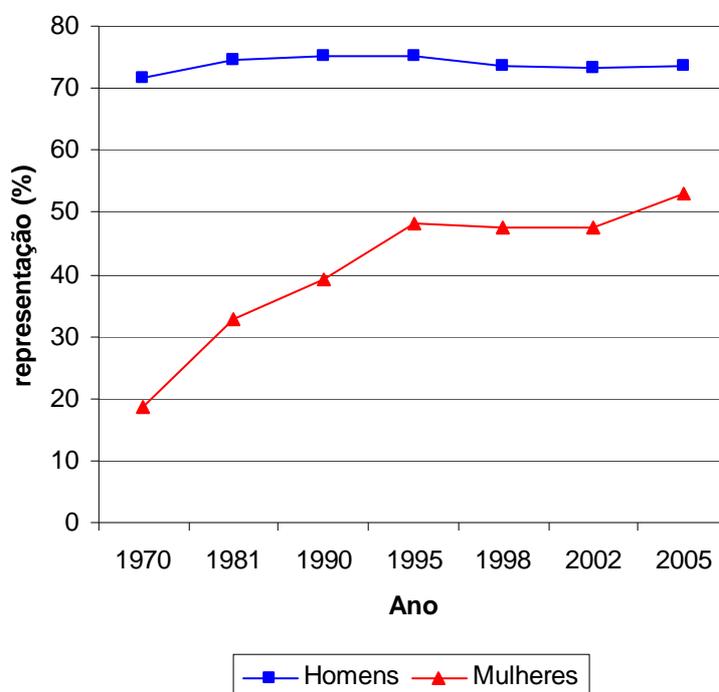


Fonte: Fundação Carlos Chagas, 2008; IBGE, 2008.

Em relação à taxa de atividade masculina (percentual de ativos em relação aos que estão em idade ativa, ou seja, população acima de 10 anos) verificou-se um cenário de estabilidade, com suave declínio a partir de 1995. No caso da participação feminina, este cenário é o inverso. As mulheres tiveram crescimento significativo em relação à taxa de atividade entre 1970 e 1995. A partir de 1995, a taxa de atividade feminina teve o mesmo comportamento da masculina, ficando praticamente estável. No entanto, em 2005, as mulheres voltaram a ter aumento na sua taxa de atividade, o que não foi acompanhado pela população masculina. (Gráfico 2) Como resultado sua porcentagem na PEA aumentou e atingiu um recorde histórico de 43,5%. (Fundação Carlos Chagas, 2008; IBGE, 2008)

## GRÁFICO 2

### Representação masculina e feminina na Taxa de Atividade no Brasil - 1970 / 2005



Fonte: Fundação Carlos Chagas, 2008; IBGE, 2008.

De acordo com a pesquisa de emprego e desemprego (PED) realizada pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), em cinco regiões metropolitanas e no Distrito Federal, em 2006 e 2007, a PEA feminina já correspondia a 46,7% da força de trabalho metropolitana. Isso quer dizer que no século XXI, mesmo com um cenário de crescimento da PEA feminina em ritmo menor do que no século passado, as mulheres ainda continuam a ganhar espaço e caminham para uma situação de equidade. (DIEESE, 2008)

Entre os fatores que levaram a este crescimento da PEA feminina, podem-se destacar os movimentos feministas da segunda onda, que reivindicaram transformações nos padrões culturais da sociedade em relação ao papel da mulher, a presença feminina cada vez maior nos espaços públicos e o aumento do nível de escolaridade. (BRUSCHINI e LOMBARDI, 2002)

A partir destes movimentos sociais a mulher mudou o seu perfil, principalmente a partir da década de 1980, e moldou sua vida para ocupar o espaço público. Isto foi representado pela queda da taxa de fecundidade que reduziu o número de filhos por mulher de 5,8 em 1970 para 2,3 em 1999. Em 2008, a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), constatou que a taxa de fecundidade continuou a diminuir, e atingiu 1,95 filhos por mulher. Todo este movimento de redução da taxa de fecundidade ao longo do tempo contribuiu para tornar a mulher mais disponível para as atividades econômicas e a conquista cada vez maior do espaço público. Da década de 1980 até os dias de hoje, muitas mulheres, principalmente as executivas, têm procurado adiar cada vez mais a maternidade para poderem investir em suas carreiras profissionais. (BRUSCHINI e LOMBARDI, 2002; TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007; IBGE 2008)

Tradicionalmente a participação da mulher no mercado de trabalho brasileiro tem ocorrido de forma mais precária que a do homem, muitas vezes em atividades informais, de

tempo parcial e não protegidas pela legislação. Apesar deste quadro, alguns estudos têm identificado um aumento da presença feminina em empregos de melhor qualidade, com uma remuneração mais elevada e, em diversos casos, em exercício de funções de chefia e direção. Esta ascensão a cargos mais altos na hierarquia organizacional tem ocorrido nas camadas sociais femininas que detêm maior nível de escolaridade (BRUSCHINI e LOMBARDI, 2002).

Todas estas mudanças nos últimos anos em relação à crescente participação feminina na PEA, na taxa de atividade no nível de escolaridade, acompanhadas de menores taxas de fecundidade, transformaram significativamente o perfil da mão-de-obra. Torna-se imprescindível averiguar o impacto disto na inserção feminina no mercado de trabalho e na qualidade do emprego.

Apesar das significativas mudanças no mercado de trabalho nos últimos 35 anos, principalmente em relação ao perfil da mão-de-obra feminina, ainda há grandes diferenças na participação de ambos os sexos no mercado de trabalho, especialmente em relação à qualidade do trabalho.

Em 2002, as mulheres ocupavam cerca de 40% dos empregos formais da economia, índice ainda bem inferior ao dos homens. (Tabela 2) De uma forma geral, os empregos ocupados pelas mulheres são caracterizados como precários, sendo representados de forma significativa inclusive pelos trabalhos domésticos (17,4% das mulheres), que, em sua maioria, não fazem parte do mercado formal (75,2% em 2002). Ou seja, não são amparadas pela seguridade social, legislação trabalhista e recebem salários mais baixos do que na economia formal. Em 2002, 67% das mulheres ocupadas no Brasil estavam na informalidade. (FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS, 2008)

**TABELA 2****Parcela feminina inserida no emprego formal no Brasil, 1985/1995/2002**

| Ano  | Contratos formais<br>(em milhões) | Parcela feminina<br>(em milhões) | Parcela feminina<br>(em %) |
|------|-----------------------------------|----------------------------------|----------------------------|
| 1985 | 20,4                              | 6,6                              | 32,4                       |
| 1995 | 23,6                              | 8,8                              | 37,3                       |
| 2002 | 28,7                              | 11,4                             | 39,7                       |

Fonte: Fundação Carlos Chagas, 2008.

Outro elemento importante é o desemprego. A brasileira é a parte mais sensível e excluída do mercado de trabalho. A busca feminina por maior inserção no trabalho formal é acompanhada por desigualdade de oportunidades ocupacionais quando comparada à condição enfrentada pelos homens. As mulheres se deparam com patamares desfavoráveis entre a taxa de desemprego masculina e feminina, e pior, esta disparidade aumentou entre os anos de 2006 e 2007. (Tabela 3) (DIEESE, 2008)

**TABELA 3****Taxas de desemprego total, segundo sexo, no Distrito Federal e Regiões****Metropolitanas - 2006/2007 (em % PEA)**

| Regiões<br>Metropolitanas e<br>Distrito Federal | 2006  |        |          | 2007  |        |          |
|---|-------|--------|----------|-------|--------|----------|
|   | Total | Homens | Mulheres | Total | Homens | Mulheres |
| Belo Horizonte                                  | 13,8  | 11,0   | 16,9     | 12,2  | 8,9    | 15,9     |
| Distrito Federal                                | 18,8  | 15,9   | 21,8     | 17,7  | 14,7   | 20,7     |
| Porto Alegre                                    | 14,3  | 12,0   | 16,9     | 12,9  | 10,2   | 16,0     |
| Recife  | 21,3  | 18,4   | 24,8     | 19,7  | 16,9   | 23,1     |
| Salvador  | 23,6  | 20,4   | 27,0     | 21,7  | 18,4   | 25,3     |
| São Paulo                                       | 15,8  | 13,4   | 18,6     | 14,8  | 12,3   | 17,8     |

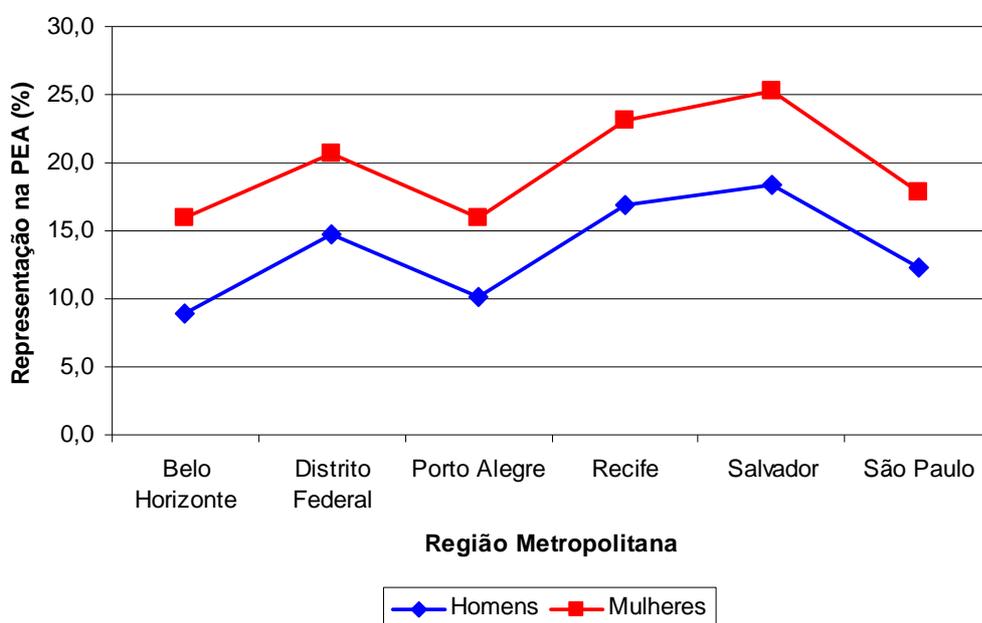
Fonte: DIEESE, 2008.

A taxa de desemprego feminina é quase 50% maior que a taxa de desemprego masculina em todas as seis regiões metropolitanas em análise. (Gráfico 3) Desta forma, as

mulheres, na maioria das vezes, têm que se sujeitar ao trabalho no mercado informal como forma de contribuição financeira para a manutenção do núcleo familiar. Isto ocorre com maior intensidade nas famílias mais pobres. (DIEESE, 2008)

### GRÁFICO 3

**Taxas de desemprego total, segundo sexo, no Distrito Federal e Regiões Metropolitanas - 2006/2007 (em % PEA)**



Fonte: DIEESE, 2008.

### 3.2 A Mulher Executiva no Brasil

Pode-se verificar até aqui, o quão complexa é a questão da desigualdade de oportunidades enfrentada pela mulher no mercado de trabalho. Apesar de as mulheres estarem conseguindo alcançar um quadro de estabilidade quantitativo em relação ao homem, como no caso da aproximação da taxa de atividade e da PEA, ainda há graves componentes sócio-

econômicos que tornam a trajetória feminina, num contexto qualitativo, marcada por profundas desigualdades se comparada aos homens. A igualdade feminina na participação da PEA e na taxa de atividade não reflete a realidade quando se analisam cargos executivos, pois ainda é raro encontrar mulheres que conseguem chegar ao primeiro e segundo escalão na hierarquia organizacional. (BETIOL e TONELLI, 1991; TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007)

Muitos estudiosos da corrente feminista liberal acreditam que a competição global criará oportunidades igualitárias entre os gêneros. Esta competição faria com que as organizações não conseguissem obter rapidamente recursos humanos, o que não lhes permitiria mais negligenciar o talento potencial, seja de um homem ou de uma mulher. Neste ponto de vista, a meritocracia romperia com as barreiras sociais estereotipadas fundadas nos gêneros e ofereceria emprego e posições hierárquicas de acordo com o nível de instrução e capacidade para resolver problemas cada vez mais complexos. (ADLER, BRODY e OSLAND, 2000)

No entanto, mesmo com esta expectativa, o que se observa é que, apesar do papel das mulheres estar se expandindo no local de trabalho durante os últimos trinta anos, a proporção de mulheres continua a declinar em níveis progressivamente mais elevados em hierarquias administrativas. (BETIOL e TONELLI, 1991; KARK, 2004; CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007; POWEL *et al*, 2008) Isso tem ocorrido no Brasil, apesar de as mulheres terem um nível de escolaridade, em média, superior ao dos homens, à medida que se eleva o nível hierárquico na organização, menos mulheres são encontradas. Desta forma, pode-se verificar que o maior nível de escolaridade parece não contribuir de forma decisiva na ascensão das mulheres a cargos executivos. (HANASHIRO *et al.*, 2005)

Atualmente, as organizações têm admitido cada vez mais a presença feminina em cargos executivos. Por outro lado, ocorrem significativos choques entre o universo masculino

e o feminino, pois as organizações operam sob a lógica e os valores dos homens. Este é o principal fator que torna a inserção feminina mais difícil em cargos executivos. (BETIOL, 2000) As mulheres têm que provar diariamente que são tão qualificadas e competentes quanto os homens para conseguirem se manter nas suas funções, muitas vezes tendo que assumir posturas consideradas masculinas para se firmar na sua posição. (CAPPELLE *et al.*, 2006).

O fato de estar havendo uma flexibilização dos valores tradicionais nas organizações não significa que a sua dinâmica interna tenha sido completamente alterada. Pelo contrário, o que se pode observar é que as organizações carregam em si uma série de características ainda fundadas numa ótica cultural masculina. Substituir, na prática, a antiga visão de que a mulher deve se dedicar à esfera privada, na manutenção e reprodução da família, para uma visão que aceita e trata com naturalidade a ocupação de um espaço fora do lar não consiste em tarefa fácil. (BETIOL, 2000)

No caso brasileiro, apesar das dificuldades encontradas pelas mulheres, é nítida e crescente a intensidade e a constância das mulheres galgando cargos executivos. De acordo com a pesquisa realizada por Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007), na qual foram analisadas 344 grandes empresas com base nas 500 maiores e melhores divulgadas pelo anuário de 2005 na Revista Exame, 222 dos 965 executivos respondentes (presidentes, vice-presidentes, diretores e gerentes) eram mulheres. Isso significa que aproximadamente 77% dos cargos executivos são ocupados por homens e 23% pelas mulheres. (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007)

Esta porcentagem representa mulheres cujo novo perfil se caracteriza por serem mais instruídas, por usufruírem de nível sócio-econômico mais elevado, por terem menor número de filhos e por formarem uma identidade mais voltada para o trabalho produtivo do que para a maternidade. (BETIOL, 2000)

No entanto, quando comparadas aos homens, as mulheres representam, aproximadamente, apenas 6% dos presidentes, 19% dos vice-presidentes e diretores, 25% dos gerentes. (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007) Por um lado, isto mostra que, à medida que se eleva o nível hierárquico na organização, menos mulheres são encontradas. Por outro lado, isto sugere que a participação das mulheres nestes cargos já é uma realidade. Ainda que esta participação seja tímida em relação ao homem em cargos de maior prestígio, como a presidência, a vice-presidência e a diretoria, é extremamente surpreendente se comparado com poucas décadas atrás. (BETIOL e TONELLI, 1991; HANASHIRO *et al.*, 2005; TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007)

Neste sentido, Betiol (2000) destaca que a desigualdade de oportunidades na carreira executiva em relação à mulher pode ser vista sob o aspecto da dificuldade de ascensão profissional. Para a autora, não se trata apenas da exclusão da mulher dos cargos administrativos, trata-se de uma inserção subalterna. Desta forma, a dificuldade da mulher não reflete mais na inserção nas organizações, mas no processo de avançar na carreira para atingir o segundo e o primeiro escalão.

No caso das mulheres executivas, a literatura aponta pelo menos sete aspectos que representam os desafios na sua carreira. Estes aspectos são: (1) diferença salarial; (2) os preconceitos e discriminações; (3) a capacidade de liderança; (4) o conflito entre trabalho e a família e; (5) a mobilidade. Em relação a fatores pessoais, destacam-se também as dificuldades de manter um (6) relacionamento afetivo e a (7) questão da maternidade. Estes aspectos serão explicitados a seguir. (BETIOL e TONELLI, 1991; TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007)

O primeiro aspecto refere-se à questão salarial. Como referido anteriormente, a ascensão feminina a cargos mais altos na hierarquia organizacional tem ocorrido nas camadas

sociais femininas que detêm maior nível de escolaridade (BRUSCHINI e LOMBARDI, 2002).

De acordo com o IBGE (2008), a PEA brasileira em 2001 tinha uma média de escolaridade de 6,7 anos; sendo que a escolaridade média das mulheres ocupadas era de cerca de 7,3 anos e a dos homens 6,3 anos. Em 2002, esta diferença entre mulheres e homens diminuiu, apesar de ainda se manter favorável às mulheres, passando a escolaridade média da população feminina ocupada para cerca de 6,4 anos e a da população masculina ocupada para 6,1 anos.

Historicamente, no Brasil, os homens tiveram mais acesso à educação formal que as mulheres, no entanto, nas últimas décadas este cenário tem apresentado significativa mudança. Atualmente, as mulheres têm níveis de escolaridade superiores ao dos homens (Tabela 4).

**TABELA 4**

**Nível de escolaridade da população acima de 10 anos por gênero no Brasil, 1999/2002/2004 (em %)**

| Anos de estudo  | 1999   |          | 2002   |          | 2004   |          |
|-----------------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|
|                 | Homens | Mulheres | Homens | Mulheres | Homens | Mulheres |
| Menos de 1 ano  | 13,6   | 13,2     | 12,0   | 11,7     | 11,4   | 11,2     |
| 1 a 4 anos      | 34,4   | 32,1     | 30,6   | 28,5     | 28,7   | 26,5     |
| 5 a 8 anos      | 28,4   | 27,6     | 28,7   | 27,8     | 28,3   | 27,0     |
| 9 a 11 anos     | 16,4   | 19,1     | 20,4   | 22,5     | 22,7   | 24,9     |
| 12 anos ou mais | 6,8    | 7,5      | 7,7    | 8,9      | 8,3    | 9,8      |
| Sem informação  | 0,4    | 0,5      | 0,6    | 0,6      | 0,6    | 0,6      |
| <b>Total</b>    | 100,0  | 100,0    | 100,0  | 100,0    | 100,0  | 100,0    |

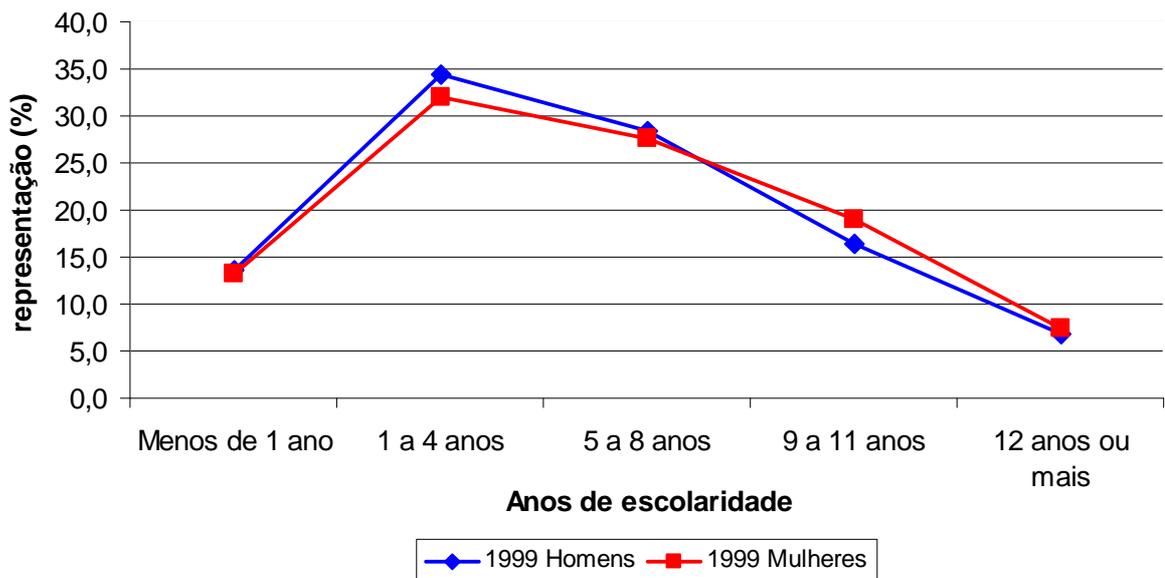
Fonte: Fundação Carlos Chagas, 2008.

De acordo com a tabela 4, pode-se verificar que, em 1999, o nível de escolaridade acima dos 9 anos foi superior entre as mulheres, o que mostra que as mulheres já são maioria nos cursos do ensino médio e superior e estão se qualificando mais educacionalmente do que os homens. (Gráfico 5) Este dado é particularmente interessante para o objeto de estudo, já que as mulheres executivas estão entre as camadas de maior escolaridade da população, e

contraditoriamente, diferentemente das outras mulheres no mercado de trabalho, a escolaridade não parece ser um fator decisivo para o crescimento feminino em relação às posições na alta hierarquia organizacional. Isto ocorre porque a taxa de crescimento e superação da mulher nos anos de estudo em relação ao homem não lhe confere ascensão profissional na mesma velocidade e proporção quando se analisam os cargos executivos. O que explica em parte a diferença salarial em relação aos gêneros e representa também uma das razões pelas quais não é conveniente tratar a mulher como uma classe homogênea, fato que justifica a escolha da abordagem pós-estruturalista.

#### GRÁFICO 4

Nível de escolaridade dos homens e mulheres acima de 10 anos no Brasil em 1999 (em%)



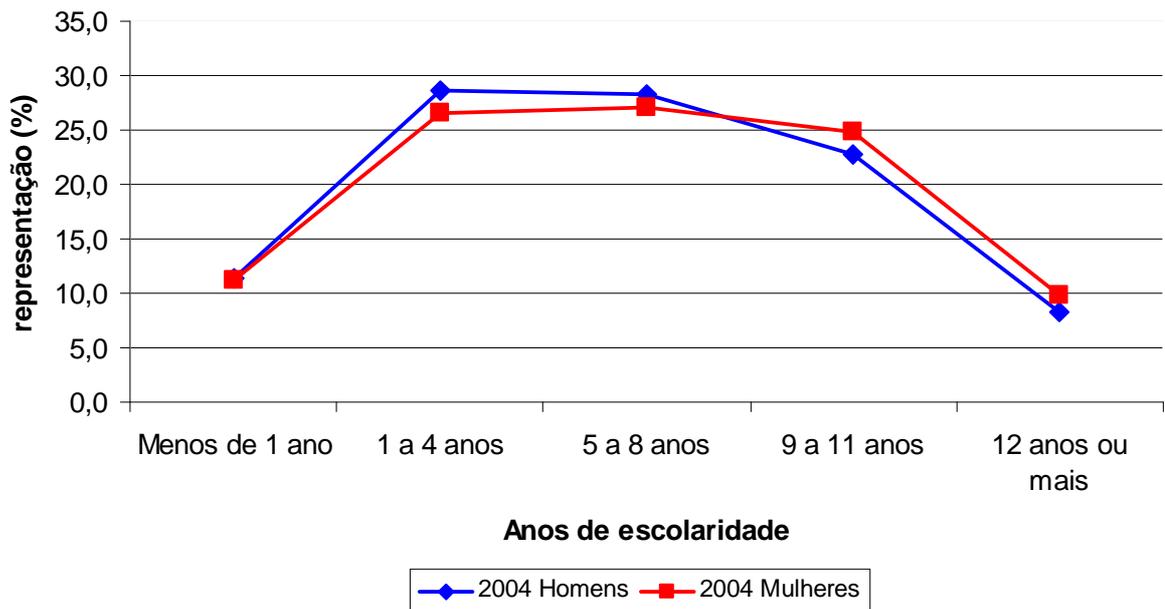
Fonte: Fundação Carlos Chagas, 2008.

O mesmo cenário é registrado cinco anos mais tarde. Em 2004, as mulheres continuaram sendo a maioria quando se analisa o nível de escolaridade acima dos 9 anos. (Gráfico 5) No entanto, em 2004, a população masculina obteve melhoria significativa no seu nível de escolaridade referente a mais de 5 anos de estudo e as mulheres consolidaram a inserção em massa no sistema educacional, apresentando níveis mais homogêneos de

escolaridade entre 1 e 11 anos de estudo, e maior inserção também nos cursos de nível superior (12 anos ou mais de estudo).

### GRÁFICO 5

Nível de escolaridade dos homens e mulheres acima de 10 anos no Brasil em 2004 (em%)



Fonte: Fundação Carlos Chagas, 2008.

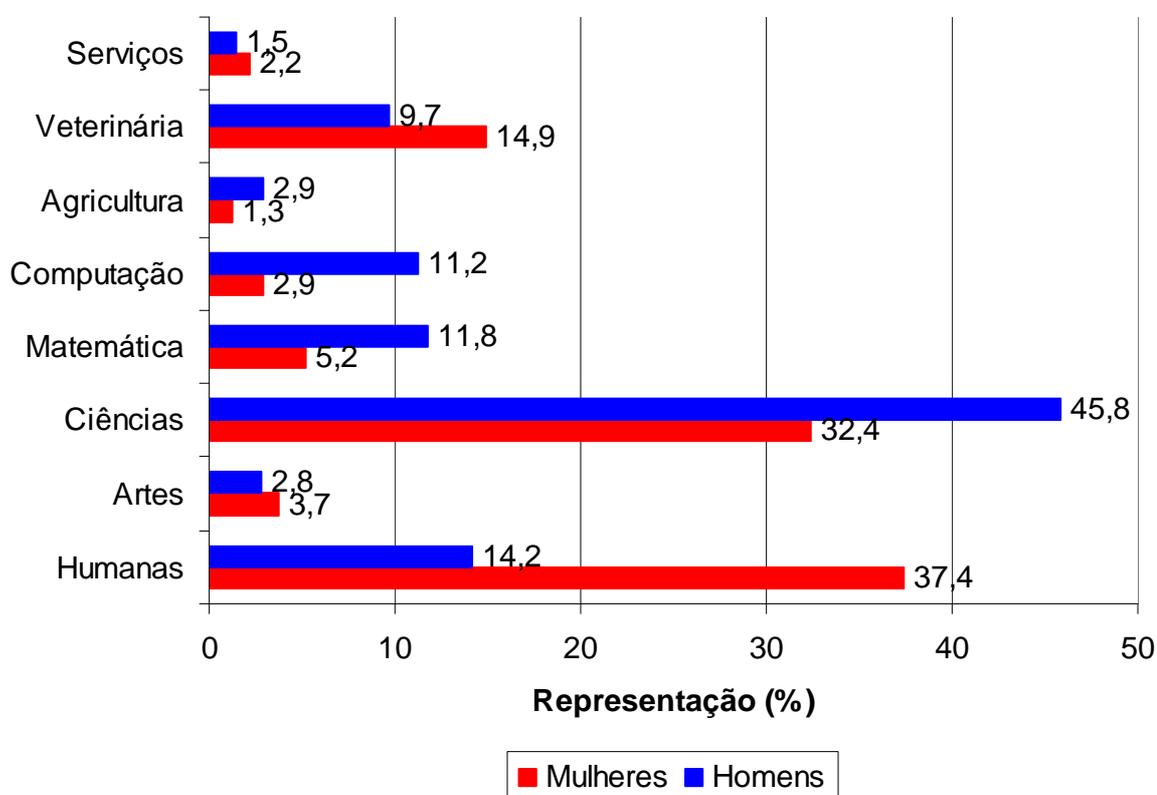
Em relação aos concluintes de cursos superiores, em 2002, as mulheres já eram maioria se comparadas aos homens. Elas tinham 70% mais representação na população dos alunos concluintes de cursos superiores que o número de homens concluintes. Isto mostra que para cada 100 alunos concluintes de cursos superiores, 63 são representados por mulheres e 37 por homens.

Podem-se verificar as diferenças entre o padrão de escolha das áreas dos cursos escolhidos por homens e mulheres. Observa-se uma maior demanda feminina por áreas como: educação, saúde e bem-estar social. Já entre os homens, a procura foi caracterizada pelas áreas das engenharias, ciências, matemática e computação. (Gráfico 6) (UFPE, PUCMG/IDNHS,

2004) Em relação à área de gestão, especificamente o curso de administração, dados indicam equilíbrio entre o número de homens e mulheres matriculados. As mulheres representam 47% das matrículas dos cursos de administração enquanto os homens são 53%. (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007)

### GRÁFICO 6

**Distribuição dos concluintes do ensino superior entre grandes áreas por sexo no Brasil em 2002 (em %)**



Fonte: UFPE, PUCMG/IDNHS, 2004.

De 1998 até 2007, se for considerado o rendimento médio real por hora de trabalho, as mulheres receberam remuneração cerca de 30% inferior aos homens. Isto é preocupante na medida em que, num espaço de análise de dez anos, praticamente não se puderam constatar mudanças relevantes nesta base de desigualdade salarial. (Tabela 5) (DIEESE, 2008).

TABELA 5

**Índice do rendimento médio real por hora das mulheres ocupadas nas regiões metropolitanas e Distrito Federal - 1998 - 2007**

| Ano  | Regiões Metropolitanas e Distrito Federal |                  |              |        |          |           |
|------|---|------------------|--------------|--------|----------|-----------|
|      | Belo Horizonte                            | Distrito Federal | Porto Alegre | Recife | Salvador | São Paulo |
| 1998 | 74,99                                     | 74,21            | 80,58        | 74,61  | 68,66    | 74,32     |
| 1999 | 75,98                                     | 74,22            | 78,47        | 74,60  | 74,62    | 76,23     |
| 2000 | 75,65                                     | 72,65            | 80,19        | 75,46  | 73,70    | 74,54     |
| 2001 | 76,37                                     | 74,22            | 81,16        | 77,11  | 74,71    | 75,52     |
| 2002 | 78,58                                     | 74,46            | 82,45        | 79,97  | 76,40    | 78,99     |
| 2003 | 74,23                                     | 72,92            | 83,02        | 78,20  | 77,13    | 78,57     |
| 2004 | 74,93                                     | 76,04            | 85,86        | 78,27  | 79,07    | 77,96     |
| 2005 | 76,92                                     | 77,76            | 83,50        | 80,21  | 75,44    | 75,75     |
| 2006 | 76,48                                     | 73,54            | 81,74        | 81,72  | 80,78    | 77,60     |
| 2007 | 77,62                                     | 74,60            | 83,75        | 84,27  | 83,78    | 77,83     |

(100 = rendimento médio dos homens ocupados)

Fonte: DIEESE, 2008.

Paradoxalmente, as desigualdades de remuneração entre homens e mulheres também aumentam à medida que o nível de escolaridade das mulheres se torna maior, ao invés de diminuir: as mulheres com até 3 anos de estudo recebiam, em 2001, cerca de 61,53% dos rendimentos dos homens, enquanto as mulheres com mais de 11 anos de estudo recebiam apenas 57,08%. Essa diferença se manteve em 2002, em cerca de 62,30% e 58,55%, respectivamente (IBGE, 2008).

Isto sugere que quanto maior o grau de escolaridade das mulheres maior se torna o abismo entre seus rendimentos se comparados aos rendimentos dos homens. Este disparate pode ser explicado pela menor ascensão da mulher em cargos mais altos na hierarquia organizacional. A dificuldade da mulher de galgar cargos na alta administração, principalmente ligados à diretoria e presidência das organizações, é um fator que limita e provoca estagnação nos seus rendimentos, enquanto os homens que tradicionalmente ocupam estes cargos continuam a ocupá-los e mantêm seus rendimentos crescendo.

O preconceito e a discriminação são o segundo aspecto que dificulta a ascensão e manutenção da mulher em cargos executivos. O preconceito é um fator marcante entre os gêneros na organização. De acordo com Steil (1997), o preconceito surge como forma de excluir as mulheres das decisões organizacionais. Isto ocorre devido a uma lógica instaurada pela cultura (patriarcal) que tende a seguir o seu próprio interesse, criando e modificando estruturas para que consigam perpetuar sua necessidade de diferenciação enquanto grupo. Isto impede a divisão de poder entre os gêneros. Dessa forma, o maior interesse de quem detém o poder é garantir sua manutenção, mesmo que para isto tenha que tomar decisões que não vão ao encontro dos interesses da organização. (STEIL, 1997)

A literatura aponta diversas formas pelas quais o preconceito se manifesta. Este é fundamentado numa concepção machista que generaliza e cria estereótipos para os gêneros. Um destes preconceitos é a concepção de que a mulher utiliza a sexualidade como forma de galgar posições na hierarquia organizacional. (BETIOL e TONELLI, 1991; TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007)

Outro preconceito que se destaca nas organizações é o comportamento feminino em cargos executivos. Este se apresenta sob dois extremos. O primeiro, mostra uma contradição de cunho machista sob a lógica de oposições binárias, no qual a mulher é estereotipada como um ser guiado por seus sentimentos e intuições e o homem é estereotipado por ser mais agressivo e racional. Nesta percepção de realidade, a mulher, para ter ascensão no emprego tem que assumir uma postura considerada “masculina” como forma de mostrar autoridade e adquirir o respeito dos subordinados. Para ser respeitada, tem que pensar, agir e trabalhar “como homem”. Porém, não pode deixar de ter uma postura “feminina”, de docilidade e delicadeza. Essa demanda é paradoxal, pois não há como mesclar todos estes atributos ao mesmo tempo: ser emotiva, sensível, racional e agressiva. (BETIOL e TONELLI, 1991; TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2006)

O segundo extremo refere-se a autores que atribuem a inserção da mulher de forma crescente no quadro de funcionários de carreira das empresas com ascensão a cargos de liderança às evidências de que as organizações estão em busca de uma liderança diferente das realizadas tradicionalmente pelos homens. Têm-se procurado líderes menos coercitivos, fundamentados no trabalho em equipe e adaptados à construção de fortes relacionamentos, características comumente associadas à mulher. (BELLE, 1994)

No entanto, o que se tem observado é que, de fato, estas crenças são infundadas. São apenas estereótipos que favorecem um processo de preconceito em relação às mulheres e não são verificados na realidade. Em ampla pesquisa realizada com mais de 300 executivos que atuam nas maiores empresas do Brasil, verificou-se, a partir do teste psicológico do Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), que homens e mulheres que ocupam cargos gerenciais apresentam perfil psicológico semelhante. Este perfil é fundado na lógica, na objetividade e na racionalidade. Os executivos e executivas que participaram dessa pesquisa apresentaram perfil psicológico majoritariamente caracterizado pela extroversão, sensação, pensamento e julgamento (ESTJ) e introversão, sensação, pensamento e julgamento (ISTJ), em detrimento de outros atributos como a intuição, o sentimento e a percepção. (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007)

De acordo com os resultados da pesquisa, os homens se caracterizaram por apresentarem uma maior predominância do atributo “pensamento” (95,2%) em relação ao atributo “sentimento” (4,8%), no exercício de suas funções gerenciais. Resultado semelhante ocorreu com as mulheres, a maioria das executivas também se caracterizaram por uma maior predominância do atributo “pensamento” (80,9%) em relação ao atributo “sentimento” (19,1%) no exercício de suas funções gerenciais. (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007)

As mulheres são discriminadas também quando há avaliação de líderes: os comportamentos exibidos por um líder masculino são avaliados de forma mais favorável do que comportamentos idênticos exibidos por uma líder feminina. Um homem que tem uma atitude intempestiva é, frequentemente, avaliado como preocupado e comprometido com a organização. O mesmo ato, vindo de uma mulher, muitas vezes é avaliado a partir de rótulos machistas que, na maioria das vezes, o interpretam como uma fraqueza e um excesso de emotividade em detrimento da racionalidade. (POWEL *et al*, 2008)

Devido a isto, as mulheres enfrentam maiores barreiras aos papéis esperados do líder nas organizações do que os homens. É muito comum encontrar mulheres que avançam na hierarquia da organização e ainda enfrentam desconfiança em relação à sua competência e desempenho, sendo, assim, desvalorizadas. Isso significa que, em avaliações de líderes, ser mulher pode representar um aspecto negativo *per si*. (POWEL *et al*, 2008)

Outro elemento que muitas vezes oculta processos discriminatórios em relação à mulher são os processos seletivos para cargos executivos. Estes são caracterizados por sua complexidade e subjetividade, o que muitas vezes contribui para que a discriminação seja encoberta. As relações conflitantes entre gêneros nas organizações são ocultadas com frequência pelas “entrelinhas” do que as pessoas falam e fazem, e se alastra de forma sutil. Isto favorece ao agente discriminador a facilidade de negar a discriminação uma vez que ela é dificilmente detectada. (STEIL, 1997)

Raramente um executivo admite que rejeitou uma mulher num processo seletivo devido ao seu gênero. Mesmo que este gestor entenda que, de um modo geral, a mulher pode oferecer importantes habilidades gerenciais, há a preocupação com o investimento despendido em tempo e recursos para treiná-la diante do risco desta se casar, engravidar e possivelmente deixar a organização. Esta discriminação, fundada num pensamento machista, é de difícil detecção num processo seletivo, e por isto é facilmente encoberta. (STEIL, 1997)

O terceiro aspecto relaciona-se com a capacidade de liderança. Tanto as mulheres como os homens afirmam que as mulheres são mais sensíveis, criativas, compreensivas, flexíveis, e mais perceptivas em relação aos problemas das pessoas. Na concepção dos homens, as mulheres encontram mais dificuldades para utilizar a autoridade, as executivas se explicam e justificam muito suas atitudes aos seus subordinados. Para as executivas isto não se refere à dificuldade de utilizar a autoridade, é apenas uma forma diferente de exercê-la. Isto ocorre porque as mulheres são mais transparentes, mais interessadas com o emocional do grupo e lideram de uma forma mais democrática, enquanto os homens o fazem sob uma perspectiva mais objetiva e agressiva. (BETIOL e TONELLI, 1991)

As executivas consideram que há uma diferença central na forma pela qual o homem e a mulher se relacionam com a liderança. O homem é mais individualista, por isso apresenta maior dificuldade de trabalhar em equipe, desafiam mais a autoridade, principalmente quando esta é desempenhada pela mulher. (BETIOL e TONELLI, 1991)

No entanto, parte da literatura afirma que a dificuldade de progressão feminina a cargos executivos pode ter relação direta com a falta de um estilo de liderança correspondente a um ambiente predominantemente dominado pelos “valores considerados masculinos”, como a competitividade, autoridade hierárquica e ênfase no controle. Existe a crença de que em contraposição ao “estilo masculino de liderança”, o estereótipo do estilo feminino caracteriza-se principalmente pela ênfase nas relações interpessoais. (ENGEN, 2001)

Alguns autores como Bass e Avolio (1995) encontraram diferenças no estilo de liderar entre homens e mulheres. Outros, como Bartol e Butterfield (1978) e Hanashiro *et al.*, 2005 não encontraram evidências de diferenças no estilo de liderança entre os gêneros.

O quarto aspecto está relacionado ao conflito entre o trabalho e a família. Com a entrada das mulheres no mercado de trabalho, passou a existir um maior conflito entre trabalho e família. Antes, as mulheres exerciam o papel de mães e esposas e viviam restritas à

vida privada e ao lar. Com o ingresso no trabalho, a mulher passou a acumular as duas esferas, a pública (trabalho) e a privada (lar). Este conflito prejudica a mulher no desenvolvimento de ambas as funções que foram acumuladas, pois, quanto mais ela se dedica a uma destas esferas, menos tempo tem para se dedicar à outra. Isto gera um quadro de desequilíbrio que traz sofrimento e angústia às mulheres, pois inevitavelmente uma destas esferas ficará prejudicada e impactará negativamente na outra. (PITTMAN, 1994; SMYRNIOS, ROMANO e TANEWSKI, 2003; BOYAR *et al.*, 2003)

Pesquisas apontam que o trabalho tem levado vantagem sobre a família. Os executivos de um modo geral têm acreditado que há mais consequências negativas se dedicarem menos tempo ao trabalho do que à família. Com isso, a família ficou postergada a um segundo plano, o trabalho tem sido mais valorizado. No caso das executivas, ocorre o contrário, elas tendem a priorizar a família e, por isso, sofrem mais com a vida profissional. (MARTINS, EDDLESTON e VEIGA, 2002; SMYRNIOS, ROMANO e TANEWSKI, 2003; BOYAR *et al.*, 2003) Todavia, elas não querem abandonar a vida executiva. (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007)

O status familiar, como casamento e número de filhos, impacta negativamente a mulher e positivamente o homem quanto ao trabalho. Para a mulher, a relação entre trabalho e família tende a ser mais conflituosa porque gera mais estresse e angústia. Muitas vezes, as mulheres se sentem culpadas por não terem tempo para se dedicar à família e ao cuidado dos filhos. Mesmo estando em casa, a mulher não consegue se ver desvincilhada das preocupações inerentes ao trabalho e, frequentemente, leva para casa tarefas, o que a impede de se fazer efetivamente presente na vida familiar. Este quadro é potencializado pelo uso de e-mails, telefones celulares, laptops e outros tipos de tecnologia fora do local de trabalho, mas voltadas para tal assunto e, frequentemente usados em casa, o que dificulta a disponibilidade para a família. O homem já não apresenta esse sentimento de culpa, pois culturalmente,

validou-se um modelo em que o homem deve prover a casa materialmente e a mulher deve cuidar das tarefas domésticas e dos filhos. (NOOR, 2002; TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2006)

A pesquisa de Noor (2002) elucidou que a partir do momento em que há filhos, as mulheres passam a trabalhar mais horas do que os homens. Consideram-se como horas de trabalho a soma das horas empregadas no trabalho formal e no trabalho em casa. A pesquisa foi realizada em famílias com três ou mais crianças e mostrou que as mulheres trabalham aproximadamente 29% mais do que os homens por semana. Enquanto a jornada de trabalho do homem é de 70 horas semanais a da mulher ultrapassa as 90 horas semanais, cerca de 2,5 horas a mais por dia.

Em determinados momentos, como o nascimento e primeiros anos de vida do filho ou doenças que requerem maior atenção, a maternidade pode levar a mulher a substituir o emprego formal por trabalhos em tempos parciais. Isto ocorre devido ao fato de que, frequentemente, o salário do emprego formal não é suficiente ou atraente o bastante para que a mulher saia de casa e contrate um profissional para cuidar da criança. (NOOR, 2002)

Tratando-se de relações afetivas, abrangentes estudos mostram a dificuldade da mulher executiva em encontrar um parceiro amoroso. Esta dificuldade representa o quinto aspecto. Quanto mais bem sucedida a mulher executiva, mais dificuldade esta encontra para achar um parceiro amoroso. Poucos homens aceitam a falta de tempo da parceira num relacionamento amoroso. No caso do homem ocorre o contrário, quanto mais bem sucedido em sua carreira maior é a probabilidade deste se casar, já que a esposa deste homem executivo, geralmente não trabalha e pode representar um suporte para a carreira do marido. (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007)

O último aspecto que pode apresentar uma limitação à carreira da mulher é a maternidade. A mulher tem que considerar o fator biológico como determinante em relação a

ter filhos. Isto representa um momento delicado na vida da mulher, pois exatamente na época em que ela começa a ter uma ascensão na carreira profissional, o que ocasiona uma forte demanda da empresa em relação à sua dedicação ao trabalho, ela também precisa avaliar se quer ou não ser mãe, pois depois dos 35 anos a fertilidade é reduzida. (BRUSCHINI e LOMBARDI, 2002; TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007)

## **4 METODOLOGIA**

### **4.1 Tipo de pesquisa**

Este estudo integrou uma pesquisa mais abrangente, em andamento, sobre a temática da liderança, que aborda a questão da existência (ou não) de um estilo de liderança próprio das mulheres executivas. Esta pesquisa está sendo coordenada pelos professores Betania Tanure e Antonio Carvalho Neto, e conta com a participação de mestrandos e doutorandos pesquisadores do NERHURT (Núcleo de Estudos em Recursos Humanos e Relações de Trabalho) do PPGA da PUC Minas - Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Esta pesquisa foi desenvolvida sob a perspectiva qualitativa, podendo ser considerada descritiva. A pesquisa qualitativa utiliza o ambiente natural como fonte direta de dados e busca entender um fenômeno social na sua complexidade. Este tipo de pesquisa deve ser usado quando o fenômeno pode ser mais bem observado e compreendido no contexto em que ocorre e do qual faz parte, devendo ser analisado a partir de uma perspectiva integrada. (GODOY, 1995) Assim o é este estudo que compõe a dissertação, uma vez que trata das relações entre gêneros construídas nas organizações em cargos executivos.

Neste sentido, a estratégia de pesquisa qualitativa preocupa-se mais com o processo e não apenas com os resultados. Este processo, neste estudo, está caracterizado pela formação das relações entre os gêneros e os cargos executivos. O interesse reside na verificação de como determinado fenômeno se manifesta nas atividades, procedimentos e interações diárias. De outra forma não seria possível compreender o comportamento humano, pois necessita-se da captação do quadro referencial dentro do qual os indivíduos interpretam seus pensamentos, sentimentos e ações. Desta forma, o significado que as pessoas atribuem às coisas e à sua vida é a preocupação essencial do investigador. Este tipo de pesquisa permite ao pesquisador

apreender com maior nível de profundidade as particularidades do comportamento dos indivíduos. (GODOY, 1995; GOLDENBERG, 2002)

A pesquisa foi considerada descritiva por ter objetivos bem definidos e procedimentos formais orientados para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação. Esta é utilizada, dentre outros motivos, quando o propósito da pesquisa é descrever as características de grupos como é o caso das mulheres executivas. (MATTAR, 1994)

O método escolhido para compreender quais são os principais desafios da carreira da mulher executiva foi o estudo múltiplo de casos (YIN, 2005), e enfocou duas grandes empresas, uma do setor minerador e uma do setor automobilístico. O método do estudo de caso é um tipo de pesquisa cujo objetivo é analisar profundamente uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto ou empresa. Esse tipo de pesquisa se propõe a analisar intensivamente uma dada unidade social, principalmente em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente constituídas. No caso das relações entre os gêneros em cargos executivos, não é possível delimitar claramente a fronteira entre o que são relações entre gêneros (fenômeno em estudo) e o que é interferência da cultura organizacional (contexto), por exemplo. Enquanto técnica de ensino, o estudo de caso busca estabelecer relação entre a teoria e a prática. (GODOY, 1995; YIN, 2005)

Os setores da mineração e automobilístico foram escolhidos por serem tradicionais na economia brasileira, tanto em termos de geração de emprego quanto em representatividade no Produto Interno Bruto (PIB), e também por serem significativamente “masculinizados”, o que faz com que sejam propícios para a análise dos principais desafios da carreira da mulher que conseguiu galgar cargos executivos neste tipo de ambiente, que é dos mais críticos à sua ascensão na carreira. Ambas as empresas escolhidas para este estudo figuram entre as 250

maiores do Brasil em termos de faturamento, sendo também apontadas como uma das dez maiores e melhores nos seus respectivos setores.<sup>2</sup>

## 4.2 Coleta de dados

Os dados foram coletados a partir de dados primários e secundários. Para a obtenção dos dados primários na empresa do setor automobilístico, foram realizadas duas entrevistas semi-estruturadas, três grupos focais com respectivamente, sete, seis e cinco executivos e a utilização da técnica da observação participante. Os dados secundários utilizados foram quatro entrevistas, com o presidente e três gerentes, realizadas pelos pesquisadores que participam da pesquisa mais abrangente de que este estudo faz parte. Para a obtenção dos dados primários na empresa do setor minerador foram realizadas duas entrevistas semi-estruturadas, dois grupos focais com respectivamente, oito e seis executivos e a utilização da técnica da observação participante (GASKELL, 2003; YIN, 2005) Nesta empresa não foram utilizados dados secundários.

A amostra foi composta pelos presidentes de ambas as empresas, por 7 diretores (5 da empresa mineradora e 2 da empresa automobilística) e 31 gerentes (10 da empresa mineradora e 21 da empresa automobilística), totalizando assim 40 executivos. (Tabela 6)

---

<sup>2</sup> Dados obtidos no Portal Exame <[www.portalexame.com.br](http://www.portalexame.com.br)>

**TABELA 6**  
**Composição da Amostra**

| Executivos<br>Entrevistados | Empresa    |                 |
|-----------------------------|------------|-----------------|
|                             | Mineradora | Automobilística |
| Presidente                  | 1          | 1               |
| Diretores                   | 5          | 2               |
| Gerentes                    | 10         | 21              |
| <b>Total</b>                | <b>16</b>  | <b>24</b>       |

**Fonte: elaborado pelo autor**

Dentre os 40 executivos que participaram da amostra, 25 são homens e 15 são mulheres. Nestas empresas nunca ocorreu em toda sua história um caso sequer referente a mulheres ocupando cargos relativos à presidência e à diretoria. O cargo mais elevado que as mulheres executivas galgaram nestas organizações foi o nível de gerência. Dentre os 31 gerentes entrevistados, 10 são mulheres e 21 são homens. (Tabela 7)

**TABELA 7**  
**Gerentes entrevistados de acordo com o gênero**

| Executivos<br>Entrevistados | Empresa    |                 |
|-----------------------------|------------|-----------------|
|                             | Mineradora | Automobilística |
| Gerente Mulher              | 4          | 11              |
| Gerente Homem               | 6          | 10              |
| <b>Total</b>                | <b>10</b>  | <b>21</b>       |

**Fonte: elaborado pelo autor**

Neste estudo, entende-se por executivos(as), homens e mulheres que ocupam o cargo de presidência, vice-presidência, diretoria e gerência de terceiro nível, logo abaixo dos diretores ou vice-presidentes.

Os homens foram entrevistados devido à possibilidade de seu olhar sobre as mulheres contribuir com a compreensão das dificuldades e dos sucessos da carreira feminina, assim como auxiliar no entendimento de como o processo relacional entre os gêneros é constituído.

A entrevista qualitativa fornece os dados básicos para a compreensão e captação do desenvolvimento das relações entre os atores sociais e sua situação. Desta forma, é possível apreender detalhadamente as crenças, atitudes, valores e motivações dos executivos em relação às executivas e das executivas em relação a si mesmas, e também, seus comportamentos em contextos sociais específicos, em especial no caso deste estudo, dentro das empresas submetidas também à cultura organizacional. (GASKELL, 2003)

A técnica de entrevistas semi-estruturadas foi escolhida pelo seu caráter de profundidade. Esta permite aos entrevistados discorrer sobre o tema proposto, sem respostas ou condições prefixadas pelo pesquisador (YIN, 2005). As principais vantagens da utilização de entrevistas semi-estruturadas como instrumento de coleta de dados referem-se à maior flexibilidade e profundidade. O entrevistador pode requerer mais esclarecimentos sobre determinado aspecto da entrevista, possibilitando a aquisição de mais dados que não se encontram em fontes secundárias e são relevantes mas não previamente inseridos no roteiro da entrevista. (LAKATOS e MARCONI, 2001)

Entre as desvantagens desta técnica, destacam-se as dificuldades de comunicação, a possibilidade de influência do entrevistador sobre o entrevistado (seja de forma consciente, seja de forma inconsciente) e a disposição do entrevistado de passar as informações relevantes, pois ele pode ocultar informações-chave para a pesquisa. (LAKATOS e

MARCONI, 2001) Pretendeu-se mitigar esta dificuldade realizando também grupos de foco, instrumento capaz de prover mais informações e menos intervenção do entrevistador.

O instrumento de coleta do grupo focal foi utilizado para entender como se formam as diferentes percepções e atitudes acerca de um fato, prática, produto ou serviços. A essência do grupo focal consiste na capacidade que esta técnica tem de se apoiar na interação entre seus participantes para colher dados. (CARLINI-COTRIM, 1996)

Entre as vantagens da utilização do grupo focal destaca-se a possibilidade de apreender a tendência humana de formar opiniões na interação com outros indivíduos. Daí a importância da interação grupal na produção dos dados, pela interação as pessoas podem revelar conteúdos profundos de forma mais consciente. (CARLINI-COTRIM, 1996; GASKELL, 2003; RUEDIGER, RICCIO, 2004)

As características centrais da entrevista de grupo são: a sinergia que emerge da interação social; a possibilidade de se observar o processo de formulação das relações sociais do grupo e as mudanças de opinião e liderança. O objetivo do grupo focal é estimular os participantes a falar e a reagir àquilo que outras pessoas no grupo dizem, a fim de se mostrar o contraste de diferentes perspectivas entre pessoas semelhantes. (CARLINI-COTRIM, 1996; GASKELL, 2003; RUEDIGER, RICCIO, 2004)

Desta forma, a montagem dos grupos deve ser orientada para a homogeneidade de características que possam influenciar na “percepção do assunto em foco, visando garantir um clima confortável para a troca de experiências e impressões de caráter muitas vezes pessoal” (CARLINI-COTRIM, 1996, p. 287) Neste sentido, pretendeu-se montar os grupos com homens e mulheres executivos do mesmo nível hierárquico e de áreas funcionais diferentes em cada empresa para possibilitar tanto a emergência de aspectos comuns quanto divergências. As divergências no grupo são fundamentais neste instrumento, pois elas captam, além do discurso, o comportamento prático do entrevistado, principalmente em momentos que

ele não se sente confortável com a aceitação dos diversos pontos de vista existentes. (CARLINI-COTRIM, 1996)

Outra vantagem da técnica é seu relativo baixo custo e a rapidez com que o grupo focal fornece dados válidos e confiáveis. Apesar da possibilidade do grupo focal ser útil não implica que ele sempre será adequado para abarcar um determinado tema de investigação. Este se torna limitado quando há temas de natureza muito pessoal e delicada que, dificilmente, são expressos abertamente em grupo. (CARLINI-COTRIM, 1996)

A técnica de coleta de dados da observação preconiza que estes devem ser coletados no local onde os eventos e fenômenos que estão sendo estudados naturalmente acontecem. Neste sentido, a observação tem um papel fundamental, sendo ela participante ou não-participante, para a capacidade de apreender aparências, eventos e comportamentos. (GODOY, 1995). Nesta pesquisa a observação foi natural (observação do comportamento ou fato no ambiente natural em que ocorre) e direta (observação do comportamento ou fato no momento de sua ocorrência) como forma de complemento aos instrumentos de entrevistas semi-estruturadas e grupos focais. (MATTAR, 1994)

As entrevistas também são indispensáveis, pois conseguem captar elementos que a pura observação não é capaz de detectar. Há indagações fundamentais para as quais o pesquisador não pode deixar de obter respostas e, por isso, deve buscá-las em entrevistas já que não podem ser adquiridas apenas pela observação. (GODOY, 1995).

### **4.3 Instrumento de análise de dados**

As entrevistas foram registradas manualmente, sem utilização de gravações, para possibilitar maior sentimento de confiabilidade, pois as executivas e executivos que ocupam

altos postos nas empresas normalmente não se sentem à vontade em gravar sua fala. A luta pelo poder interno é grande e gravações sempre podem ser instrumentos coercitivos se estiverem em mãos erradas. Desta forma, a não utilização de gravadores possibilita maior acesso aos pensamentos e sentimentos dos executivos e executivas. Os dados coletados foram tratados de forma qualitativa, conforme exposto, sendo codificados, tabulados e apresentados de forma estruturada e analisados.

Para interpretar e avaliar os dados coletados foi utilizada a análise de conteúdo com a finalidade de compreender mais profundamente o discurso e captar as possíveis percepções. Esta técnica é adequada para o trabalho de investigação de desconstrução e reconstrução dos discursos. (GODOY, 1995; ANGELONI, 2000).

A análise de conteúdo disponibiliza informações suplementares ao leitor crítico de uma mensagem, sendo caracterizada como uma técnica que consiste em apurar descrições de conteúdo muito aproximativas e subjetivas, para pôr em evidência, com objetividade, a natureza e as forças relativas dos estímulos a que o sujeito é submetido. (BARDIN, 2004)

Neste sentido, essa técnica permite ao entrevistador perceber a linguagem falada e escrita, construindo a percepção de como foi vista e interpretada em sua relação com os atores sociais, a fim de se considerarem as condições de produção do discurso, e não o uso da linguagem pelo indivíduo isoladamente. (ANGELONI, 2000) A técnica da análise de conteúdo reconstrói representações nas esferas sintáticas e semânticas. A sintaxe descreve como algo é escrito ou dito por meio da identificação da frequência das palavras, do vocabulário e das características gramaticais. A semântica se preocupa com o que é dito em um texto. Desta forma, palavras, sentenças e unidades maiores de texto são classificadas e verifica-se a co-ocorrência frequente de palavras dentro da mesma frase ou parágrafo que são tomadas como indicador de sentidos associativos. (BAUER, 2003)

A análise de conteúdo se estrutura em três fases: a pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. A pré-análise corresponde a uma fase de organização. Nesta fase, o pesquisador tem seu primeiro contato com os documentos que serão submetidos à análise, assim como a escolha deles, a formulação das hipóteses, a elaboração do referencial teórico que orientará a interpretação e a preparação formal do material. (GODOY, 1995)

Conduzido pelas hipóteses e pelo referencial teórico, e definidos os procedimentos a serem seguidos, inicia-se a segunda fase, de exploração do material. Nela, o pesquisador examinará os documentos selecionados e adotará os procedimentos de codificação, classificação e categorização. À medida que o pesquisador for lendo os documentos, haverá um movimento contínuo da teoria para os dados e vice-versa, que o permitirá estabelecer categorias cada vez mais claras e apropriadas aos propósitos do estudo. Nesta etapa, emergirão quadros de referências construídos a partir de elementos comuns encontrados nas entrevistas e grupos de foco em cada organização. (GODOY, 1995; BARDIN, 2004)

Na terceira e última fase, ocorre o tratamento dos resultados e interpretação. Com suporte nos dados brutos, o pesquisador busca categorizá-los como significativos e válidos através de técnicas qualitativas. Isto proporcionará a condensação de tais resultados e será possível estabelecer padrões, tendências ou relações implícitas. Esta interpretação deverá ir além do conteúdo aparente dos documentos, pois interessa ao pesquisador o conteúdo latente, o sentido que se encontra atrás do imediatamente empreendido. (GODOY, 1995)

## **5 ANÁLISE DOS DADOS**

Os dados coletados para esta dissertação foram divididos em três categorias de análise. A primeira destas categorias tem como objetivo caracterizar as duas empresas estudadas bem como o ambiente em que estas operam e a percepção dos executivos sobre o estilo de gestão atual.

A segunda categoria de análise trata da apreciação crítica das percepções dos executivos e executivas sobre as complementaridades e diferenças entre eles nos seguintes aspectos que são determinantes na ascensão e desenvolvimento da carreira executiva: o esforço investido no trabalho; a disposição para assumir riscos; a empatia e a agressividade para negociar; o estilo gerencial; a racionalidade em relação aos gêneros; a expressão de sentimentos; e a vida pessoal na vida profissional.

Por fim, a terceira categoria de análise aborda a questão relacional entre os gêneros nas organizações, sob a perspectiva dominante-dominado, e apresenta os papéis esperados de cada gênero na sociedade assim como os efeitos disto na vida pessoal e profissional das mulheres executivas.

### **5.1 Executivas em Empresas Tradicionais**

As duas empresas pesquisadas atuam em setores tradicionais da economia brasileira. Tanto o setor minerador como o setor automobilístico têm fundamental importância na história do desenvolvimento do país em termos de geração de emprego e representatividade no Produto Interno Bruto (PIB). Caracterizam-se também por serem significativamente

“masculinas”: são setores da economia historicamente gerenciados por engenheiros, vindos de uma época em que os alunos dos cursos de engenharia eram homens; são setores onde o preconceito em relação a “trabalho de homem” é tradicional, forte.

Ambas as empresas escolhidas para este estudo figuram entre as 250 maiores do Brasil em termos de faturamento, sendo também apontadas como uma das dez maiores e melhores nos seus respectivos ramos de atuação.<sup>3</sup>

Foram entrevistados quarenta executivos nas duas empresas estudadas. Na empresa do setor minerador, que será denominada como Empresa X, foram entrevistados o presidente, cinco diretores, e dez gerentes, sendo seis homens e quatro mulheres. Na empresa do setor automobilístico, que será denominada como Empresa Y, foram entrevistados o presidente, dois diretores e vinte e um gerentes, sendo onze mulheres e dez homens. Tanto na Empresa X quanto na Empresa Y, nunca houve um caso em que uma mulher tenha assumido um cargo de diretoria e presidência. Nesta amostra de 40 executivos que alcançaram o topo da hierarquia organizacional nestas duas empresas, 15 são mulheres. Em setores tão masculinos, este número de mulheres que conseguiram, apesar de todos os preconceitos e barreiras, vencer a dura disputa pelos cargos mais cobiçados é significativo.

As duas empresas em estudo passaram por processo de reestruturação recentemente. Diante deste momento de transição, os executivos foram questionados sobre o estilo de liderança predominante nas empresas analisadas, como forma de se obter maior compreensão sobre o ambiente que envolve e norteia a atuação destes. Houve concordância entre a maioria dos executivos em relação ao atual estilo de liderança adotado nas duas empresas. Ambas estão vivendo contextos semelhantes, caracterizados por certa dualidade entre o estilo autoritário, centralizador e paternalista, que vigoraram durante toda a história destas empresas e certas ações que caracterizam o desejo de um estilo de gestão mais democrático trazido

---

<sup>3</sup> Dados obtidos no Portal Exame <[www.portalexame.com.br](http://www.portalexame.com.br)>

pelas mudanças no quadro diretivo destas empresas. As ações têm se tornado mais informais e menos ligadas a processos preestabelecidos. No entanto, ainda prevalece o estilo autoritário-paternalista, que foi destacado como característica predominante e que tem perpassado entre os gestores.

A Empresa X atua a mais de 50 anos no ramo da mineração com foco no mercado de aço e cimento. Apenas dois gerentes sobreviveram ao recente processo de reestruturação, todos os outros gerentes e diretores foram substituídos por profissionais oriundos de empresas do ramo siderúrgico e minerador de empresas concorrentes, havendo expressivo “rejuvenescimento” nos cargos executivos. A maioria dos executivos são jovens e trabalham há pouco tempo na organização. Outra característica marcante foi o achatamento drástico sofrido na hierarquia organizacional, que passou a ter menos cargos após o processo de re-engenharia, fato que criou mais mobilidade e agilidade entre as ações das equipes.<sup>4</sup>

Para o presidente da Empresa X, o estilo de liderança está muito diferente do que foi historicamente. A gestão implantada passou a ser totalmente voltada para a meritocracia e o resultado. Antes não havia avaliação de desempenho, e nenhum tipo de acompanhamento que privilegiasse a meritocracia, no entanto, nos dias atuais, desde a diretoria até a parte de operações há acompanhamento e indicadores de meta, desempenho, renda variável e bônus para diretores.

De acordo com os dois gerentes (um deles foi promovido a diretor) que permaneceram após o processo de reestruturação, o modelo de gestão mudou radicalmente. Para eles há um modelo de gestão em vigor caracterizado por maior agressividade e autoritarismo.

A Empresa Y é uma multinacional que opera no Brasil há mais de cinquenta anos e passou por um processo de reestruturação recentemente.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Dados obtidos na empresa pesquisada.

<sup>5</sup> Dados obtidos na empresa pesquisada.

A maioria dos executivos entrevistados nesta empresa são seniores, média de 43 anos de idade, e trabalham há muito tempo na empresa; 16,7 anos em média. Outra característica marcante é a grande hierarquização organizacional, a Empresa Y é rigidamente definida entre setores e subsetores.<sup>6</sup>

Há um consenso entre os diretores e gerentes de que o estilo de gestão da Empresa Y está mudando de um estado absolutamente personalista e hierarquizado para um estado de maior fluidez das informações e maior autonomia dos gestores, devido ao processo de reestruturação recente.

No entanto, dezenas de depoimentos ainda corroboram um modelo baseado no autoritarismo, com falta de autonomia da liderança intermediária para gerir pessoas. Estes dependem sempre de quem está em cima para poderem “tomar” (ou transmitir) decisões. A Empresa Y é muito hierarquizada e o estilo de liderança predominante foi amplamente definido pelos entrevistados como centralizador. O líder de sucesso nesta empresa é aquele capaz de defender suas aspirações com mais incisividade e voltado mais para a produção do que para a gestão de pessoas. Foram recorrentes falas como esta: “Aqui o chefe tem que saber tudo, tudo centraliza nele” [Gerente 5, homem]; “o líder é aquele mais incisivo. Aquele que grita mais alto”. [Gerente 7, homem]

## **5.2 Como a Mulher Executiva no Brasil Enfrenta os Desafios Relacionados à Carreira**

Esta categoria de análise trata da apreciação crítica das percepções dos executivos e executivas sobre as complementaridades e diferenças entre eles nos seguintes elementos que são determinantes na ascensão e no desenvolvimento da carreira executiva: o esforço

---

<sup>6</sup> Dados obtidos na empresa pesquisada.

investido no trabalho; a disposição para assumir riscos; a empatia e a agressividade para negociar; o estilo gerencial; a racionalidade em relação aos gêneros; a expressão de sentimentos e; a vida pessoal na vida profissional à luz do referencial teórico que abordou as questões da diferença salarial; preconceitos e discriminações; capacidade de liderança; conflito entre família e trabalho; relacionamento afetivo e; maternidade.

### 5.2.1 O Esforço Investido no Trabalho

O esforço investido no trabalho foi o primeiro aspecto analisado como forma de compreender a dedicação dos homens e mulheres em suas carreiras e verificar se neste quesito há algum fator que possa ser determinante para o desenvolvimento e sucesso destes.

Em relação a este elemento, o diretor de RH da Empresa X esclareceu que o esforço em termos qualitativos e quantitativos é idêntico entre executivos homens e mulheres. No entanto, ele vê diferenças no reconhecimento do trabalho de ambos, no caso das mulheres existe, na maioria das vezes, um sentimento de desconfiança, um ceticismo em relação à sua atuação:

“Em termo de dedicação [ao trabalho] é idêntico. Ambos investem muito tempo e energia, mesmo esforço [mas] (...) eu sinto que, em geral, a mulher tem menos resposta por parte da organização à altura do seu esforço despendido. Se um gerente homem bate a meta, este é aclamado pelos colegas, ganha a fama de ser o melhor, ganha moral com o corpo diretivo. Se uma gerente bate esta mesma meta a festa não é igual, não tem tanto prestígio, e em algum momento, alguém, provavelmente um homem, vai falar: duvido que ela consegue outra dessa. Uma gestora por mais fantástica que seja tem mais dificuldade de ter seu trabalho reconhecido. A mulher tem que provar mais e continuar provando sempre para diminuir a desconfiança sobre sua capacidade.” [Diretor 1, homem]

Esta análise do diretor de RH da Empresa X foi amplamente corroborada nas entrevistas e grupos focais nas duas empresas. A única ressalva refere-se ao fato de que, no geral, os entrevistados acreditam que a mulher se dedica mais que o homem. Foram

recorrentes declarações neste sentido, que afirmaram que as organizações cobram mais das mulheres e justificaram que elas têm que provar que são capazes de executar suas tarefas com excelência diariamente e não podem se deixar abater com a dupla jornada, numa clara referência à família.

Muitos destes relatos fazem alusão a esta cobrança como algo implícito nas organizações, isso quer dizer que nem sempre há uma cobrança formal, mas verificou-se que há uma desconfiança maior no trabalho proveniente da mulher por meio de uma série de estruturas simbólicas, como a delegação de tarefas de menor responsabilidade e maior supervisão quando uma atividade é delegada a uma mulher. Foram comuns relatos como estes: “Eu tive que trabalhar madrugadas adentro para provar que eu sou melhor ou igual aos homens que eram do mesmo nível que eu” [Gerente 3, mulher]; “Já fiquei mais de 24 horas trabalhando sem parar aqui, a cobrança é muito maior sobre a mulher. Você tem que abrir mão de atividades femininas como fazer as unhas para trabalhar, mas a empresa cobra esta beleza estética de você.” [Gerente 8, mulher]

Foi consenso entre os executivos e executivas que as mulheres se esforçam mais. Entre os homens a percepção preponderante é a de que a mulher se compromete mais com as tarefas, faz de tudo para se manter onde chegou. Na percepção deles, há um esforço maior da mulher executiva devido ao fato de que “a mulher tem que provar mais, se moldar mais.” [Gerente 7, homem]; “Ela tem um esforço muito superior, tem que provar que é muito melhor que o homem, tem que investir mais.” [Gerente 14, homem]

Entre as mulheres vigora esta mesma visão. Verificou-se que na percepção das executivas há um esforço maior da parte delas para vencer a desconfiança instaurada no seu trabalho e por ter que se moldar mais a um modelo de gestão que favorece atributos que elas consideram masculinos. Esta foi uma tendência assinalada na literatura que se confirmou nas entrevistas e grupos focais, a dificuldade de progressão feminina a cargos executivos muitas

vezes ocorre por não apresentarem um estilo de liderança correspondente a um ambiente predominantemente dominado pelos “valores considerados masculinos”, como a competitividade, autoridade e ênfase no controle.

Isso ficou mais evidente na Empresa Y, para o diretor comercial desta empresa, a mulher tem que andar um degrau a mais que o homem. Há um preconceito de que o carro está associado ao homem, por envolver mecânica, trabalho pesado, não sendo usualmente associado à mulher. A fala deste diretor foi categórica: “O progresso da mulher é muito mais difícil nesse segmento, tem que se mostrar mais capaz que o homem tecnicamente e ainda ser capaz de gerir pessoas, coisa que o homem não faz. Porque acha-se que o homem sabe mais que elas.” [Diretor 2, homem]

Como aponta a literatura, o preconceito e a discriminação são fatores que têm limitado a ascensão e manutenção das mulheres em cargos executivos. A perspectiva apresentada de que as mulheres enfrentam maiores barreiras do que os homens aos papéis esperados do líder nas organizações foram verificados nas entrevistas. A maioria das situações declaradas pelas executivas traz consigo a dificuldade enfrentada pela mulher na tentativa de avançar na hierarquia da organização, principalmente devido à desconfiança em relação à sua competência e desempenho.

O “moldar”, palavra tão utilizada durante os grupos focais e entrevistas refere-se a este esforço extra que a executiva necessita para se adaptar a um ambiente que muitas vezes não favorece suas características pessoais para se sobressair e vencer o desafio do preconceito. A maioria das executivas entrevistadas alegou que mulheres em setores industriais têm que desenvolver certos atributos para exercer a liderança, a fala de uma gerente esclarece: “tem que desenvolver a incisividade para mostrar presença, delicadeza não combina.” [Gerente 13, mulher]

Para a maioria dos gerentes homens, a mulher não só se esforça mais como é mais comprometida com a organização. Ela tem que se moldar mais para mostrar ao homem que pode viver no mundo dele. Para isso, ela tem que provar que é muito melhor que o homem, tem que investir mais. Na opinião deles, as mulheres que cresceram na organização são uma prova disso: “Hoje elas são muito mais agressivas do que os homens para poderem se impor num mundo masculino.” [Gerente 7, homem] As mulheres corroboram isso, depoimentos como a desta gerente foram recorrentes: “Eu tive uma experiência anterior que eu tive que ficar mais dura, mais incisiva. Aqui eu tento me controlar. Tenho fama de estourada, agressiva. Por saber que aqui funciona assim eu tenho que ser assim.” [Gerente 9, mulher]

Este maior investimento e esforço na carreira se expressam, principalmente, através da transformação do comportamento que se adapta melhor ao mundo masculino, mas também sob a forma de maior comprometimento. Isto pode ser confirmado a partir do depoimento de um diretor: “normalmente ela já está com a apresentação feita bem antes da reunião, cumpre a agenda do dia, mesmo chegando antes e saindo mais tarde. Se prepara com mais antecedência, é mais organizada e esforçada.” [Diretor 4, homem]

Neste fato citado pelos executivos, observou-se que para as executivas o maior comprometimento com a organização ocorre devido à necessidade de terem que provar mais para superar a maior cobrança: “a mulher é mais comprometida, ela se mata para entregar o resultado na data prometida, é mais detalhista e preocupada com o trabalho. Há uma necessidade de estar tudo perfeito para ver se a cobrança diminui” [Gerente 10, mulher]

Na percepção das executivas a mulher passa por uma necessidade de reafirmação para mostrar sua capacidade e autoridade. Por isso a necessidade de desenvolver atributos que facilitem o processo de liderar:

Temos de mudar nosso estilo original, comportamento e tom de voz para ser chefe. Não pode ser masculina demais, mas não pode ser feminina demais. Porque o feminino é para ficar em casa. Mudar isso faz com que a mulher precise de um esforço maior e investimento diferenciado. [Gerente 8, mulher]

Em meio a este ambiente codificado pelos valores masculinos, as mulheres que não se aderem a estes valores são discriminadas, não sobem na hierarquia organizacional. Para atingir o topo da hierarquia organizacional a mulher tem que se jogar na lógica masculina como forma de competir em igualdade, definitivamente os valores trazidos pela concepção feminina são pouco aproveitados na organização, são na maioria das vezes desvalorizados em detrimento do comportamento do homem. Isto foi verificado também nas três seções seguintes que tratam da disposição para assumir riscos, da empatia (ou seja entender de fato o problema do outro, seja liderado, seja par, seja chefe, seja cliente) e agressividade para negociar e do estilo gerencial.

### **5.2.2 A Disposição Para Assumir Riscos**

A disposição para assumir riscos foi o segundo elemento analisado como forma de compreender a maneira pela qual os homens e mulheres executivos lidam com os desafios de suas carreiras e para verificar se há algum fator que possa ser determinante para o desenvolvimento e sucesso destes.

Tanto os homens quanto as mulheres executivas, nas duas organizações, foram unânimes na avaliação de que os homens são mais propensos a assumirem riscos. A percepção de uma gerente condensa a percepção coletiva: “O homem assume mais o risco do desafio. A mulher é mais ponderada, tem mais medo do fracasso. Se há um risco para a mulher, ela não faz. O homem faz.” [Gerente 6, mulher] No entanto, é compreensível que a mulher tenha mais aversão ao risco, uma vez que a cobrança e a desconfiança sobre ela é maior. Isto, aliado à maior disposição do homem para encarar situações de risco, para enfrentar desafios com maior confiança, pois ele encontra-se em uma zona de conforto

culturalmente construída (o erro para o homem é mais leve), pode passar a impressão para o corpo diretivo de que estes são mais “capazes” de executar os desafios.

No entanto, esta forma mais ponderada que a mulher utiliza para assumir o risco de um desafio, simbolizada pelo medo do fracasso pode em alguma medida caracterizar uma forma de se alimentar o ciclo de desconfiança e receio do corpo diretivo em relação às mulheres. Num mundo codificado por valores de que o líder de sucesso é aquele que se expõe mais, que assume mais riscos, a atitude de ser ponderada e ter medo de fracassar pode representar uma justificativa para o ciclo de desconfiança que antes denotava apenas preconceito.

Cria-se assim uma prática que se reforça cotidianamente. Por um lado, apresenta-se o homem como o ser corajoso e capaz de enfrentar os desafios e mostrar o resultado, sendo ele digno de confiança e deixando para a mulher executiva uma demonstração de como o líder de sucesso deve ser. Na concepção das mulheres entrevistadas, outro elemento que confere ao homem mais status na organização é que, além de ele ter mais disposição para assumir riscos, é também mais impetuoso e individualista, passa a sensação de conseguir tudo sozinho, de ser auto-suficiente.

Por outro lado, as mulheres são diferentes, ao assumirem o risco de um desafio elas tendem a compartilhar mais estes riscos e os méritos de um eventual sucesso com a equipe. Ela se sente mais segura e confortável dividindo responsabilidades entre a equipe e coletando informações e as percepções deles. Como relata uma gerente: “A gente é mais corajosa para assumir erros e rever rotas, [...] o homem é mais impetuoso, enquanto somos mais cautelosas.” [Gerente 11, mulher]

Muitas organizações têm buscado líderes com características mais participativas e menos coercitivas, inclusive as duas empresas em análise reiteraram aos entrevistadores, por meio de declarações de seus respectivos presidentes, o desejo de líderes assim, que

considerem mais a gestão e o desenvolvimento da equipe. No entanto, no atual estágio de ambas as empresas, características como as descritas acima ainda são vistas como sinais de insegurança e fraqueza, na lógica machista instaurada nestas duas empresas. O líder de sucesso é aquele que conquista as coisas com impetuosidade, que assume o risco e traz o resultado mais como mérito individual – características diferentes destas têm sido interpretadas com menos valor e mérito, é o que declaram os entrevistados.

Observou-se que estas empresas não se mostram preparadas para um estilo de gestão que permita lideranças mais participativas e menos coercitivas. Quando indagado sobre o tipo de gestão da sua empresa, um gerente da Empresa X afirmou categoricamente: “Aqui o estilo de gestão é participativo. Ou você participa ou está fora [...] o chefe passa a ordem e todos têm que participar, têm que fazer o que foi demandado.” [Gerente 24, homem]

Um gerente expõe que se ele quisesse ser um líder afetuoso, certamente encontraria mais dificuldades na organização. Para ele este tipo de liderança não é desejado numa empresa e não combina com o que se espera de um homem: “Eu posso gostar demais desse menino, ele é competente, mas pra ser um bom líder tenho que dar nele. Tem que dar um direto no queixo dele e nocautear. Tem que ser assim, isso é o homem.” [Gerente 21, homem]

Estes códigos de valor podem ser vistos claramente na declaração do diretor de RH da Empresa X:

O homem arrisca mais, é mais propenso a correr risco, se lança mais. É até mais responsabilizado, há expectativa que ele corra mais riscos. [...] Há excesso de modéstia das mulheres quando provocadas para um desafio. O homem diz “to dentro”, de cara; ela diz: “posso pensar?” Ela foi educada para pensar “porque você está me dando tanto desafio, não tem ninguém mais forte para isto? [Diretor 1, homem]

Para os entrevistados, inclusive as executivas, as mulheres tendem a acreditar que não são capazes de assumir riscos. O homem assume o risco do desafio com mais naturalidade. Ele alavanca sua carreira mudando de organizações com maior frequência que as mulheres. A mulher mostra-se mais ponderada, tem mais medo do fracasso. Prefere se manter onde chegou

do que arriscar ir mais a frente, porque neste movimento ela pode pôr tudo a perder, e isto implica que ela vai ter que recomeçar e provar tudo de novo.

No entanto, na percepção dos executivos, quando a mulher se convence de que é capaz de realizar o desafio, ela se dedica e coloca mais empenho que o homem, porque além do desafio ela tem que provar para os outros e para si mesma que é capaz. Com isso, ela acompanha mais e se compromete mais. Na opinião de um diretor da Empresa Y, o *follow up*, por exemplo, é mais eficaz, mais forte que o do homem, que tende a ser mais relaxado, não tem que provar tanto.

Verificou-se que nas duas empresas em análise há maior propensão do homem para assumir riscos frente aos desafios da carreira, em contrapartida, há maior medo do fracasso entre as mulheres, o que acarreta em maior precaução antes de aceitar um desafio. Isto tem sido fator decisivo para que o homem seja mais valorizado nestas organizações e para que ascenda a cargos de maior prestígio.

A questão identificada no estudo de Betiol e Tonelli (1991) sobre a diferença central na forma pela qual o homem e a mulher se relacionam com a liderança foi verificado nas entrevistas e grupos de foco. Realmente há evidências de que o homem é mais individualista, por isso apresenta maior dificuldade de trabalhar em equipe, desafiam mais a autoridade, são mais agressivos. A mulher apresenta-se mais interessada com o emocional do grupo, no entanto isto não parece ser um diferencial positivo para a mulher.

As organizações em estudo têm buscado outro tipo de líder, aquele capaz de trazer o resultado, nem que seja em condições severas de pressão e coerção. Numa das empresas estudadas ainda há casos de chefes que assediam seus funcionários moralmente. Um gerente relata que: “embora ainda haja o chefe que rasga o trabalho do subordinado e joga fora na frente dele [...] fica o tempo todo ameaçando demiti-lo. Hoje estes estão na contra-mão do que a empresa quer, ficam apenas porque têm resultados.” [Gerente 2, homem] Repara-se que

mesmo estando na contra-mão do que a empresa deseja, ainda há espaço para gestores deste tipo, isso denota que em primeiro lugar vem o resultado sempre, não importa o custo.

### **5.2.3 A Empatia e a Agressividade Para Negociar**

A empatia e a agressividade para negociar foram o terceiro elemento analisado como forma de compreender a maneira pela qual os homens e mulheres executivos lidam com os desafios de suas carreiras e verificar se há algum fator que possa ser determinante para o desenvolvimento e sucesso destes.

Em relação à empatia, a percepção predominante entre os entrevistados é de que a mulher e o homem possuem a mesma capacidade de despertá-la. No entanto, diretores das duas empresas atentaram para uma situação interessante, de acordo com o código cultural, a mulher tem vantagem em relação ao homem no quesito empatia. Para eles, a capacidade de persuasão da mulher é maior por haver condescendência dos homens em relação à ela, ou seja, o papel esperado do homem e da mulher a favorece neste caso. Um deles colocou uma situação que ocorre cotidianamente, quando há negociação com um cliente considerado complicado, tem sido comum mandar uma mulher para efetuar esta negociação. Na maioria das vezes, esta tem sido avaliada como uma boa estratégia, uma vez que, na visão deste diretor, existe maior capacidade da mulher em suavizar um “não” do cliente e evitar mal-estar entre organizações:

(...) até por ser uma questão de cavalheirismo, é maior a chance dela ser bem recebida por um cliente difícil, há mais suavidade no “não” do cliente. (...) uma mulher bonita abre portas, ela é mais bem tratada, é inegável, a sexualidade conta, não no sentido do sexo, mas está no contexto, isso gera uma boa vontade maior por parte do cliente. [Diretor 2, homem]

Pode-se verificar com esta declaração que mais uma vez, como ocorrido na análise do Esforço Investido no Trabalho, o preconceito sobre a capacidade de liderança da mulher ainda é fator relevante e cotidiano na vida da mulher executiva. Como aponta a literatura, ainda é significativo nas organizações o estereótipo de que a mulher utiliza sua sexualidade como forma de enfrentar os desafios e galgar posições na hierarquia.

De modo geral, a percepção das entrevistadas é de que a mulher consegue se colocar no lugar do outro com mais facilidade e naturalidade. Para elas, o homem precisa aperfeiçoar mais isso, no conflito é mais fácil para a executiva, pois consegue ouvir o outro no cotidiano com mais facilidade. A mulher apresenta-se mais empática naturalmente, ela observa mais, com isso reflete e amadurece com mais qualidade a situação, o homem, em sentido oposto, briga constantemente para ser o líder e ter poder. A mulher observa mais para assim escolher o caminho para chegar lá.

Em relação à agressividade para negociar, que é bastante influenciada pela empatia, houve divergências entre os executivos homens e mulheres. As executivas têm a percepção de que a mulher é melhor negociadora, pois é mais flexível e menos agressiva, sabendo melhor o caminho de como abordar o outro indivíduo. A fala de uma delas mostra isso: “Temos a sensibilidade para chegar e conversar [...] com isso alcançamos melhores resultados. O homem é direto demais, previsível demais” [Gerente 12, mulher] Esta declaração levanta uma polêmica recorrente nos grupos focais e entrevistas. As executivas entrevistadas creditam o sucesso da negociação à capacidade de sensibilizar a outra parte envolvida, reconhecem esta maleabilidade, essa capacidade de se colocar no lugar do outro, de exercer a empatia, como uma vantagem. No entanto, esta mesma sensibilidade tem um lado indesejado enfatizado por elas: isto é capaz de fazer um homem ser mais gentil com uma mulher numa reunião de negócios, o que em alguns casos pode denotar que os homens tratam as mulheres como se fossem mais frágeis em relação ao homem.

Numa reunião de negócios, por exemplo, as mulheres disseram que o homem tende a ser menos incisivo e agressivo que o normal porque está num debate com uma mulher, devido à “sensibilidade” desta. Isto é uma queixa frequente das mulheres em relação aos homens, elas se sentem menosprezadas e ironizadas, como se não fossem emocionalmente fortes para lidarem com os homens e toda sua incisividade. Parece que eles se sentem impelidos a suavizar a negociação para que elas participem.

Por outro lado, esta atitude é reforçada pelas mulheres quando desistem do embate para serem mais maleáveis e sensíveis e conseguem melhores resultados nas negociações. Isto fortalece a idéia de que a agressividade e a incisividade são reconhecidamente as características mais valorizadas nestas organizações e, por sua vez, as mulheres ainda não conseguiram se situar neste mundo caracterizado pelos valores “masculinos”. Se por um lado elas optarem pelo embate (estratégia reconhecidamente menos utilizada por elas) estarão se igualando às características masculinas para poderem competir com eles e renegando sua identidade feminina, por outro lado, evitando o embate e assumindo a identidade feminina, elas se percebem em desvantagem na organização, pois a avaliação que será feita é a de que a falta de incisividade denota fraqueza e gera desconfiança sobre a competência feminina.

Mais uma vez, a tendência assinalada na literatura que se confirmou na seção do Esforço Investido no Trabalho, foi confirmada também em relação à agressividade para negociar. A dificuldade de progressão feminina a cargos executivos muitas vezes ocorre por não apresentarem um estilo de liderança correspondente a um ambiente predominantemente dominado pelos “valores considerados masculinos”, como a competitividade, autoridade e ênfase no controle. Isto, devido à crença de que em contraposição ao estilo “masculino” de liderança, o estereótipo do estilo “feminino” caracteriza-se principalmente pela ênfase nas relações interpessoais.

Outro fator que pode ser destacado nas entrevistas e focos de grupo em relação à agressividade para negociar é a questão da desigualdade salarial entre homens e mulheres. Conforme discutido na literatura, a principal causa da desigualdade salarial entre os executivos e executivas é a dificuldade que a mulher tem encontrado em avançar na hierarquia organizacional, principalmente em cargos de diretoria e presidência. No entanto, há outro fator que foi evidenciado nestas empresas que também contribui sensivelmente para isto: a agressividade para negociar tem sido fator determinante para a desigualdade salarial entre os homens e mulheres executivos.

Para o diretor de RH da Empresa X, o homem negocia melhor porque tem seu valor mais exposto na organização e consegue avaliar melhor seu próprio bônus e salário. Em situação oposta, a mulher tem mais dificuldade em se posicionar. Ela mesma desvaloriza seu trabalho, não se impõe e reluta em colocar um valor como patamar para a negociação, devido ao fato de ela não querer provocar a direção. Às vezes faltam parâmetros para ela se avaliar, por ser menos reconhecida na organização, isso dificulta a negociação. Para este diretor de RH isso ocorre porque

A mulher tende a ser menos incisiva no posicionamento, este é o motivo maior de porque o homem ganha mais dinheiro que a mulher. Ela mesma valida isso, ganhar menos que o homem. Ao ter que negociar salários, bônus, ela mesma desvaloriza seu próprio trabalho, tende a perguntar ao chefe o que ele acha, qual deveria ser o valor, a média dos demais bônus, o que ele está pensando. O homem arrisca mais, é mais direto e racional, pesquisa o mercado e arrisca a barganha alta, é mais especulador e cara de pau também. [Diretor 1, homem]

Esta análise foi amplamente corroborada nos grupos de foco, na percepção dos entrevistados, de forma geral, o homem negocia melhor do que a mulher quando o assunto refere-se a si mesmo. Foram recorrentes declarações como a desta gerente: “Internamente [dentro da empresa] eu negocio muito bem, me sinto muito a vontade. O mais difícil é negociar para mim.” [Gerente 16, mulher]

Por outro lado, houve concordância da maioria de que quando a negociação não é para si a mulher tende a ser mais eficiente. Um diretor da Empresa Y explica que negociar com um homem é mais fácil porque os desejos do homem são mais conhecidos, em aspectos gerais, o homem deseja poder, status e posição hierárquica. Já em relação às mulheres, é mais difícil perceber o que ela está valorizando naquele momento, elas pensam mais na carreira, o que torna seus desejos ainda mais subjetivos e variáveis. Os homens tendem a ser mais explícitos, geralmente são mais territorialistas: “não mexe aqui que é pior para você. Para a mulher isso não vale, é mais nebuloso, depende do momento da mulher.” [Gerente 5, homem]

A outra vertente de explicações refere-se à empatia feminina que faz com que o homem trate o conflito de forma menos incisiva, esta estratégia tem mostrado resultados eficientes, mas para as mulheres tem revelado o efeito colateral comentado anteriormente, nas reuniões a incisividade de um homem com outro homem e a falta desta quando o homem conversa com a mulher, tem feito com que ela perca prestígio na organização e se sinta inferiorizada.

A empatia e a agressividade são elementos que interagem na negociação, o que tem ficado evidente nas entrevistas e focos de grupo é que a mulher se vê como uma negociadora mais flexível e menos agressiva, acredita saber melhor que o homem como abordar a outra parte envolvida na negociação, e a sensibilidade é o principal sucesso disto. Para elas esta estratégia confere melhores resultados. Tanto os homens quanto as mulheres vêem o homem como um negociador direto demais, caracterizado pelo embate e agressividade excessivos, o que confere resultados menos eficientes.

Para elas, as mulheres têm a vantagem de conseguirem captar com mais naturalidade como a outra parte age e, de acordo com este comportamento, conseguem estudar a melhor maneira de abordar e conquistar o que querem. Já o homem tem mais dificuldade para fazer essa leitura, age sempre da mesma forma. Isto fica claro em duas declarações, a de um gerente

e a de uma gerente, respectivamente, que condensam a opinião da maioria dos entrevistados: “A mulher tem um jeito diferente de negociar, é mais amável. O embate entre homens é muito pior” [Gerente 15, homem]; “A mulher tem um jeitinho de conseguir o que quer. Ela evita os confrontos de “frente” e traça outros caminhos menos agressivos para negociar e conseguir o que deseja.” [Gerente 8, mulher]

Neste sentido, observou-se que a mulher tem maior dificuldade em negociar para si mesma que o homem, sendo este um dos motivos determinantes para que sua renda seja menor se comparada aos seus pares masculinos. Na hora de negociar o bônus e rendas variáveis esta dificuldade em negociar reflete em salários menores se comparados ao dos homens. Observou-se também que a mulher tem maior facilidade em negociar para a empresa que o homem, a maior dose de empatia juntamente com os comportamentos esperados para o homem e para a mulher na sociedade favorecem a mulher na capacidade de ter maior empatia e abertura com o homem do que quando há dois homens negociando. É mais aceitável uma mulher negociando com mais amabilidade e compreensão em relação à outra parte envolvida do que o homem.

#### **5.2.4 O Estilo Gerencial**

O estilo gerencial foi o quarto elemento analisado como forma de compreender a maneira pela qual os homens e mulheres executivos lidam com os desafios de suas carreiras e verificar se há algum fator que possa ser determinante para o desenvolvimento e sucesso destes.

Mais uma vez houve muita semelhança entre as percepções dos homens e mulheres que ocupam cargos executivos nas duas empresas. Houve consenso de que a mulher executiva

tende a ser mais centralizadora que o homem. A percepção dominante foi a de que a mulher acompanha mais devido à insegurança que a organização e ela nutrem sobre sua competência, somado o medo de ser surpreendida por seus superiores. Neste sentido, a mulher se cerca de atitudes como forma de centralizar o controle, fato que a faz se importar mais com os detalhes do que os homens. Isto lhe confere mais assertividade, pois acreditam que devem estar preparadas a dar respostas exatas mesmo quando não precisam. Às vezes, as executivas têm que (ou acham que têm que) fugir, ser o contrário de estereótipos (pouco objetiva, emotiva e suave), aí ela tende a cair no contrário, radicalizar para combater o preconceito.

O depoimento das gerentes vai ao encontro desta análise, no entanto, ressalta um aspecto que as mulheres recorreram muitas vezes nas entrevistas e grupos focais, a participação e maior comprometimento com a equipe, isto pode ser visto na declaração de duas gerentes: “Acho que a mulher checa mais, está mais junto fazendo as coisas, somos mais controladoras do que eles, mas somos mais solidárias no processo também. Eles xingam como chefes, falam palavrão para nós e depois pedem desculpas.” [Gerente 12, mulher]; “Nós somos mais pacientes, mais controladoras. O controle para a mulher é fundamental para exercer a liderança, ela tem que ter o todo, é uma arena eficiente na disputa com os homens inclusive, saber o que está acontecendo é primordial.” [Gerente 16, mulher]

Estes depoimentos mostram que além da mulher necessitar de um controle maior no processo de gestão para não ser surpreendida, ela, ao mesmo tempo, é mais participativa e solidária à equipe, diferentemente dos homens que muitas vezes se mostram como líderes menos centralizadores, mas também mais autoritários e intempestivos.

Neste quadro, identificou-se que a mulher tem estilo de gestão mais centralizador que o do homem, no entanto, não foram evidenciados indícios de que esta diferença de estilo de gestão seja fator determinante para o desenvolvimento e sucesso da carreira da mulher

executiva. Apenas observou-se que a tendência apontada pela literatura de que mulheres lideram de forma mais democrática que o homem não foi verificada neste estudo.

### **5.2.5 A Racionalidade em Relação aos Gêneros**

A racionalidade em relação aos gêneros foi o quinto elemento analisado como forma de compreender a maneira pela qual os homens e mulheres executivos lidam com os desafios de suas carreiras e para verificar se há algum fator que possa ser determinante para o desenvolvimento e sucesso destes.

A análise predominante nas duas empresas foi a de que o ambiente das organizações estudadas fez com que a mulher se esforçasse para desenvolver racionalidade semelhante a do homem como forma de galgar posições rumo ao topo da hierarquia organizacional. Neste sentido, de tanto exercitar, de tanto ter que provar coisas que para o homem são naturais numa arena dominada por códigos e valores masculinos, a mulher teve de desenvolver essa racionalidade. Isso pode ser verificado a partir da declaração de um diretor de RH e duas gerentes, respectivamente: “O homem tem mais as características do líder que se quer. A mulher precisa ser parecida com os homens para subir.” [Diretor 1, homem] “ Como a gente tem que investir mais na carreira, no final ficamos mais masculinas.”[Gerente 6, mulher] e “As que estão chegando [subindo na hierarquia organizacional] estão se tornando mais racionais. Tem que ser mais racional, não tem espaço para quem não é.” [Gerente 8, mulher]

Estes relatos condensam a percepção da maioria das executivas e dos executivos entrevistados. O diretor de RH da Empresa X complementa a análise quando revela que há um treinamento, uma preparação por parte das mulheres em busca de uma racionalidade mais parecida com a dos homens. Para ele, o ambiente organizacional fez a mulher refletir que para

crescer num mundo masculino há de se internalizar atributos como a objetividade, incisividade e racionalidade, caso contrário a mulher não conseguirá subir na hierarquia organizacional.

No entanto, observou-se que não se trata de ser mais ou menos racional, não foi a intenção da pesquisa verificar se o homem é mais ou menos racional do que a mulher. Trata-se de uma racionalidade diferente entre homens e mulheres que ocupam cargos executivos, uma vez que os valores são diferentes entre os gêneros. Isso ficou claro numa indagação feita por uma gerente a um gerente. Quando questionados sobre a perspectiva da Empresa X, um gerente foi categórico: “as perspectivas são boas, todos têm motivos para comemorar, agora com a distribuição dos lucros e baseado em metas, todos os trabalhadores, todos, desde lá debaixo até lá encima estão recebendo mais dinheiro.” [Gerente 21, homem] Na racionalidade dos homens, muitas vezes, perspectivas boas refletem apenas recompensas materiais como maiores bônus, salários e participações nos lucros. A racionalidade feminina mostra-se diferente, há uma maior valorização de elementos que não são apenas recompensas materiais, elas valorizam mais elementos que incidem num melhor ambiente de trabalho e no desenvolvimento da carreira. Assim que o gerente terminou sua explanação, uma gerente replicou: “se as perspectivas são tão boas assim, porque o clima está tão baixo-astral?” [Gerente 18, mulher]

Em outros momentos, durante os focos de grupo, esta discrepância entre os valores de homens e mulheres que ocupam cargos executivos ressurgiu. Para o homem parece não ter muita lógica esta maneira de pensar das mulheres, um deles indagou: “É interessante. A mulher prefere muito mais a carreira ao dinheiro.” [Gerente 7, homem] Isto representa a incapacidade dos homens em compreender que outros atributos além dos resultados financeiros e de curto prazo são capazes de gerar satisfação para a mulher.

Quando as executivas se referem a “ficar mais masculinas, racionais” não quer dizer que a mulher não seja racional. A forma de racionalidade de cada gênero tem se mostrado, em geral, diferente em vários aspectos, não apenas na valorização do resultado financeiro em contraposição à valorização do ambiente e da carreira. Isso fica evidenciado no ponto em que foi discutida a justiça na condução das relações entre os executivos e executivas. Foi consenso entre os entrevistados que a percepção de justiça é diferente para os homens e mulheres.

No caso de ter que anunciar uma demissão, por exemplo, os executivos acreditam que o olhar deve ser imparcial. Se o resultado não foi alcançado a demissão se justifica. Assim, observa-se o homem mais voltado para a tarefa, pensando primordialmente no acionista, no lucro e no resultado. Na análise do homem, dificilmente quesitos como demitir um operário chefe de família entraria em questão, ele delegaria isso a uma responsabilidade do governo ou outro responsável, como elucidou o Diretor de RH da Empresa X. No caso da mulher executiva é diferente, ao anunciar uma demissão ela consegue visualizar informações pessoais que o homem desconsidera, nem perde tempo para apreender, como o fato de o indivíduo possuir família ou estar passando por alguma dificuldade em sua vida, estes elementos compõem sua decisão sobre a demissão do operário, não são ignorados.

A mulher tem se apresentado mais conciliadora enquanto o homem mais focado na tarefa. O homem se envolve menos, é mais seco e direto, tem que fazer e pronto! A declaração de um diretor e um gerente ilustra isto: “por ser mais frio o homem tem mais facilidade em ser imparcial. A mulher leva atributos que não deveria levar em conta, como a relação pessoal e o relacionamento para o plano da decisão.” [Diretor 4, homem] ; “A mulher tem mais sentimento, isso pode ser mais perigoso, na hora de julgar ela deixa o emocional fazer parte e contar para a decisão.” [Gerente 12, mulher] No entanto, reparou-se que para os homens executivos, ilustrados na fala deste diretor e deste gerente, não há apenas uma diferença em como os homens e mulheres que ocupam cargo executivo tomam suas decisões,

nestas declarações fica clara a reprovação em relação ao modo como as mulheres tomam suas decisões.

A partir de declarações como estas, que foram recorrentes entre os homens, observou-se que a racionalidade feminina representa uma barreira à ascensão e manutenção das mulheres em cargos executivos. Num ambiente dominado por códigos e valores focados, muitas vezes, apenas na tarefa e nos resultados, qualquer lógica adjacente, por mais pertinente e solidária que seja tende a ser ignorada e desvalorizada.

Após a declaração do diretor e do gerente, três mulheres gerentes balançaram a cabeça em sinal de concordância com a fala deles, uma replicou: “é verdade, tenho de melhorar isso” [Gerente 17, mulher]. Observou-se um esforço das mulheres executivas para se internalizarem os valores masculinos como forma de serem aceitas no mundo organizacional (corroborando os dados discutidos na sessão Esforço Investido no Trabalho), observou-se também uma situação de passividade e de admiração às práticas masculinas como se este fosse o caminho a ser seguido pela mulher executiva para ser valorizada na organização.

Segundo os entrevistados, mesmo que o caso de demissão fosse iminente, ainda assim a mulher executiva faria diferente do homem. Provavelmente ela comunicaria antes ao funcionário para que este pudesse se organizar, mesmo sendo mais difícil fazer deste modo, para ela é mais gratificante. Em sentido oposto, o homem faria de outra forma, seria mais seco, não se preocuparia tanto com a outra parte.

A impressão geral entre os entrevistados é a de que a mulher tem sua própria racionalidade caracterizada por um maior envolvimento emocional, e por isso se sente pior que o homem em demitir um funcionário, por exemplo. As declarações de duas gerentes ilustram isto: “é diferente, não é ser justo ou injusto. A mulher faz de forma diferente, a gente se envolve, sofre mais, sente mais, a mulher demora mais para demitir, o homem dá a notícia em cinco minutos e pronto.” [Gerente 9, mulher] ; “Acho que somos muito racionais também

na tomada de decisão, mas na carreira somos também bem emocionais. Pensamos na família, eles não. Eles jogam qualquer jogo, nós não.” [Gerente 11, mulher]

Na concepção dos entrevistados, antes de tomar uma decisão a mulher se fundamenta mais, se preocupa mais com o contexto. Esta capacidade mais desenvolvida confere a elas a vantagem de apresentarem *feedbacks* melhores, serem mais claras e preocupadas com isso, sendo na maioria das vezes mais naturais do que o homens, que entendem este processo como algo sofrível e difícil. Isto fica evidente na declaração de um diretor: “é difícil o dia que tenho que dar *feedback*, fico ansioso e não sei como chegar para o sujeito e falar. Para elas é tão fácil.” [Diretor 4, homem]

Enquanto os homens são até mais intempestivos na tomada de decisão e na ação, elas são mais ponderadas, pensam mais e decidem racionalmente. Por exemplo, elas sofrem menos para dar *feedbacks* negativos do que eles, pois se sentem mais fortes depois de pesarem e verificarem vários ângulos da mesma questão.

Foi confirmada novamente a ponderação feita anteriormente pelo diretor de RH, ilustrada anteriormente, há diferenças no reconhecimento do trabalho do executivo e da executiva por parte da organização. Ficou evidente na discussão da racionalidade entre os gêneros a supervalorização do homem em relação à sua objetividade e frieza em tomar decisões, sem se deixarem afetar pelo lado emocional, como no caso da demissão de um funcionário, por exemplo, do que a capacidade feminina de dar *feedbacks* melhores que os homens. Parece que o que há de melhor na organização é sempre fruto da forma de ser dos homens, independentemente de quais sejam estes atributos.

Isso corrobora dois aspectos encontrados na literatura. O primeiro aspecto refere-se ao preconceito, que surge como forma de excluir as mulheres das decisões organizacionais devido à lógica masculina que domina as organizações, criam-se e modificam-se estruturas para que se consiga perpetuar a necessidade de diferenciação enquanto grupo. Isto ficou claro

em várias situações, a mais marcante diz respeito à reprovação da mulher acerca da permissividade com a qual o emocional faz parte da tomada de decisão, ilustrado na declaração do diretor e do gerente, como se isso fosse algo maléfico à organização.

O segundo aspecto refere-se à capacidade de liderança feminina. Tanto as mulheres como os homens afirmam que as mulheres são mais sensíveis, compreensivas, flexíveis, e mais perceptivas em relação aos problemas das pessoas. Na concepção dos homens, as mulheres encontram mais dificuldades para utilizar a autoridade, as executivas se explicam e justificam muito suas atitudes aos seus subordinados. No entanto, para as executivas isto não se refere à dificuldade de utilizar a autoridade, pois trata-se apenas de uma forma diferente de exercê-la, pois as mulheres são mais interessadas pelo o emocional do grupo, enquanto os homens não se focam nesta perspectiva, fazem-no sob uma forma mais objetiva e agressiva.

Esta racionalidade feminina representa uma barreira na ascensão e manutenção das mulheres em cargos executivos. Num ambiente dominado por códigos e valores fundamentados na objetividade e agressividade masculinas, tais atributos são desvalorizados e representam desvantagem na competição a cargos mais altos na hierarquia organizacional.

### **5.2.6 A Expressão de Sentimentos**

A expressão de sentimentos em relação aos gêneros foi o sexto aspecto analisado como forma de compreender a maneira pela qual os homens e mulheres executivos lidam com os desafios de suas carreiras.

A expressão de sentimentos é um ponto que tem prejudicado as mulheres nas organizações com valores machistas. Para o diretor de RH da Empresa X, a mulher procura não expressar os sentimentos, pois sabe que se ela os demonstrar numa mesa de reunião estará

condenada a ser estereotipada como fraca perante os colegas. Neste sentido, ele declara que a mulher na Empresa X:

Foge do estereótipo, procura não expressar os sentimentos. Se ela chora numa mesa de reunião está lascada, por isto pega um verniz e passa, endurece. Aqui a mulher que sobe tem que assimilar o modelo de gestão masculino, não pode ser sensível como se atribui o estereótipo, tem que ser, incisivo, objetivo e agressivo. [Diretor 1, homem]

Devido a isto, as mulheres têm tentado se controlar mais para disfarçarem suas emoções. Isto fica claro quando se analisa a fala dos executivos e executivas: “Elas tentam se controlar, mas são transparentes. Elas expressam mesmo sem querer, nem que seja por linguagem corporal. O homem é mais dissimulado, ou controlado.” [Diretor 2, homem]. No caso da executiva, foram recorrentes falas como esta: “As mulheres são mais abertas, mais transparentes, o homem é mais contido. A gente tem que aprender a controlar isso, às vezes dá ódio, porque eu não queria que os outros soubessem, queria controlar melhor” [Gerente 16, mulher] Mas também surgiram relatos como estes: “há diferenças entre não ser emocional e parecer não ser emocional, essa é a regra do jogo, logo, temos que parecer que não somos emocionais, mas que somos, isso somos” [Gerente 18, mulher] ; “muitas vezes passamos por cima do emocional para sermos mais racionais, senão não sobrevivemos.” [Gerente 3, mulher]

Repara-se novamente o esforço que as mulheres necessitam empreender para internalizar os valores masculinos e poderem competir com igualdade no mundo corporativo. No entanto, a linha que separa “o temos de mudar nosso jeito para competir” da admiração pelo modo como os homens lidam com esta situação é bem tênue. Observa-se uma dificuldade das mulheres executivas em se situarem coerentemente numa destas posições uma vez que estas se mostram, muitas vezes, passivas e complacentes com a opinião dos homens.

O depoimento de um gerente levantou uma questão que gerou polêmica. Na visão dele, as executivas têm mais liberdade de expressar sentimento porque na sociedade é

esperado que a mulher seja mais emotiva. Porém, o homem não goza do mesmo direito, para ele o homem não pode chorar, por exemplo, os executivos têm que se cobrar para não expressar o sentimento, têm que parecer o típico “durão” para não denotar fraqueza. Os executivos concordaram com este gerente, no entanto, as mulheres foram totalmente contra esta vertente. Para elas, dentro da organização, parece que esta forma de pensar não existe, não importa o gênero, demonstrar sentimentos sempre significará fraqueza e estará contra os valores disseminados na organização, isto foi verificado nas duas empresas em estudo.

Outra marca evidente quando se trata da temática expressão de sentimentos é a ironia a qual determinados executivos utilizam como forma de depreciar a mulher na organização, a intenção é deixar bem claro que o ambiente organizacional é para pessoas agressivas e incisivas: “O Homem é mais racional, depois de pouco tempo já está tudo legal de novo. Não guarda no coração. Mulher é diferente, eu dou dois berros e ela já fica com o olho cheio d’água, biquinho a tarde inteira”. [Gerente 24, homem]

No entanto, outro gerente levantou uma questão que rebate essa colocação e mostra o quão delicada é a situação da mulher executiva na organização: “é, se o homem solta um palavrão, normal. Se a mulher faz o mesmo, no primeiro palavrão ela já é vulgarizada, já virou sapatão” [Gerente 26, homem] Todas as mulheres concordaram.

A partir dessas observações, torna-se difícil compreender o papel esperado da mulher na organização. Elas sentem dificuldade em fazer esta leitura, porque, num ambiente que pede agressividade e incisividade, se elas de fato assumirem esta postura, fatalmente serão rotuladas de termos que fazem alusão ao masculino, como “essa é macho”, “essa parece homem”; ou termos que se referem depreciativamente, por sua vez, ao homossexualismo, como “sapatão”, mais uma forma de denegrir a imagem feminina e considerar estes atributos como se fossem exclusivos do sexo masculino.

Este processo é muito sofrido para as mulheres. De um lado, há depoimentos como a da gerente em seguida, que recai sob a forma de um desabafo, da impossibilidade de se sustentar a imagem que se cria da mulher. O paradoxo entre ter que assumir a forma de delicadeza/dureza numa mesma pessoa em situações diversas fica evidente: “a mulher tem que ter dupla personalidade: no churrasco [que a firma propõe anualmente] ela é meiga, é outra pessoa. Na empresa ela é dura. Em casa ela é meiga. Isso não existe” [Gerente 3, mulher]

Por outro lado, há executivas que se apresentam ligeiramente mais sensíveis e que de fato expressam mais seu descontentamento em compartilhar um espaço dominado por uma racionalidade à qual elas não se sentem integradas. O depoimento de uma gerente ilustra isso: “muitas mulheres choram fora e dentro do trabalho, porque elas sofrem com o que são e não são destas coisas, a estupidez e o machismo. [...] Eu disse aos meus chefes: não chorei por fraqueza, foi raiva ou impotência. Aqui o ambiente é quente e às vezes assusta.” [Gerente 10, mulher]

Dessa forma, observou-se que a mulher executiva tem sido prejudicada na organização por ser mais propensa a demonstrar seus sentimentos em organizações com valores machistas, que não aceitam este tipo de comportamento. Mais uma vez as mulheres necessitam empreender grande esforço para internalizar os valores masculinos e poderem competir com igualdade no mundo corporativo. Mesmo que para isto esta seja rotulada por termos discriminatórios como forma de denegrir a imagem feminina e instaurar estes atributos como se fossem exclusivos do sexo masculino.

### 5.2.7 A Vida Pessoal na Vida Profissional

O último aspecto analisado envolve a compreensão de como elementos da vida pessoal – tais como maternidade, trabalho doméstico e relação com parceiros, refletem na vida profissional das executivas. Pretende-se com isso verificar os principais desafios que estas têm enfrentado no desenvolvimento de suas carreiras.

A principal queixa das mulheres executivas refere-se ao desequilíbrio entre a esfera pública (trabalho) e a privada (lar). Isto tem gerado um quadro de desequilíbrio que traz sofrimento e angústia às mulheres, pois inevitavelmente uma destas esferas sempre está prejudicada em relação à outra.

Algumas gerentes entrevistadas destacaram a dificuldade de conciliar as demandas domésticas e a criação dos filhos com as necessidades e imperativos da carreira:

O que eu vejo é que a mulher ainda carrega a função de ter que cuidar da família. Eu não sinto que tenho que fazer mais esforço do que o homem para exercer minha profissão, mas tem o esforço da mulher, extra, de esposa, de mãe; a gente carrega isto e o homem explora isto, este duplo papel não deveria existir (Gerente 11).

Isto corrobora a literatura. O status familiar, como casamento e número de filhos, impacta negativamente a mulher e positivamente o homem quanto ao trabalho. Para a mulher, a relação entre trabalho e família tende a ser mais conflituosa, gerando mais estresse e angústia, pois a mesma acumula estas funções. Este quadro, aliado às, cada vez maiores, demandas organizacionais e à intensa cobrança que a mulher exerce em relação a si mesma e à necessidade de provar para a organização, tem feito com que as mulheres executivas levem tarefas para o lar, o que as impede de se fazer efetivamente presente na vida familiar.

Por outro lado, o homem já não apresenta esse sentimento de culpa, pois culturalmente, validou-se um modelo em que o homem deve prover a casa materialmente e a mulher deve cuidar das tarefas domésticas e dos filhos. O depoimento de um dos diretores elucidou isto: “É mais fácil para o homem trabalhar e sair depois, ele não tem que olhar filhos,

nada. Fico imaginando minha mulher, ela não faz isso, não pode chegar e falar para eu ficar em casa hoje cuidando das crianças para ela ir ao *happy hour*.” [Diretor 3, homem]

A mulher apóia mais o marido em suas decisões profissionais, o homem não, ele se impõe à mulher e a faz escolher entre ele ou o trabalho. A literatura tem se debruçado sobre este tema e as conclusões a que se tem chegado é de que em se tratando de relações afetivas a mulher apresenta mais dificuldade em encontrar um parceiro amoroso. Quanto mais bem sucedida a mulher executiva, mais dificuldade esta encontra para achar um parceiro amoroso. Poucos homens aceitam a falta de tempo da parceira num relacionamento amoroso. Isto tem sido outro fator gerador de estresse e angústia para a mulher executiva. Uma das entrevistadas destacou que o motivo de sua separação foi o fato de seu ex-marido não aceitar que ela tivesse maior ascensão profissional: “Eu me separei porque meu marido não aceitava o fato de eu ter maior ascensão profissional do que ele. Era briga manhã, tarde e noite. Ele não aceitava o meu sucesso.” [Gerente 12, mulher]

O sucesso profissional das mulheres parece realmente incomodar o homem, principalmente os seniores que viveram sob a lógica do homem que é o provedor da casa. Um diretor ironizou: “Imagina a sua mulher comprando um carrão e jogando a chave ali na sua frente, eu não permitiria.” [Diretor 3, homem]

No caso do homem ocorre o contrário, um gerente esclareceu que foi transferido de cidade devido a uma reestruturção na sua empresa e que sua mulher largou tudo para segui-lo, o mesmo reagiu da seguinte forma: “eu não faria o mesmo para você.” [Gerente 28, homem]

Outro desafio destacado pelas mulheres entrevistadas refere-se à maternidade. As executivas que decidem preterir a maternidade visando ao desenvolvimento de suas carreiras esbarram em um “fator biológico”, o que representa um momento delicado na vida da mulher, pois exatamente na época em que ela começa a ter uma ascensão na carreira profissional, o que ocasiona uma forte demanda da empresa em relação à sua dedicação ao trabalho, ela

também precisa avaliar se quer ou não ser mãe, já que depois dos 35 anos a fertilidade é reduzida.

A maioria das mulheres entrevistadas acredita que a maternidade complica a carreira. Devido à intensa cobrança por parte das organizações, principalmente encima das mulheres, elas acabam tendo de se mostrar mais comprometidas, encurtando até a licença maternidade.

Diante dessas questões, foi possível verificar que as mulheres que aceitaram e venceram o desafio de evoluir em suas carreiras tiveram que renunciar às questões pessoais, em maior ou menor grau. Avançar na hierarquia organizacional requer, para estas mulheres, sacrifícios de ordem pessoal, parte considerável das gerentes entrevistadas atribui ao trabalho o adiamento da maternidade e a dificuldade de estabelecer um relacionamento amoroso com um parceiro, devido a este não se mostrar disposto a aceitar a indisponibilidade que uma carreira executiva exige.

Os códigos e valores da sociedade, que de um modo geral, são machistas, cooperam para que a caminhada rumo ao topo da hierarquia organizacional fique mais difícil, uma vez que as funções domésticas ainda são cobradas e acumuladas sob as mulheres. O que fica evidente é que todo este processo vem acompanhado de muito estresse e sofrimento pelas mulheres executivas, isto fica claro no relato de uma gerente, discorrendo sobre a dificuldade de encontrar tempo para relacionamentos amorosos em detrimento do trabalho:

Acabou sendo pela necessidade, é a regra do jogo, é uma escolha. Uma série de amigas que optaram pela carreira saíram da cidade e tiveram que abrir mão da família. Muitas são muito bem sucedidas até em outros países e sacrificaram o lado afetivo, o efeito é devastador. É impressionante como esta falta acaba impactando na felicidade da mulher. [Gerente 18, mulher]

### **5.3 Por trás das perguntas, diante das respostas: a dinâmica dominante-dominado a que a mulher executiva está submetida**

A terceira e última categoria de análise aborda a questão relacional entre os gêneros nas organizações observados durante os grupos focais. Pretendeu-se com isto apresentar observações adicionais que foram capazes de dizer, mais do que palavras, os papéis esperados de cada gênero no ambiente organizacional assim como os desafios disto na vida das mulheres executivas.

Por meio dos dados coletados, é possível observar que a capacidade das mulheres em exercerem suas funções relacionadas aos cargos executivos é questionada a todo momento pelos homens, através do uso do humor e outras formas de relações de poder. Um gerente entrevistado chegou a afirmar que “a mulher foi feita para esfriar a barriga no tanque e esquentar no fogão, seu papel é cuidar do homem, não adianta!” [Gerente 2, mulher]

De acordo com a maioria das gerentes, comentários como estes são comuns, os homens usam deste tipo de artifício para agredir e baixar o nível da competição na organização. Por meio de declarações de cunho não ligado à competência, fundados apenas em situações não profissionais e ligadas em estereótipos o homem reforça um cenário de desigualdade para com as mulheres. Para elas, a situação é ainda pior quando há reuniões que contam apenas com uma mulher. Nestas reuniões, além de ocorrer comentários discriminatórios e preconceituosos, ocorrem também piadas que incitam a sexualidade e o assédio sexual. Na concepção de uma das gerentes: “o homem gestor fica nesta zona de conforto e não quer administrar isto, de assédio.” [Gerente 3, mulher] Duas gerentes esclarecem: “até lambida na orelha já tomei” [Gerente 10, mulher]; “Tem uns que olham como se estivéssemos peladas, mas não tocam na gente, a gente tem que administrar.

[...]relação do poder com o assédio, tem tudo a ver.” [Gerente 12, mulher] Verificando assim o ambiente hostil que muitas mulheres tem que enfrentar todos os dias.

O ambiente de preconceito, criado por vários dos gerentes e diretores entrevistados e os exercícios de poder foram observados em outras situações. Uma gerente relatou uma situação vivida na Empresa Y, no mínimo inusitada que mostra este ambiente desrespeitoso e discriminatório ao qual as mulheres estão inseridas:

uma vez fui fazer um trabalho com meu diretor numa reunião que só tinha diretores. Fui com a minha HP [calculadora financeira] para fazer os cálculos enquanto a reunião acontecia. Quando eu entrei na sala de reunião me perguntaram se eu era a secretária [...] Enquanto eu fazia as contas os outros diretores parabenizaram o meu diretor por ter me levado, que eu era muito rápida e boa para uma mulher, que eles estavam impressionados. Pra mim, aquilo foi o fim da picada. [Gerente 10, mulher]

Durante todos os grupos de foco, o preconceito e a discriminação foram observados, o discurso transbordou para a realidade. Em termos gerais, os homens, de fato, argumentam, contra-argumentam, lutam mais para ter a razão do assunto que está sendo debatido, têm realmente um grau de incisividade muito superior ao das mulheres. Colocada uma questão em discussão, observa-se maior ímpeto dos homens em expor suas percepções. As mulheres se cansam primeiro nos embates.

Isto porque os homens se excedem na incisividade. O homem mostra-se mais inquieto, lança-se a pergunta e ele quer logo responder, debater, ter a razão. As mulheres foram interrompidas diversas vezes, sendo impedidas inclusive de terminar de expor um ponto de vista. Houve dois casos em que as mulheres foram cerceadas do seu direito de expor sua percepção por, respectivamente, oito e nove vezes, tudo isso com muita ironia. Quanto mais incisividade elas mostravam mais o homem aumentava sua própria incisividade.

Na maioria das vezes que as mulheres tentaram contra-argumentar, o homem fez a réplica de maneira ainda mais incisiva. Em todos os casos observados em todos os cinco

grupos de foco realizados, com exceção destes dois casos, as mulheres sempre desistiram do embate. Os homens apresentaram uma opinião mais impositiva. As mulheres se adaptam mais, concordam num primeiro momento, ensaiam uma discordância, mas todas as vezes que os homens se manifestaram em discordância às mulheres suas opiniões prevaleceram. As executivas ouviam as histórias dos afoitos homens como se tivessem recebido treinamento para isto, de acordo com cada situação, formulavam respostas assumindo diversas posturas contraditórias perante a eles, validando a dificuldade da mulher executiva de se impor em ambientes como estes.

Fato interessante é que tamanha incisividade era reduzida quando o assunto gravitava entre os homens apenas. Foram bem menores as interrupções de homens em relação a homens se comparados de homens em relação às mulheres. Em algumas situações, ficaram claras a discordância entre os gêneros, mas os homens se expõem mais ao debate e à defesa de suas idéias de maneira enfática e as mulheres, na maioria das vezes que discordam, desistem de expor sua opinião, uma vez que a incisividade dos homens parece impor a sua opinião como verdade e não deixar espaço ao diálogo. Nestes momentos, observou-se com frequência a discordância das mulheres, como última opção, sob a forma de expressões corporais: um balançar de cabeça negativamente, um franzir na face, uma feição de desagrado.

As executivas parecem conseguir fazer uma rápida leitura do ambiente e se posicionam de forma que se não houver espaço para suas opiniões, como de fato não havia, elas se calam, não as impondo. Observou-se também que as mulheres foram interrompidas com certa frequência e ironizadas em diversas situações, elas se mostraram mais calmas e ponderadas na maioria das vezes. Se por um lado essa postura pode ser entendida como um traço de flexibilidade nas relações interpessoais, por outro colocam as mulheres a uma posição de coadjuvantes, o que não permite que elas se posicionem quando confrontadas. Está implícito para elas que as relações de poder tendem a favor dos homens.

Torna-se importante destacar que parece não haver coesão entre as mulheres executivas sobre a identidade e reivindicações desta classe heterogênea de mulheres nas organizações. Assim como a teoria Feminista Pós-modernista opõe-se à criação de classes homogêneas de análise, sendo contra unificar as reivindicações das mulheres sob o mesmo prisma, este estudo verificou que as mulheres executivas, em consonância com a escolha epistemológica deste estudo, encontra-se inserida num ambiente que lhe é particular, que cria desafios, dificuldades e oportunidades peculiares a este estrato da população feminina.

Pode-se verificar que, atualmente, as mulheres executivas entrevistadas nas empresas estudadas não chegaram a um acordo sobre uma unidade de reivindicações, elas parecem não saber ao certo o que pleitear e pelo que lutar, não há uma unidade de “classe”. Há uma dualidade em todo estudo entre adquirir atributos (como a incisividade e a agressividade) que elas mesmas entendem que não lhe são próprios na maioria das vezes para poder alcançar o objetivo de ter sucesso na carreira, ou assumir que realmente existe um estilo feminino de liderança, com características diferentes (e não menos importantes) das masculinas, que deve lutar pelo seu espaço na organização.

Em outras palavras, as mulheres devem escolher entre buscar a igualdade com o homem, num intento de se adquirir seus atributos e de se apreender suas características e identidade, como raciocínio elaborado pela maioria das gerentes, condensado pela percepção desta:

Acabou sendo pela necessidade de entrar no clube que eu mudei minhas características, é a regra do jogo, é uma escolha e um exercício. Nós mulheres tendemos a ser mais emocionais, e tem o custo de jogar o jogo da racionalidade. Nem sempre é fácil, mas se não for assim nunca chegaremos a cargos de destaque. Aqui na empresa Y, por exemplo, numa empresa desta envergadura, nunca tivemos uma diretora em todas essas décadas de história. [Gerente 13, mulher]

Ou, então, devem escolher assumir sua identidade e lutar para que haja espaço nas organizações para um estilo de liderança que é, em essência, diferente dos valores masculinos.

Isto pode ser visto em diversas situações em que as mulheres foram comparadas com os homens e se sentiram prestigiadas com essas comparações, conforme demonstrado no trecho destacado a seguir: “Uma vez um gerente me falou, qualquer dia vou te chamar para a gente sair e pegar umas meninas, você é igual a gente [ela contou isso rindo, se sentindo valorizada por ter sido comparada a um homem.]” [Gerente 6, mulher] Outra situação na qual isto ficou claro foi quando, abordada sobre a temática da expressão de sentimentos, uma gerente afirmou: “Nem sempre dá tempo de chegar ao banheiro. Eu já chorei aqui e deu tempo de ir ao banheiro.[...] Mas eu não sou fraca, sou meio homem nisso. Eu não sou de chorar. [se elogiando]” [Gerente 30, mulher]

Por fim, destaca-se um trecho, carregado de ironia no qual um diretor para se referir a uma gerente considerada por ele competente, declara: “Ela é ótima, um verdadeiro trator, nem parece mulher, é firme e exigente [...] um trator, na verdade um rolo compressor, passa por cima de tudo” [Diretor 5, homem] Logo em seguida, uma gerente complementa: “Verdade. Ela é muito boa, parece um homem mesmo”. [Gerente 17, mulher]

Baseado neste tipo de fala parece que este tipo de atitude por parte das mulheres executivas apenas reforça a imagem e o papel esperado de que o homem está associado ao resultado, àquele que consegue os triunfos, mesmo quando é a mulher que o conquista, pois há um movimento de duplo sentido, dos homens se enaltecendo e das mulheres se desvalorizando, que favorecem este contexto.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste capítulo é destacar os resultados alcançados por este estudo, tendo em vista a proposta de identificar e analisar os principais desafios da carreira das mulheres executivas no Brasil, aprofundando na compreensão de como as mulheres que estão em cargos executivos fazem para galgar e se manterem nestes cargos.

Para isto foram estudadas em profundidade duas empresas, uma do setor automobilístico e uma do setor minerador. Estes setores foram escolhidos justamente por serem caracterizados como tradicionais e terem no nível gerencial em sua grande maioria composta por homens, apresentando, assim, ambiente propício para a análise dos principais desafios da carreira da mulher que conseguiu galgar cargos executivos mesmo num contexto especialmente desfavorável.

Considerando este quadro, torna-se imprescindível estudar a mulher executiva como um grupo heterogêneo, o que explica a escolha epistemológica deste trabalho. Aqui, portanto, não se trata de analisar a mulher como categoria homogênea. As mulheres que ocupam cargos executivos, as mulheres que ocupam outros tipos de cargos, as mulheres que vivem no oriente, as mulheres negras, dentre outras, têm desafios, dificuldades e oportunidades que lhes são próprios e por isso devem ser entendidos como uma categoria exclusiva de análise.

Neste sentido, este estudo buscou aprofundar-se na compreensão dos desafios, dificuldades e oportunidades da mulher executiva especificamente. Para isto, utilizou-se da abordagem das Feministas Pós-modernistas como opção epistemológica. Esta abordagem possibilita estudar e captar a identidade do tipo de mulher que ocupa cargos executivos, e se mostra a mais adequada justamente por rejeitar noções homogêneas de análise, e por valorizar

a diversidade de identidades entre os gêneros que são oriundos da construção social, fundados em aspectos históricos, sociais e linguisticamente construídos.

Neste sentido, o objetivo deste estudo centrou-se na análise das percepções dos executivos e executivas sobre as complementaridades e diferenças entre eles nos seguintes elementos que são determinantes na ascensão e no desenvolvimento da carreira executiva: o esforço investido no trabalho; a disposição para assumir riscos; a empatia e a agressividade para negociar; o estilo gerencial; a racionalidade em relação aos gêneros; a expressão de sentimentos; e o transbordamento das questões profissionais na vida pessoal. Este objetivo foi alcançado por meio da análise dos dados obtidos na pesquisa de campo, confrontados com o referencial teórico adotado. A partir disto, foi possível construir as principais estruturas que norteiam o modo de pensar e agir da mulher executiva e, adicionalmente, compará-las aos homens executivos como forma de entender possíveis atributos que diferenciam a trajetória da carreira de ambos.

Assim, foi possível concluir que a mulher executiva distingue-se das outras categorias de mulheres por apresentarem desafios e aspirações diferentes e singulares em relação à vida pessoal e à carreira. Se, como as demais mulheres, a mulher executiva é menos reconhecida do que o homem (no caso deste estudo, nas organizações), elas têm várias especificidades que as tornam singulares no universo feminino, por exemplo, comandarem homens, disputarem com eles, vencerem a corrida com eles.

A pesquisa mostrou que ainda há um significativo processo discriminatório que incide sob a forma de preconceito e falta de oportunidades em relação às mulheres. Por isso, para vencer na carreira executiva, elas são obrigadas a investir mais no trabalho, a despender mais esforço e serem mais comprometidas do que os próprios homens para superarem os obstáculos que são maiores para a perspectiva feminina, pois no caso delas, além da competência técnica, há o desafio de ter que internalizar atributos que os homens valorizam

para ser um gestor de sucesso e que são mais naturais para eles do que para elas. Afinal, a dominação ainda é masculina.

Isto pode ser verificado em diversos aspectos como na disposição para assumir riscos, a empatia e a agressividade para negociar, o estilo gerencial, a racionalidade em relação aos gêneros, principalmente em relação à justiça na condução das relações e da tomada de decisão e a expressão de sentimentos.

As organizações que são moldadas de acordo com os valores masculinos valorizam a agressividade, a incisividade, a autoridade e o foco na tarefa como forma de se obterem os resultados. Por outro lado, as próprias organizações parecem entender os limites destes valores e têm incentivado, ao menos no nível do discurso, ações mais participativas e menos coercitivas. Este é um estilo que se aproxima mais do modo como as mulheres lideram. No entanto, parece que este estilo de gestão ainda está no plano do ideal e não é reconhecido no cotidiano das organizações.

Pode-se constatar que a mulher executiva é mais ponderada que o homem (que é mais afoito, reflete menos antes de agir). Esta se mostra mais empática e maleável na negociação, substitui a agressividade e a incisividade por uma leitura minuciosa da outra parte como forma de guiar suas ações. Isto confere a elas maior facilidade para abordar o outro e lutar pelos seus objetivos. Entretanto, a mulher tem apresentado maior dificuldade de negociar para si do que o homem; a executiva se mostra mais vulnerável quando se refere a bônus e renda variável do que o homem. Ela parece ainda não saber brigar para que seu valor seja reconhecido na organização e por isso mostra insegurança neste aspecto.

A mulher executiva apresenta um estilo gerencial mais centralizador do que o homem. Para ela, o controle se mostra fundamental à medida que possibilita maior assertividade frente às possíveis indagações de seus superiores. No entanto, foi constatado que o estilo de gestão da mulher executiva também se caracteriza como mais participativo e solidário com a equipe.

Diferentemente do homem, que muitas vezes se mostra um líder menos centralizador, mas também mais autoritário e intempestivo.

Outra característica marcante da mulher executiva é a sua racionalidade e a forma como expressa seus sentimentos. Verificou-se que a racionalidade entre os gêneros é composta por elementos diferentes. O homem é mais focado nas tarefas e nas recompensas materiais, como maiores bônus, salários e participações nos lucros, enquanto as mulheres valorizam mais elementos que incidem num melhor ambiente de trabalho e no desenvolvimento da carreira. Adicionalmente, a mulher se mostra mais conciliadora, avalia a situação com mais detalhes e leva em consideração fatos de teor pessoal, atributos que o homem, por se apresentar mais focado na tarefa, reprova. A mulher executiva mostrou-se mais sensível e vulnerável às questões relacionadas à expressão dos sentimentos na organização. O homem se mostra mais frio, ao menos na aparência, enquanto a mulher se envolve mais emocionalmente. Importante observar que muitas mulheres entrevistadas sofrem por não conseguirem esconder seus sentimentos, elas entendem que isto as prejudica por denotar fraqueza emocional para lidar com as pressões cotidianas presentes nas organizações.

Tratando-se dos aspectos pessoais foi possível verificar no relato dos entrevistados que a mulher está situada num contexto desfavorável. O desequilíbrio entre a esfera pública (trabalho) e a privada (lar) tem sido o principal fator que gera um quadro de desequilíbrio, sofrimento e angústia às mulheres. A mulher ainda carrega a função de ter que cuidar da família. Este quadro, aliado às, cada vez maiores, demandas organizacionais e à intensa cobrança que a mulher exerce em relação a si mesma e à necessidade de provar para a organização, tem feito com que as mulheres executivas levem tarefas para o lar, e que, com isso, não consigam se fazer efetivamente presentes na vida familiar. Ficou evidenciado que, quanto mais bem sucedida a mulher executiva, mais dificuldade esta encontra para achar um parceiro amoroso. Torna-se importante ressaltar que os códigos e valores da sociedade, de um

modo geral, são machistas e cooperam para que a caminhada rumo ao topo da hierarquia organizacional fique mais difícil, uma vez que as funções domésticas ainda são cobradas e acumuladas sob as mulheres.

Esta pesquisa verificou ainda que o preconceito e a discriminação foram marcas latentes nas entrevistas e grupos de foco. Em muitas situações ficou evidente a utilização da ironia e do sarcasmo como forma de cercear e coagir a mulher executiva. O preconceito e a discriminação surgiram como forma de excluir as mulheres das decisões organizacionais devido à lógica masculina que domina as organizações, cria e modifica estruturas para que se consiga perpetuar a necessidade de diferenciação enquanto grupo. Em termos gerais, constatou-se que a mulher executiva ainda sofre significativo processo de inserção subalterna, validado por estes códigos e valores masculinos, que criam barreiras à ascensão feminina em cargos da alta administração.

A mulher ainda se encontra num ambiente desfavorável ao aproveitamento do seu potencial. A falta de oportunidade em relação a uma maior diversidade na força de trabalho tem dificultado a eficiência organizacional. Sufocar a lógica feminina frente a um contexto dominado por regras machistas limita benefícios que a maior diversidade da força de trabalho permite, como a aprendizagem, criatividade, flexibilidade, crescimento organizacional, crescimento individual e agilidade organizacional para lidar com rapidez e precisão frente às turbulências do mercado.

Observou-se também que as mulheres executivas entrevistadas nas empresas estudadas não dividem uma pauta de reivindicações comum. Elas parecem não saber ao certo o que pleitear e como se organizar para conseguir isto. Há uma dualidade em toda a pesquisa entre adquirir atributos considerados “masculinos” como forma de alcançar o objetivo de ter sucesso na carreira e o desejo de assumir que realmente existe um estilo feminino de

liderança, com características diferentes das masculinas, que deve lutar pelo seu espaço na organização.

No entanto, deve-se ressaltar que apreender as características masculinas pode ser um caminho perigoso, porque por mais que a mulher tente adquirir os atributos considerados por elas mesmas e pelos homens como “masculinos” há um forte processo discriminatório, dissimulado pela ironia e sentimento de superioridade, que parece não ser passível de trazer igualdade de fato entre homens e mulheres, havendo risco de serem sempre vistas como coadjuvantes.

Se as executivas escolherem o embate (estratégia reconhecidamente menos utilizada por elas) haverá uma busca pela igualdade das características masculinas, e conseqüentemente, o fortalecimento da identidade masculina em detrimento da feminina como forma de competir com os homens. Num outro extremo, evitando o embate e assumindo a identidade feminina, elas se vêem em desvantagem frente à cultura atual do ambiente de negócios, pois a avaliação que será feita é a de que a falta de incisividade e agressividade denota fraqueza e gera desconfiança da competência delas.

Como um resultado inesperado da pesquisa, foi observado na Empresa X, que tem hierarquia mais horizontal se comparada à Empresa Y (esta última caracterizada por hierarquia absolutamente definida e rígida), que as mulheres estão chegando com mais intensidade a cargos executivos. Parece que a menor hierarquização, a maior horizontalização, confere à mulher um caminho menos longo para mostrar sua competência e resultados à organização. Equipes multifuncionais, como as encontradas na Empresa X, favorecem a meritocracia de forma geral, e isto inclui a mulher. Uma maior transparência entre o que cada um produz facilita decisões baseadas na meritocracia. Isto tem conferido maior ascensão às mulheres nesta organização. No caso da Empresa Y, que tem muitos níveis hierárquicos e mais rigidez em relação aos cargos, a mulher tem encontrado maior dificuldade em ascender a

cargos executivos. O processo para galgar cargos executivos parece ser mais difícil na medida em que a mulher necessita passar por mais filtros e avaliações que facilitam a disseminação de preconceito e atos discriminatórios. Isto favorece um sistema de dominação machista já que contribui para um ambiente de trabalho que pode mascarar mais facilmente o valor e o resultado obtido pela atuação de seus funcionários, especialmente as mulheres, por obscurecer e possibilitar a manipulação da meritocracia em benefício próprio, o que valoriza mais as relações pessoais e de poder do que o mérito.

As principais limitações desta pesquisa referem-se ao restrito número de empresas estudadas (duas), e o fato de os grupos de foco terem como maioria executivos do gênero masculino, em função da predominância de homens nos quadros funcionais da média gerência e alta administração das empresas estudadas. Isso pode ter contribuído para fortalecer o discurso dos homens entrevistados, em detrimento das mulheres.

Entre as sugestões para pesquisas futuras relacionadas ao tema abordado, destacam-se ampliação do universo e da amostragem de análise, ampliando o estudo para mais empresas e até mesmo para outras profissões – além das funções executivas –, incluindo também aquelas profissões e empresas onde há a predominância de mulheres ocupando cargos de liderança.

## REFERÊNCIAS

- ADELMAN, M.; GROSSI, M. P. Entre a Psicanálise e a teoria política: um diálogo com Jane Flax. **Revista Estudos Feministas**. v. 10, n. 002, p. 371-388
- ADLER, N. J.; BRODY, L. W.; OSLAND, J. S. The women's global leadership forum: enhancing one company's global leadership capability. **Human Resource Management**, v. 39, n. 2 e 3, p. 209-225, 2000.
- ALVES, E. L. G. *et al.* Emprego e ocupação: algumas evidências da evolução do mercado de trabalho por gênero na grande São Paulo – 1988/1995. Brasília: **IPEA**, 1997. (Texto para Discussão, n. 497).
- AMÂNCIO, L. Gender representation and the representation of person. **The European Legacy: towards new paradigms**, v.3, p.999-10, 1996.
- ANGELONI, M. T. A influência dos fatores culturais e lingüísticos nas representações da decisão. Encontro Anual da ANPAD, Nº 24, 2000, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARTOL, K. M.; BUTTERFIELD, D. A. Sex effects in evaluating leaders. **Journal of Applied Psychology**, vol. 61, p446-454, 1978.
- BASS, B. M.; AVOLIO, Bruce J. Transformational leadership and organizational culture. **International Journal of Public Administration**, New York: v. 17, n. 3,4; p. 541-555, 1995.
- BAUER, M. W. *Análise de conteúdo clássica: uma revisão*. BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.
- BEAUVOIR, S. **O Segundo Sexo**. Tradução: Sérgio Milliet. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1949.
- BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença. In: CHANLAT, J. F. (org.). **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**, vol. 2. São Paulo, Atlas, 1994.
- BETIOL, M. I. S. Ser administradora é o feminino de ser administrador? In: ENANPAD, 24, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENANPAD, 2000. CD-ROM.
- BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. A mulher executiva e suas relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n.4, p.17 - 33, out/dez. 1991.
- BESSIS, S. Mulheres em Movimento: Cem anos de feminismo. **Revista Correio da Unesco**, v. 28, n. 08. p.18-20, Agosto, 2000.
- BOURDIEU, P. **A dominação masculina**. Trad. de Maria Helena Kühner. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.

BOYAR, S. L.; MAERTZ, C. P.; PEARSON, A. W.; KEOUGH, S. Work-family conflict: a model of linkages between work and family domain variables and turnover intentions. **Journal of Managerial Issues**, v. 15, n. 2, p. 175-190, 2003.

BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. Instruídas e trabalhadeiras: trabalho feminino no final do século XX. **Cadernos Pagu**. Campinas, 17/18, 2001/02, p. 157-196.

CALÁS, M. B. e SMIRCICH, L. Do Ponto de Vista da Mulher: Abordagens Feministas em Estudos Organizacionais. In: S. R. Clegg, C. Hardy, *et al* (Ed.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. SP: Ed. Atlas, 1999

CAPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J. B.; MELO, M. C. O. L.; VASCONCELOS, K. A. A Produção Científica sobre Gênero na Administração: Uma Meta-Análise. In: ENANPAD, 30, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2006. CD-ROM.

CARLINI-COTRIM, B. Potencialidades da técnica qualitativa grupo focal em investigações sobre abuso de substâncias. **Revista Saúde Pública**, jun. 1996, vol. 30, no. 3. p.285-293.

CARVALHO, M. P. F. S.; CARVALHO, J. F. L. S.; CARVALHO, F. A. Z.; O Ponto de Vista Feminino na Reflexão Ética: Histórico e Implicações para a Teoria de Organizações. In: ENANPAD, 25, **Anais...** ENANPAD, 2001. CD-ROM.

Desigualdade de raça e gênero: objetivo 3: promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres/ [organização] UFPE, PUC Minas/ IDHS, PNUD. – Belo Horizonte: PUC Minas/ IDHS, 2004.

DIAMOND, I.; QUIMBY, L. **Feminism and Foucault**. Boston: Northeastern University Press, 1988.

ENGEN, M. J., LEEDEN R., WILLESEN, T. Gender, context and leadership styles: a field study. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. V. 74, p. 581- 598, 2001.

FIRESTONE, S. **A dialética do sexo**: um manifesto da revolução feminista. Rio de Janeiro: Labor, 1976. 275p.

FRIEDAN, B. **A Mística Feminina**. Petrópolis: Vozes, 1971. 325p.

**Fundação Carlos Chagas**. Banco de dados sobre o trabalho das mulheres. Disponível em: <<http://www.fcc.org.br/mulher/index.html>>. Acesso em: 18 nov. 2008.

GALEAZZI, I. M. S. **Mulheres trabalhadoras**: a chefia da família e os condicionantes de gênero. *Mulher e Trabalho*, Porto Alegre: FEE, v.1, p.61-68, 2003.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 2 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.3, p.65 - 71, maio 1995.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 6ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 2002, 107p.

GROSSI, M. Identidade e gênero. IN: Dantas, C. C. **Seminário de relações de gênero**. 2004. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/faced/geerge/redes>>. Acesso em: 5 Nov. 2008.

HARDING, S. *The science question in feminism*. Ithaca, New York: Cornell University Press, 1986.

HANASHIRO, D. M. M.; NASSIF, F. J.; NASSIF, V. M. J.; CARVALHO, V. A. C.; BIDO, D. S. Diversidade na Liderança: Há Diferença em Gênero? In: ENANPAD, 29, Brasília. **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005. CD-ROM.

HARAWAY, D. "Gênero" para um dicionário marxista: a política sexual de uma palavra. **Cadernos Pagu**, n. 22, pp. 201-246. 2004

HURLEY, A. E. Incorporating Feminist Theories into Sociological Theories of Entrepreneurship. **Women in Management Review**, v. 14, n. 2, 1999.

Instituto Brasileiro e Geografia e Estatística. **IBGE/PNAD**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 13 nov. 2008.

JAGGAR A. M. **Feminist politics and human nature**. Totowa, N.J.: Rowman & Allanheld, 1983. 408 p.

KARK, R. The transformational leader: who is (s) he? A feminist perspective. **Journal of Organizational Change Management**. v. 17, n. 2, p.160-176, 2004.

KORAC-KAKABADSE, N.; KOUZMIN, A. Maintaining the Rage: From 'Glass and Concrete Ceilings' and Metaphorical Sex Changes to Psychological Audits and Renegotiating Organizational Scripts, **Women in Management Review**, v. 12, n. 5, 1997.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, A. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAMAS, M. Gênero: os conflitos e desafios do novo paradigma. **Revista Proposta – FASE**. v. 29, n. 84, p. 13-25, março/agosto, 2000.

LASSANCE, M.C.P.; MAGALHÃES, M.O. Gênero e escolha profissional. In: R.S. Levenfus (Org.). **A Psicodinâmica da escolha profissional**. Porto Alegre: Artes Médicas. 1997. p. 47-61

LOURO, G. L. **Nas redes do conceito de gênero**. 2000. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/faced/geerge/>>. Acesso em: 06 Nov. 2008.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução, análise. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1994. 350p.

MARTINS, L. L.; EDDLESTON, K. A.; VEIGA, J. F. Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction. *Academy of Management Journal*, v. 45, n. 2, p. 399-409. 2002.

MAVIN, S.; BRYANS, P. Gender on the Agenda in Management Education? **Women in Management Review**, v. 14, n. 3, 1999.

MEDRADO, B. A masculinidade nos comerciais de televisão. In: XX Reunião Anual da ANPOCS - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais Caxambu. **Anais...** Caxambu, MG. 1996.

NARVAZ, M. G.; KOLLER, S. H. Metodologias feministas e estudos de gênero: articulando pesquisa, clínica e política. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v.11, n.3, pp. 647-654. set./dez. 2006

NATH, D. Gently Shattering the Glass Ceiling: Experiences of Indian Women Managers. **Women in Management Review**, v. 15, n. 1, 2000

NIEVA, V. F.; GUTTEK, B. A. Sex effects on evaluation. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p.267 – 276, 1980

NEUMARK, D. M.; Sex discrimination in restaurant hiring an audit study; **Quarterly Journal of Economics**. v.111, n. 3, p. 205-28. 1996.

NOOR, N. M. Work-family conflict, locus of control, and women's well-being: tests of alternative pathways. **The Journal of Social Psychology**, v. 142, n. 5, p. 645-662. 2002.

OLIVEIRA, N.; OLIVEIRA, R. C. M.; DALFIOR, S. Gênero e novas perspectivas de trabalho: Um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no Banco do Brasil. In: ENANPAD, 24, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENANPAD, 2000. CD-ROM.

OLIVEIRA, R. D. **Elogio da diferença**. O feminino emergente. São Paulo: Brasiliense. 1993

Portal Exame. Melhores e Miores. Disponível em: <http://mm.portalexame.abril.com.br>. Acesso em 06 jul. 2009.

POWELL, G. N.; BUTTERFIELD, D. A.; BARTOL, K. M. Leader evaluations: a new female advantage? **Gender in Management: An International Journal**, v. 23, n. 3, p. 156-174, 2008.

PITTMAN, J. F. Work/Family fit as a mediator of work factors on marital tension: evidence from the interface of greedy institutions. **Human relations**, v. 47, p. 183-209, 1994.

RUEDIGER, M. A.; RICCIO, V. Grupo focal: método e análise simbólica da organização e da sociedade. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. Pesquisa Qualitativa em Administração. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

SARTI, C. A. O feminismo brasileiro desde os anos 1970: revisitando uma trajetória. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v.12, n. 2, p. 35-50, maio-agosto/2004

SCOTT, J. W. Gender: A useful category of historical analysis. **The American Historical Review**, v. 91, n.5, p. 1053-1101, 1986

SCOTT, J. W. **Gender and the politics of history**. New York: Columbia University Press, 1988.

SIMPSON, R. Gender Mix and Organisational Fit: How Gender Imbalance At Different Levels of the Organisation Impacts on Women Managers. **Women in Management Review**, v. 15, n. 1, 2000.

Sistema de Pesquisa de Emprego e Desemprego: A mulher no mercado de trabalho metropolitano. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **PED/DIEESE**. Mar.2008. Disponível em: [http://www.dieese.org.br/ped/metropolitana/ped\\_metropolitanaMulheres2008.pdf](http://www.dieese.org.br/ped/metropolitana/ped_metropolitanaMulheres2008.pdf). Acesso em: 14 nov. 2007.

SMYRNIOS, K. X.; ROMANO, C. A.; TANEWSKI, G. A. Work-family conflict: a study of american and australian family businesses. **Family Business Review**, v. 16, n. 1, p. 35-51, Mar. 2003.

SOARES, S. S. D.; O perfil da discriminação no mercado de trabalho – homens negros, mulheres brancas e mulheres negras. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão do Brasil; Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – **IPEA**; Texto para discussão; n° 769, Brasília, novembro de 2000.

SOUZA, A. E.; GUIMARÃES, V. N. Gênero no espaço fabril. In: ENANPAD, 24, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENANPAD, 2000. CD-ROM.

SOUZA, M. L.; MARTINEZ, J. M. Teoria da comunicação feminista: uma explicação semiótico-fenomenológica da teorização acadêmica feminista. Revista Tesseract, edição n. 4 maio, 2001.

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

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

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. M.; ANDRADE, J. **Executivos: sucesso e (in)felicidade**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. M.; ANDRADE, J. A Super Executiva às voltas com Carreira, Relógio Biológico, Maternidade, Amores e Preconceitos. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, ANPAD, 2006, CD-ROOM.

THOMAS Jr., R. R. A diversidade e as organizações do futuro. In: HESSELBEIN, F; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **A organização do futuro**. São Paulo: Futura, 2000.

THOMAS, D. A.; ELY, R. A. Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. **Harvard Business Review on Managing Diversity**. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

TONG, R. **Feminist Thought**: A comprehensive Introduction. London: Routledge, c. 1989, rep. 1994. 305p.

TREMBLAY, D. Desafios da Conciliação entre Trabalho e Família nas Empresas Canadenses: experiência sindical e gestão de recursos humanos. In: ENANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba, ANPAD, 2004, CD-ROM.

TRIVIÑOS, A. R.S. **Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais**: Pesquisa Qualitativa em Educação. São Paulo: Atlas, 1987

VILKINAS, T. The Gender Factor in Management: How Significant Others Perceive Effectiveness. **Women in Management Review**, v. 15, n. 5, 2000.

WOOD, M. Move Toward a Different Career Pattern: Are Women Better Prepared than Men For a Modern Career? **Women in Management Review**, v. 14, n. 1, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**ANEXO**

**Anexo I – Roteiro de Entrevista**

1. Como você percebe o estilo de liderança predominante na empresa?
2. Gostaríamos que você comparasse os homens e mulheres ao longo das suas carreiras em alguns pontos:

\_\_ Esforço investido no trabalho e comprometimento com a organização

\_\_ Disposição para assumir riscos

\_\_ Empatia, ou seja, entender de fato o problema do outro, seja liderado, seja par, seja chefe, seja cliente? E em relação à agressividade para negociar?

\_\_ Estilo de gestão é mais ou menos centralizador?

\_\_ Há diferenças entre a maneira de expressar sentimentos?

3. Como os homens e mulheres utilizam a racionalidade na organização? Em relação à Justiça na condução de relações e na tomada de decisões, há diferenças entre homens e mulheres?