

"Mulheres no topo de carreira" analisa as representações sociais do gerenciamento feminino na Administração Pública a partir da relação das mulheres com os cargos de comando e de seu estilo de liderança.

Este estudo foi desenvolvido tendo por base pesquisa realizada com mulheres gerentes e funcionários(as) subordinados(as) a estas chefias. O que nos leva a descobrir os obstáculos, as perdas e os ganhos e as características profissionais das mulheres que chegam aos cargos hierarquicamente mais altos.

A pesquisa revela ainda a percepção das equipes em relação a mulheres em funções gerenciais e apresenta importantes revelações quanto às formas de exercício do poder e da liderança de ambos.

A Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres tem uma enorme satisfação em incluir o estudo de Tânia Fontenele em seu rol de publicações, contribuindo para a divulgação deste trabalho que se agrega à discussão sobre os contextos organizacionais liderados por mulheres.

Secretaria Especial de
Política para as Mulheres
Presidência da República



SPM

MULHERES NO TOPO DE CARREIRA

TÂNIA M. FONTENELE-MOURÃO

MULHERES NO TOPO DE CARREIRA

FLEXIBILIDADE E PERSISTÊNCIA

TÂNIA M. FONTENELE-MOURÃO

MULHERES NO TOPO DE CARREIRA

FLEXIBILIDADE E PERSISTÊNCIA

MULHERES NO TOPO DE CARREIRA

FLEXIBILIDADE E PERSISTÊNCIA

TÂNIA M. FONTENELE-MOURÃO

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA
PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

NILCÉA FREIRE
SECRETARIA ESPECIAL DE POLÍTICAS PARA AS MULHERES

Brasília
2006

Secretaria Especial de
Políticas para as Mulheres



© 2006 - Tânia M. Fontenele-Mourão
Direitos para esta edição: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres

É permitida a reprodução parcial ou total, desde que citada a fonte.

Informações

Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres
Esplanada dos Ministérios, bl. L, Ed. Sede, 2º andar, sl. 200
70047-900 - Brasília - DF
telefones: (61) 2104-9377 e 2104-9381
fax: (61) 2104-9362 e 2104-9355
web@spmulheres.gov.br
http://www.presidencia.gov.br/spmulheres
taniafontenele@gmail.com

Coordenação Editorial

Heloisa Frossard

Capa

Ana Carla Gualberto Cardoso (ilustração)
Isabela Araújo (projeto gráfico)

Revisão

Luana Nery Moraes

MULHERES NO TOPO DE CARREIRA

FLEXIBILIDADE E PERSISTÊNCIA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Brasil. Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres

Fontenele-Mourão, Tânia M.

Mulheres no topo de carreira : flexibilidade e persistência – Brasília:
Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2006. 92p.

1. Participação das mulheres no mundo do trabalho. 2. Representações
sociais acerca do gerenciamento feminino.

I. Brasil. Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres. II. Título.

CDU 331:396.5:331.108.4

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO, 11

PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NO MUNDO DO TRABALHO, 17

HERANÇA SOCIAL MILENAR DE DISCRIMINAÇÃO E EXCLUSÃO, 20

NOVA FIGURA: "A TRABALHADORA", 22

FEMINISMO E A CONDIÇÃO FEMININA NO TRABALHO, 25

TRANSFORMAÇÃO NO UNIVERSO DO TRABALHO FEMININO, 29

CARGOS COMISSIONADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 33

A TEORIA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS, 34

ABORDAGEM PSICOSSOCIAL DO GERENCIAMENTO FEMININO, 34

ABORDAGEM ESTRUTURAL: TEORIA DO NÚCLEO CENTRAL, 36

REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E O GERENCIAMENTO FEMININO, 38

ESTUDO 1: ESTUDO DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS ACERCA DO GERENCIAMENTO FEMININO
ELABORADO PELAS MULHERES GERENTES QUE OCUPAM CARGOS DE ALTA HIERARQUIA NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 41

PARTICIPANTES, 41

INSTRUMENTO, 42

PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS, 42

PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS, 43

RESULTADOS E DISCUSSÃO, 44

ANÁLISE DO CONTEÚDO DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DO GERENCIAMENTO FEMININO
ELABORADO PELAS MULHERES GERENTES, 44

EIXO HISTÓRIA PESSOAL - CLASSE 1: O INÍCIO, 46

EIXO PERDAS E GANHOS – CLASSES 2, 5 E 3: COMPETÊNCIAS E CARACTERÍSTICAS;
SACRIFÍCIOS PESSOAIS E FORMAS FEMININAS DE GERENCIAR, 48
EIXO PERDAS E GANHOS – CLASSE 5: SACRIFÍCIOS PESSOAIS, 50
EIXO PERDAS E GANHOS – CLASSE 3: FORMAS FEMININAS DE GERENCIAR, 53
EIXO RELAÇÕES DE PODER – CLASSES 4 E 6: APRENDIZADO E TRAJETÓRIA DE SUCESSO, 55
EIXO RELAÇÕES DE PODER – CLASSE 4: APRENDIZADO, 56
EIXO RELAÇÕES DE PODER – CLASSE 6: TRAJETÓRIA DE SUCESSO, 58
DISCUSSÃO, 60

ESTUDO 2: REPRESENTAÇÕES SOCIAIS ACERCA DO GERENCIAMENTO FEMININO CONSTRUÍDAS PELAS
EQUIPES DAS MULHERES GERENTES SOBRE O GERENCIAMENTO FEMININO, 63

PARTICIPANTES, 63
INSTRUMENTO, 65
PROCEDIMENTOS DE COLETA, 66
PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS, 66

RESULTADOS E DISCUSSÃO, 69

ANÁLISE DE EVOCAÇÃO, 69
ANÁLISE DAS PALAVRAS PRINCIPAIS, 73
ANÁLISE DE SIMILITUDE, 78
DISCUSSÃO, 79

CONSIDERAÇÕES FINAIS, 81

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS, 85

A AUTORA, 91

Não se corre um risco desmedido ao afirmar que no futuro as mulheres ocuparão em maior número, postos de alto nível de responsabilidade. A situação presente é marcada por tal defasagem entre as qualificações das mulheres e sua posição hierárquica que a pressão para o topo é quase inevitável. Mas isso não diz nada sobre a amplitude desse fenômeno. Deve-se esperar um avanço maciço, regular e capaz de abalar a supremacia masculina ou um progresso, afinal, limitado?

(Lipovetsky, 2000. *A terceira mulher*)

INTRODUÇÃO

Acho que nós, mulheres, temos que ter muito cuidado para não sermos queimadas, não sermos degoladas no meio do caminho. Porque não somos nós que estamos no poder. Então, se a gente enfrentar as coisas sem estratégia, a gente morre na praia. É com a cabeça, lutando de forma feminina, e por um lugar feminino, que chegaremos lá.

(Marina Lima, 1997. *Mulher e trabalho*)

A investigação das representações sociais do gerenciamento feminino a partir do ponto de vista das mulheres gerentes da Administração Pública que conseguem chegar aos postos de alta hierarquia e de suas equipes, considerando que tais postos são ocupados, majoritariamente, por homens é o foco deste trabalho. A pesquisa, decorrente deste objetivo, foi realizada em Brasília, junto a um grupo de funcionárias públicas ocupantes de cargos de topo de carreira e suas respectivas equipes, compostas por homens e mulheres, que foram indagadas sobre o significado do gerenciamento feminino. A execução e a interpretação desta tarefa teve, como referência teórica principal a Teoria das Representações Sociais, elaborada por Moscovici (1978; 1981; 1988), além de textos referentes a gênero e ao mundo do trabalho feminino.

As mulheres representam 41,4% da população economicamente ativa (PEA) urbana no Brasil (OIT, 2002). Tal inserção vem gerando mudanças nas relações sociais de gênero e nas organizações, como observa Lipovetsky (2000). Porém, mesmo que as mulheres tenham expressiva participação no mercado de trabalho, sejam maioria nas instituições públicas brasileiras e apresentem escolaridade superior à dos homens (ENAP, 1998), ainda são raras as mulheres em altos postos de comando na Administração Pública.



Diagnóstico realizado pela ENAP – Escola Nacional de Administração Pública (1998) – aponta que o número de mulheres em postos de gerência é inversamente proporcional ao nível decisório associado a estes postos. Isto significa que, quanto mais alto o DAS (Cargo de Direção de Assessoramento Superior), menor a quantidade de mulheres nos postos gerenciais. Observa-se que as mulheres ocupavam, em 2004, um percentual ainda reduzido nos postos de comando, cerca de 19,3% ocupantes de DAS 6 – o posto mais alto dos cargos de confiança. Este cargo corresponde ao de maior colocação hierárquica na Administração Pública, função reservada aos presidentes e diretores gerais destas organizações.

Após essa constatação, iniciou-se em 1999, no governo federal, uma política de inclusão e de estímulos para que as mulheres participassem mais ativamente nas instituições públicas e ocupassem postos gerenciais. Na ENAP teve início um programa de capacitação voltado exclusivamente para mulheres, visando promover o aprimoramento da capacidade gerencial e comportamental destas profissionais e favorecer a sua ascensão na organização pública. Buscou-se com esse programa minorar a baixa participação feminina (13%) em 1998 nos postos de alta hierarquia.

Tive a satisfação de participar da equipe gestora do projeto "Mulheres Gerentes no Serviço Público", bem como de conduzir os treinamentos para as mulheres gerentes provenientes de vários estados brasileiros.

Como pré-requisito para participar dos treinamentos, era exigido que elas estivessem ocupando cargo gerencial, no mínimo DAS 1 (Cargo de Direção de Assessoramento Superior), correspondendo ao primeiro nível intermediário de gerenciamento na estrutura organizacional da Administração Pública Federal.

Em geral, a formação dos grupos era heterogênea, com diferentes níveis de escolaridade e de hierarquia, com profissionais vindas de todos os estados do Brasil, proporcionando um rico intercâmbio de percepções sócio-culturais. Tivemos poucas turmas "fechadas", exclusivas para servidoras de um único órgão público. Invariavelmente, no início dos treinamentos, os grupos de mulheres mostravam-se reservados e com a postura de "mais ouvir" do que "falar". Porém, em poucos dias nossos encontros transformavam-se em palco de trocas de sentimentos e experiências vividas. Quantas gargalhadas e lágrimas foram liberadas nestes encontros. Percebia-se o sentimento comum de finalmente poder compartilhar as

dificuldades e descobertas com outras mulheres que lutam e progredem passo a passo na estrutura organizacional, muitas vezes, rígida que é a organização pública.

Apesar da diversidade de opiniões, alguns pontos convergiam em todos os grupos: a necessidade de externar a indignação contra os "machismos" no âmbito do trabalho, tanto de homens como de mulheres, mesmo que de forma velada e não assumida como tal.

Nesses treinamentos tivemos oportunidade de discutir questões trazidas pelas mulheres e que as inquietavam:

- . preconceitos em relação às mulheres gerentes;
- . dificuldade na administração do tempo entre família e trabalho;
- . defasagem salarial;
- . "matar um leão" todos os dias para comprovar competência profissional, já que o fato de ser mulher implicava transpor maiores barreiras;
- . ser "machona" para mostrar autoridade ou não demonstrar sentimentos;
- . percepção generalizada de que as mulheres que adotam comportamentos dominantes são mais apreciadas pela organização do que aquelas que agem com delicadeza e gentileza;
- . questões ligadas à discriminação racial e de gênero;
- . percepção de que os tradicionais modelos de gerenciamento masculinos ainda são predominantes;
- . percepção da emergência de novos paradigmas de gestão que preconizam um estilo de maior humanização das estruturas organizacionais ou, como é chamado por alguns autores, "feminização gerencial" significando: atenção ao outro, intuição, empatia, flexibilidade, cooperação grupal, que são qualidades tradicionalmente atribuídas às mulheres.

Finalmente, elas perguntavam:

Considerando a reorientação das habilidades de gerenciamento e o aumento do número de mulheres em posições gerenciais, as mulheres agora podem exercer suas funções como mulheres, sem ter que imitar os homens?

As mulheres estão tendo oportunidade de contribuir para as mudanças organizacionais desenvolvendo práticas mais sensíveis e ligadas aos valores humanos?

Os homens têm influenciado na maneira de gerenciar das mulheres?

O estilo gerencial das mulheres tem caminhado para um estilo de gestão híbrido combinando o estilo feminino e masculino?

A partir dessa experiência, percebi um vasto campo a ser explorado, como tendo no seu cerne muitas perguntas para serem respondidas. Um espaço para buscar algumas possíveis "respostas" a esses questionamentos ou problematizá-los, lembrando Butler (2003, p.07) quando afirma: "problemas são inevitáveis e nossa incumbência é descobrir a melhor maneira de criá-los, a melhor maneira de tê-los".

Algumas perguntas – e os caminhos para respondê-las – se fazem presentes:

Quais as representações sociais do gerenciamento feminino no serviço público elaboradas pelas mulheres gerentes e por suas equipes?

Investigar as representações sociais de mulheres acerca do gerenciamento feminino na Administração Pública como um caminho para a compreensão de como as mulheres se relacionam com os cargos de comando.

Quais os obstáculos que elas percebem para atingir seus objetivos e desempenhar suas funções gerenciais?

Investigar a percepção das equipes quanto ao fato de terem uma gerente mulher, ocupando cargo de alta hierarquia, dado que majoritariamente esses cargos são ocupados por homens.

Quais são as características profissionais das mulheres que chegam aos postos de comando, segundo a percepção das gerentes e de suas equipes?

Quais as formas de poder e liderança adotadas pelas mulheres para se manterem nos postos de alta hierarquia, segundo suas próprias percepções e de suas equipes?

O trabalho das mulheres gerentes contribui para a transformação das representações sociais acerca da participação da mulher no âmbito público do trabalho?

Podemos perceber uma "feminização" dos contextos organizacionais ou há ainda uma hegemonia do modelo masculino, a partir das representações sociais das gerentes e suas equipes?

Essas indagações constituíram o ponto de partida para a elaboração deste trabalho. Com o intuito de atingir os objetivos propostos dividimos a pesquisa em dois momentos, no sentido de melhor delimitar o objeto de investigação. No primeiro – Estudo 1 – levantamos a percepção acerca do gerenciamento feminino elaboradas pelas mulheres gerentes que ocupam cargos de alta hierarquia na Administração Pública. No Estudo 2, analisamos o conteúdo do gerenciamento feminino construídos e partilhados pelas equipes que trabalham com as mulheres gerentes em postos de comando. Objetivamos identificar, além do conteúdo de tais representações, a organização interna no tocante ao seu sistema periférico e núcleo central.

Para fundamentar nossos objetivos e justificar a importância de nossa pesquisa, abordamos, na primeira parte do nosso trabalho, algumas questões relacionadas à discussão sobre a participação das mulheres no mundo do trabalho, seu processo de inserção sócio-histórico, às contribuições da Teoria das Representações Sociais – TRS criada por Moscovici (1978) e o enfoque da Abordagem Estrutural das Representações Sociais de Jean-Claude Abric (2001), conhecida como a Teoria do Núcleo Central (TNC). Na segunda parte, descrevemos nossas pesquisas e discutimos os resultados à luz do referencial psicossocial.

AGRADECIMENTOS

Escrever esse livro foi possível graças à numerosas formas de apoio institucional e individual, uma rede de mulheres e homens se formou para a sua concretização. Foi também uma longa caminhada cuja dureza foi minimizada pela presença sempre solidária e carinhosa dos familiares e amigos, com quem contrai imensas dívidas de gratidão.

O CNPq e o PROCAD/CAPES forneceram bolsa de estudos durante o período de 2002-2004 apoiando intercâmbio acadêmico com núcleos de pesquisas no Brasil.

O Conselho Britânico proporcionou pesquisas no Civil Service College, em Ascot, Norwich e Londres, sobre poder e liderança de mulheres na Administração Pública. Agradeço especialmente Irene Taitson por todo suporte nestas viagens. A Secretária Especial de Políticas para as Mulheres, por viabilizar a publicação e a divulgação desta pesquisa; meus agradecimentos especiais para a Ministra Nilcéa Freire, para Ângela Fontes e para Heloisa Frossard, por todo empenho, apoio e estímulo. Professora Ana Lúcia Galinkin da Universidade de Brasília com seu compromisso de orientação durante o mestrado e sua disposição de repensar criticamente várias etapas deste trabalho me desafiaram e inspiraram. Às professoras Ângela Almeida, Gláucia Diniz, Zeidi de Araújo Trindade e aos professores, Cláudio Torres e Christian Guimelli que, em diferentes momentos deste percurso, se dispuseram à discutir questões relativas ao tema, contribuindo ainda mais para o desenvolvimento do trabalho. Agradeço o entusiasmo, desde o início deste projeto, da Selma Roller Quintella na Diretoria de Gestão de Pessoal da Presidência da República no fornecimento sempre eficiente de dados sobre o serviço público, bem como nas tentativas de conseguir mulheres gerentes para a pesquisa. Meus agradecimentos especiais às mulheres gerentes que entrevistei e as suas equipes, que estão conseguindo romper pouco a pouco os "telhados de vidro" e que muito amavelmente abriram espaço nas suas carregadas agendas.

Meus agradecimentos pelo convívio e sugestões dos colegas do LAPES – Laboratório de Psicologia Escolar da Universidade de Brasília: Juliana Pacheco, Sandro Ribeiro, Bernadete Moreira e Michelangela Madeira. Por último, mas não menos importante, agradeço à Maria Inês Fontenele Mourão, minha mãe, por seu exemplo de luta como mulher e pelo pioneirismo ao fundar nos idos dos anos 80 a primeira Associação de Mulheres Profissionais de Negócios do Brasil. Sem dúvida, a origem destas reflexões foi plantada enquanto eu era uma jovem "mascote". Agradeço também ao meu pai, Antonio de Lisboa Mourão, e irmãos por encorajar o projeto com humor e carinhosa presença. Agradeço toda minha família pelo imenso incentivo, carinho e compreensão dos momentos de ausências e de tensão, especialmente a Marcos Magalhães, Clara e Pedro pelo apoio no começo, meio e fim. A todas e todos os meus mais sinceros agradecimentos.

PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NO MUNDO DO TRABALHO

Seria preciso dividir cada mulher em três: uma que corresse para o trabalho, outra que tomasse providência para sua família, e uma terceira que escapasse para a beira do lago assistindo quieta ao por do sol.

(Lya Luft, 1999. O Rio do Meio)

Em relação ao processo de redefinição do lugar e do papel da mulher na sociedade, três fatores foram apontados por Castells (1999):

- 1) entrada maciça das mulheres no mercado de trabalho remunerado, devido ao crescimento de uma economia informacional global;
- 2) uso da pílula anticoncepcional para o controle reprodutivo e
- 3) impulso poderoso promovido pelas mulheres e por um movimento feminista multifacetado.

Estes fatores não excluem a existência de outros que estiveram presentes no processo de transformações sociais, mas aparecem como de fundamental importância ao se referirem aos papéis e às identidades sociais de gênero.

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

Ainda segundo Castells (1999), a entrada maciça da mulher no mercado de trabalho remunerado foi, em parte, possibilitada pelas transformações na estrutura da economia e do trabalho, ou seja, a informatização, a integração em rede e a globalização da economia, como também a segmentação da estrutura do mercado de trabalho por gênero. Estes fatores possibilitaram o aumento da produtividade, o controle gerencial e os lucros. A economia informacional permitiu o crescimento de dois setores específicos: de serviços empresariais e o de serviços sociais, que vêm empregando uma maior quantidade de mulheres e exigindo cada vez mais uma maior especialização e um maior nível educacional.

Além do crescimento da taxa de atividade feminina, outra tendência diz respeito a melhores chances das mulheres na disputa por postos de trabalho. De fato, desde meados dos anos 80, a taxa anual de emprego das mulheres mostra-se mais elevada que a masculina, levando a um forte aumento do sexo feminino entre os ocupados (Linhares e Lavinias, 1997).

Muitas razões podem explicar esse comportamento mais favorável às mulheres do que aos homens, no que se refere à expansão do seu nível de ocupação. Uma delas decorre da amplitude do processo de reestruturação produtiva iniciada na década de 90 e que afeta principalmente o emprego industrial, cuja redução "massiva" tem rebatimentos negativos, incidindo mais sobre os homens do que sobre as mulheres, pouco representadas no setor.

Outro fator a estimular a inserção produtiva das mulheres diz respeito à expansão da economia de serviços. Entretanto, há de se considerar que esse fenômeno tem pouco alterado o grau de "mixidade" intra-setorial, dado o perfil da segregação ocupacional de gênero: no setor de serviços, as mulheres permanecem majoritárias (mais de 70%) nas atividades de saúde e ensino (setor privado e público), na administração pública e nos serviços pessoais, atividades moldadas pelo tradicional lugar do feminino na esfera da reprodução (Lavinias, Amaral e Barros, 2000).

Uma terceira dinâmica a fomentar o aumento do emprego feminino nos anos recentes seria a maior flexibilização do mercado de trabalho e a "precarização" das relações de trabalho, ou seja, ocupações em que ocorrem discontinuidades de tempo, menor regulamentação das garantias de trabalho e seguridade social, formas de contrato sem carteira assinada, diminuição dos níveis salariais, aumento das formas de trabalho em domicílio e por conta própria e da informalidade em geral.

Este enfoque explicaria o aumento de oportunidades de emprego mais que proporcional para as mulheres *vis-à-vis* aos homens, em razão, sobretudo, das características da atual divisão do trabalho por sexo: emprego em atividades de tempo parcial atrairia prioritariamente as mulheres, pois permitiria compatibilizar trabalho doméstico e trabalho remunerado; como mão-de-obra secundária, as mulheres aceitariam salários inferiores, atendendo mais imediatamente à demanda dos setores público e privado, até porque, em face do aumento do desemprego, seriam provavelmente as primeiras a serem dispensadas, tendo baixo poder de barganha. Em outras palavras, segundo Lavinias (2001), existiria um *trade-off* entre elevação da taxa de emprego feminina, ou "feminização" do emprego, e a "precarização" das relações de trabalho, que explicariam vantagens comparativas da mão-de-obra feminina sobre a masculina.

Esse movimento de "feminização" do emprego, segundo Lavinias (2001), acaba sendo interpretado como uma tendência inexorável, característica das sociedades ocidentais, onde o mercado e individualização passam a ter centralidade sobre outros fenômenos sociais, empurrando definitivamente as mulheres para o mercado de trabalho. Razões não-econômicas, de natureza mais sociológica relacionada à busca de autonomia e igualdade, às mudanças nos arranjos familiares, como o crescimento das famílias mono parentais chefiadas por mulheres, muitas vezes ganham mais relevo na explicação do fenômeno, cuja trajetória parece desenhar-se no lastro da modernidade ocidental.

Duas outras questões correm paralelas à maior inserção da mulher no mercado de trabalho. A despeito da legislação sobre a igualdade de salários, as diferenças entre os salários de homens e mulheres têm sido significativas e persistentes. As mulheres estão, ainda, sub-representadas em empregos com responsabilidade de comando e que demandam maiores qualificações técnicas.

A idéia de que é mais caro contratar uma mulher do que um homem devido, basicamente, aos custos indiretos associados à maternidade e ao cuidado infantil, apesar de os seus salários serem em média inferiores, tem uma forte presença no imaginário social e empresarial. Abramo (2002) argumenta que esses supostos maiores custos justificariam as desigualdades salariais que continuam existindo entre homens e mulheres.

Entretanto, ainda segundo a autora, pesquisa realizada em 2002 pela OIT em cinco países da América Latina mostra que os custos indiretos associados à maternidade e ao cuidado infantil são muito reduzidos: eles representam menos de 2% da remuneração bruta mensal das mulheres. No caso do Brasil, representam 1,2%. Esses baixos custos podem ser explicados, em primeiro lugar, por uma baixa incidência, entre as trabalhadoras assalariadas, das licenças-maternidade e de outros benefícios a elas associados, como as creches e o direito a interromper a jornada de trabalho para amamentação. Em segundo lugar, fundamentalmente pelo sistema de financiamento dos benefícios médicos (atenção à gravidez e ao parto) e monetários (salário-maternidade).

As justificativas apresentadas para explicar a menor remuneração das mulheres no mercado de trabalho, portanto, não se sustentam diante das evidências estatísticas, sugerindo outras causas para esta discriminação.

HERANÇA SOCIAL MILENAR DE DISCRIMINAÇÃO E EXCLUSÃO

Nos depoimentos dos participantes dos treinamentos na Escola Nacional de Administração Pública - ENAP -, ouvia comentários de que "trabalhar com mulher é muito difícil", "as mulheres são muito exigentes" ou "que não dão chances para outros, sendo muito mais competitivas do que os homens". Ou então, que "elas não estão preparadas para exercer bem um cargo de chefia" por serem "fracas, fáceis de manipular e muito sensíveis". Pode-se creditar esta visão acerca da mulher a uma representação social herdada de uma cultura secular de discriminação e segregação das mulheres do âmbito público. Del Priore (1993), nos seus estudos sobre as mulheres brasileiras no século XVI e XVII, revela o universo das mentalidades e das sensibilidades femininas e da sociedade desde o início da colonização até o período que precedeu a Independência, onde mostra dados associados à dominação e à opressão da mulher. Neles, a mulher é vítima constante da dor, do sofrimento, da solidão, da humilhação e da exploração física, emocional e sexual. Mas, também, senhora de discretos poderes, reagindo e resistindo a essas situações.

A história nos mostra o processo de exclusão das mulheres do espaço público, em diferentes momentos históricos na Europa. Na Grécia Antiga, as mulheres eram condenadas à morte caso fossem vistas assistindo aos Jogos Olímpicos. Na Idade Média, as mulheres eram facilmente condenadas à fogueira por pensarem diferente ou mesmo por tentarem curar algum filho ou parente. O discurso normativo médico,

ou "físico", sobre o funcionamento do corpo feminino, utilizado no século XVI, dava caução ao discurso religioso na medida em que asseverava "cientificamente" que a função natural da mulher era a procriação. Fora do manso território da maternidade, no imaginário da época, alastrava-se a melancolia, vicejava a luxúria, e por tudo isso a mulher estaria condenada à exclusão (Del Priore, 1993). Na Renascença o mito da mulher pura e perfeita reforçava a crença de que as mulheres deveriam estar longe de todas as tentações, empurrando-as ainda mais para o espaço privado.

No Brasil Colônia, a condição feminina era marcada pelo caráter explorador da empresa portuguesa no Brasil do século XVI ao XVIII. O modelo escravista de exportação vinculava as relações de gênero. Além dele, a tradição "androcêntrica" da cultura ibérica e os objetivos da empreitada colonial estimulavam os homens – padres, governantes, cientistas – a estabelecer um papel identificado com o esforço da colonização para todas as mulheres indiscriminadamente. Adestrar a mulher fez parte do processo "civilizatório", como bem afirma Del Priore (1993).

É importante destacar que além de parte do contingente feminino, a quem tanto o Estado quanto a Igreja ultramarina se dirigiam recomendando que se casasse e constituísse família, chegavam, também, homens pelo caminho da exploração ou da escravização, acentuando, assim, nas suas desigualdades, as relações de gênero. Tais diferenças foram importantes na constituição dos papéis femininos e serviram para a fabricação de estereótipos bastante utilizados pela sociedade colonial e, mais tarde, incorporados pela historiografia. As marcas desse penoso caminho feito de preconceitos e estigmas sociais tanto se refletiam nas relações entre os sexos, quanto acentuavam as diferenças entre as próprias mulheres (Del Priore, 1993).

Os trabalhos considerados tipicamente femininos, segundo estudo de Zyllberg-Hocquard (1987), abrangiam em geral os vários trabalhos com base em agulhas, como costura, confecção de corpetes e bordados. Esses trabalhos foram responsáveis pela maior parte das jornadas das mulheres no século XIX, o que demonstra a frágil fronteira, nesta época, entre atividade doméstica e atividade produtiva. A costura marcou ainda o próprio processo de formação das mulheres, uma vez que servia, ao mesmo tempo, de meio de vida para as classes populares e como prática de aprendizagem profissional e caminho para a socialização, além de atividade de lazer. (Zyllberg-Hocquard citado por Gardey, 2003).

A historiografia a respeito do trabalho feminino, ainda segundo Gardey, agora citando Louis (1994), analisou a questão do envolvimento do corpo das mulheres no trabalho. Para uma mulher do século XIX, o ato de trabalhar está freqüentemente associado à venda ou ao aluguel de seu corpo. Exemplos disto seriam as amas-de-leite, as prostitutas e as domésticas, muitas vezes vítimas fáceis de abusos sexuais. As atividades dessas mulheres, longe de serem marginais, poderiam ser consideradas engrenagens essenciais do funcionamento global do mundo social.

Com o advento da Revolução Industrial ocorreu a passagem de um modo de produção rural e industrial centrado na família, de uma sociedade caracterizada pela auto-produção, marcada pela separação entre espaço produtivo e o espaço doméstico, a generalização do regime assalariado, a invenção da fábrica e a emergência da sociedade de consumo.

NOVA FIGURA: “A TRABALHADORA”

A criação da figura da “trabalhadora”, pela economia política, foi destacada por Scott (1987), como sinal da profunda transformação da posição das mulheres na sociedade. A autora aponta a contradição entre a imagem idealizada de mulher, então compatível com as tarefas familiares e domésticas, e põe em evidência a oposição que se instaura nos discursos e nas opiniões entre o quadro ideal ou idealizado da atividade feminina, se exercendo sem contradição com as tarefas familiares e domésticas, e o quadro insustentável, para os contemporâneos, do espaço da fábrica que era tido como contrário à “natureza” das mulheres. É necessário ressaltar aqui que trabalhar em casa não era garantia de disponibilidade para cuidar das crianças ou dos afazeres domésticos – que se pense no trabalho incessante das camponesas ou na extrema precariedade da remuneração dos trabalhos de agulha, obrigando geralmente a oito ou nove horas de trabalho contínuo. Sabe-se, em particular pelos trabalhos de Knibiehler e Fouquet (1980), que a exigência de cuidar das crianças é uma preocupação recente e que o discurso médico sobre a educação das crianças coincide com a invenção, por parte das elites, no decorrer da segunda metade do século XIX, da mulher do lar.

É a partir do século XIX que o processo de industrialização favoreceu a extensão do trabalho feminino assalariado. Para um número crescente de mulheres trabalhar tornou-se sinônimo de ganhar salário, seja como operária, seja como doméstica. Na Inglaterra, em 1851, 40% das mulheres que trabalhavam eram domésticas. Na França, ao longo

do século, a taxa de atividades das mulheres passou, em cem anos, de 29% para 36% às vésperas da Primeira Guerra Mundial (Tilly & Scott, 1987).

Por um lado, o trabalho das mulheres na fábrica foi associado à licença sexual e à degenerescência da família, e considerado degradante, contrário à vocação natural das mulheres. Para a burguesia, o “assalariamento” feminino causava horror e era visto como um sinal de pobreza. Porém, na classe operária não se considerava desonroso que uma moça contribuísse para aumentar os recursos da família. Mas o trabalho da mulher casada tinha um estatuto subalterno, considerado que era como uma atividade de complementação que não devia pôr em questão o papel fundamental de mãe e esposa. Prevalencia a idéia de uma contradição entre feminilidade e trabalho, maternidade e “assalariamento” (Scott, 1990 citado por Lipovetsky, 2000).

Os primeiros estudos de Tilly e Scott (1987) destacaram a variedade de formas pelas quais as mulheres conciliavam encargos de família ou domésticos com o tipo de envolvimento em um trabalho “produtivo”, não só ao longo da história, mas também ao longo de sua vida de mulheres. A redefinição ocorrida na condição feminina, no período pós-guerra, talvez tenha sido uma das mudanças mais generalizadas e permanentes nos países ocidentais no século XX. Essa redefinição, que no Brasil alcançou especial expressão ao longo da década de 1970, se manifestou na expansão da atividade feminina, sobretudo entre as mulheres casadas (Oliveira, 1997).

O aumento da atividade feminina se reflete também no acesso, cada vez mais pronunciado, das mulheres às funções mais qualificadas e de maior prestígio da estrutura ocupacional. Isso se tornou possível, em parte, devido ao crescimento dos níveis de escolaridade feminina que se igualaram, ou mesmo superaram, os da população masculina. Houve também ganhos importantes na legislação, em especial quanto à busca da igualdade de oportunidades no acesso ao trabalho e com relação ao combate das formas de discriminação, tanto abertas como veladas, no mercado de trabalho (Oliveira, 1997).

Avanços alcançados nas últimas décadas, desde os movimentos das sufragistas, dos movimentos feministas e outros processos de inclusão social, ainda não foram suficientes para a eliminação de traços marcantes do sistema patriarcal que por tanto tempo dominou a mentalidade de nossa sociedade ocidental. Entendemos que tais desigualdades se manifestam de formas diversas em diferentes contextos

sócio-culturais, locais e regionais e suscitam, por parte de mulheres e homens, diferentes reações, resistências e estratégias.

Vejamos o exemplo da executiva mineira Maria José Marinha, hoje com 63 anos, que resolveu trabalhar fora (Veja 1995, nº 41). Em Sete Lagoas, cidade onde ela morava a 70 quilômetros de Belo Horizonte, a idéia causou tamanho escândalo que seu marido exigiu que tivesse uma autorização registrada em cartório. Foi assim, de posse de uma exótica "escritura de autorização marital", que em 1965 Maria José fez um empréstimo e alugou uma salinha na qual abriu um curso de ioga. O negócio prosperou e três décadas depois ela é proprietária de duas famosas academias de ginástica em Belo Horizonte, com 1.500 alunos matriculados.

Junto com o próprio dinheiro, veio uma consciência mais clara de sua situação dentro de casa. Ela afirmou que se sentia tão infeliz e tão impotente diante do marido que foi capaz de tomar uma superdose de comprimidos que quase a deixou em coma – mas sentia-se incapaz de encarar uma separação. De uma amiga, ouviu um conselho que, segundo suas palavras, acabaram mudando seu destino: "Na vida, a gente não toma comprimidos, a gente toma atitudes". Maria José decidiu-se pela separação do marido e criou sozinha os três filhos. Hoje seu ex-marido, aposentado, trabalha em uma das academias da ex-esposa.

Castells (1999) afirma que o patriarcado é uma das estruturas sobre as quais se assentam as sociedades contemporâneas. Caracteriza-se pela autoridade, imposta institucionalmente, do homem sobre a mulher e filhos no âmbito familiar. Para que essa autoridade possa ser exercida, é necessário que o patriarcado permeie toda sociedade, da produção e do consumo, à política, à legalização e à cultura. Os relacionamentos interpessoais também são marcados pela dominação e violência que têm sua origem na cultura e instituições do patriarcalismo. É essencial, porém, tanto do ponto de vista analítico quanto político, não esquecer os enraizamentos do patriarcado na estrutura familiar que é contextualizada histórica e culturalmente.

Segundo Freyre (1992), o patriarcalismo exerceu uma influência decisiva na formação da sociedade brasileira, influência esta que se estendeu aos domínios da economia, da política e da moral. Essa influência foi tão poderosa que as mulheres brasileiras permaneceram, e ainda permanecem, bastante afastadas do ideal de cidadania, apesar das conquistas importantes garantidas, sobretudo, com a Constituição de 1988. Mas a incorporação maciça da mulher na força de trabalho remunerado vem

aumentando o seu poder de barganha *vis-à-vis* ao homem, abalando a legitimidade da dominação deste em sua condição de provedor da família. Mas, por outro lado, colocou um peso sobre os ombros das mulheres com suas múltiplas jornadas diárias (trabalho remunerado, organização do lar, criação dos filhos e a jornada noturna em benefício do marido).

Cabe ressaltar, conforme Todaro, Godoy e Abramo (2002), que as imagens de gênero sobre homens e mulheres no trabalho também são elementos poderosos no processo de reprodução das desigualdades que continuam sendo observadas e vivenciadas pelas mulheres trabalhadoras. Os preconceitos relativos aos homens e mulheres no trabalho, que em geral desvalorizam a mulher como trabalhadora, continuam tendo forte permanência, a despeito das significativas mudanças que vêm ocorrendo na realidade. Eles projetam uma imagem de mulher como fundamentalmente ligada à vida familiar e doméstica, o que limitaria a sua adequada inserção e desempenho profissional.

Os preconceitos não se aplicam, indiscriminadamente, a todas as situações e a todos os setores da sociedade. Existem nuances regionais e culturais quanto às percepções do papel da mulher no mundo do trabalho. Mesmo assim, ainda persiste um quadro geral onde a inferioridade feminina pode ser verificada tanto no mercado de trabalho do setor privado quanto no setor público.

FEMINISMO E A CONDIÇÃO FEMININA NO TRABALHO

A importância dos movimentos feministas, segundo Hall (1999), deve-se ao fato de eles terem problematizado a clássica distinção entre o público e o privado, e contestado politicamente outras arenas da vida social, tais como a família, a sexualidade, o trabalho doméstico, a divisão doméstica do trabalho e o cuidado das crianças. Esses movimentos politizaram a subjetividade, a identidade e o processo de identificação como homens/mulheres, mães/pais, filhos/filhas. E questionaram a noção de que homens e mulheres faziam parte da mesma identidade, substituindo-a pela questão da diferenciação sexual.

A emergência do feminismo como movimento social, como lembram Costa, Barroso e Sarti (1985), criou ainda as condições necessárias para a legitimação da condição feminina como objeto de estudo. Segundo as autoras, a existência do movimento

organizado de mulheres estabeleceu um corte histórico, a partir do qual a produção sobre a mulher, dentro das Ciências Sociais, amplia-se e torna-se mais crítica. Apesar de nem todos os pesquisadores mobilizados pela questão se declararem feministas ou aderirem ao feminismo, este legitimou o tema como problema científico.

Descrevendo a produção teórica sobre o trabalho feminino, Castro e Lavinás (1992) mencionam que os primeiros estudos buscavam romper com a invisibilidade, o silêncio e a desvalorização que pesam sobre o trabalho feminino e privilegiariam as variáveis econômicas, revelando desigualdades salariais, segregação ocupacional e discriminações.

O feminismo via no trabalho um potencial transformador. Em suas vertentes norte-americanas e europeias, que muito influenciaram os movimentos de mulheres no Brasil, o trabalho remunerado era visto como estratégia possível de emancipação de dona-de-casa de seu papel subjogado na família.

Paralelamente aos movimentos sociais que se levantavam contra a ditadura militar, - como o movimento das mulheres que se organizava na periferia das principais cidades - as feministas brasileiras propuseram-se, desde meados dos anos setenta, a denunciar a dominação sexista existente inclusive no interior dos grupos políticos, de sindicatos e de partidos de esquerda (Alvarez, 1988). Marcadas por uma experiência política de oposição, já que muitas eram ex-ativistas políticas e vinham do exílio no exterior, ou então, das prisões, muitas mulheres entenderam que, no Brasil, o movimento por seus direitos deveria ser diferenciado e não subordinado às lutas que despontavam em múltiplos espaços sociais e políticos pela redemocratização no país.

Acima de tudo, as primeiras feministas brasileiras questionavam radicalmente as relações de poder entre os gêneros que se estabeleciam no interior dos grupos políticos de esquerda, e lutavam para impedir que a dominação machista fosse diluída ou subsumida pelo discurso tradicional da Revolução. No entanto, muitas traziam uma referência ideológica marxista, a partir da qual pensavam as relações entre os sexos.

Assim, logo que estabeleceram as estratégias e táticas de seu movimento, definiram que o alvo maior de sua preocupação deveria ser as trabalhadoras, consideradas não como o setor mais oprimido socialmente, mas como as principais portadoras da

Revolução Social. Os dois principais jornais feministas fundados no período - *Brasil Mulher*, do grupo homônimo de Londrina, que circulou entre 1975-1980 e o *Nós Mulheres*, da Associação de Mulheres de São Paulo, publicado entre 1976-1978 - visavam conscientizar as trabalhadoras menos favorecidas, iniciando-as em uma linguagem marxista, inicialmente destinada a pensar a luta entre as classes sociais, e não precisamente a "guerra entre os sexos".

Esta postura obedecia a algumas estratégias políticas: de um lado, obter o reconhecimento social de um movimento que colocava as mulheres como alvo principal; de outro, conseguir a aliança dos demais setores da esquerda, envolvidos na luta pela redemocratização, onde os homens davam as cartas e enunciavam um discurso político bastante característico. Além do mais, nesse momento, o marxismo ainda era considerado o principal instrumento teórico de análise no campo da política revolucionária.

O feminismo, nesse contexto, procurou pautar-se pela linguagem predominante na esquerda do país, dominando não apenas os conceitos marxistas, mas procurando provar como, a partir de cada uma das questões levantadas pelos líderes e partidos políticos, era possível também perceber a dimensão feminina. Em suma, falando a linguagem marxista-masculina, as feministas esforçaram-se para dar legitimidade as suas reivindicações para valorizar as lutas empreendidas e apresentarem-se como um grupo político importante e digno de confiança. Por isso, o editorial de *Nós Mulheres*, publicado a 7 de março de 1978, propunha:

"Que as coisas fiquem claras: mantemos a firme convicção de que existe um espaço para a imprensa feminista, que denuncia a opressão da mulher brasileira e luta por uma sociedade livre e democrática. Acreditamos que a liderança da luta feminista cabe às mulheres das classes trabalhadoras que não só são oprimidas enquanto sexo, mas também exploradas enquanto classe."

A idéia de que o conceito de classe deveria ser priorizado em relação ao de sexo revelava, portanto, que a apropriação da linguagem masculina, marxista ou liberal, era fundamental para se conseguir a aceitação na esfera pública masculina, que progressivamente se reconstituía. Era, portanto, uma estratégia de reconhecimento político e social fundamental num momento em que as barreiras para a entrada das mulheres no mundo da política eram pesadas demais, seja as impostas pela ditadura

litar, seja as criadas pela própria dominação masculina, de esquerda ou de direita. As feministas se colocavam, assim, segundo a perspectiva marxista-leninista, como vanguarda revolucionária do movimento das mulheres, necessária para orientar as trabalhadoras em sua "missão histórica", parafraseando o que a esquerda repetia em relação às suas tarefas para com o proletariado. Articulavam-se para fora, deste modo, com os outros movimentos de luta pela redemocratização no país e, assim, eram legitimadas (Rago.2003).

Na segunda metade da década de setenta e no início da de oitenta, nasceram inúmeros grupos feministas, mais ou menos próximos do campo marxista e dos grupos políticos de esquerda, abertos para os novos horizontes teóricos e políticos que se abriam no país, sobretudo com os "novos" movimentos sociais. Assim como outros grupos denominados "minorias", as feministas buscavam criar uma linguagem própria, capaz de orientar seus rumos na construção da identidade das mulheres como novos atores políticos. desta experiência surgiram inúmeras e importantes associações feministas.

Herança da tradição marxista, como afirma Sarti (1985), o feminismo brasileiro considerava a trabalhadora a principal agente de transformação da condição feminina, contribuindo para que o interesse pela pesquisa sobre a mulher convergisse para o tema do trabalho, de legitimidade garantida também na academia, onde a análise do modo de produção na sociedade capitalista ocupava posição de destaque.

Na segunda metade dos anos 80, uma nova tendência, a de refletir sobre as relações de poder e a dominação masculina, se expressa na produção literária.

Atualmente as análises sobre o trabalho feminino, procurando romper velhas dicotomias, estão atentas às articulações entre produção e reprodução, assim como às relações sociais entre os gêneros.

Segundo Castro (1992): "com o enfoque de gênero redireciona-se a discussão para o ser humano, diversificado e assimétrico, em termos de relações entre os sexos, tendo o cuidado de garantir o reconhecimento do ser homem e do ser mulher".

Nas relações no âmbito do trabalho, entretanto, ainda prevalece a velha dicotomia que tornaria natural, por exemplo, as diferenças entre papéis sociais e competências

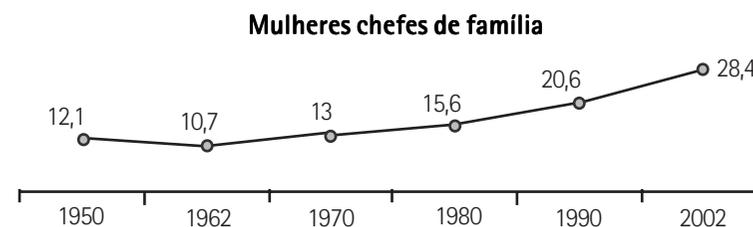
atribuindo-as às diferenças sexuais e justificando, assim, as desigualdades entre homens e mulheres trabalhadores. Em meio a tantas transformações, permanecem antigas representações que se mostram resistentes à mudanças e se expressam nas relações de trabalho e na maneira como o trabalho feminino e o masculino são percebidos e valorizados.

TRANSFORMAÇÃO NO UNIVERSO DO TRABALHO FEMININO

Uma das principais mudanças com respeito ao trabalho feminino e à posição da mulher nas relações familiares é o expressivo aumento da proporção de domicílios chefiados por mulheres, segundo dados da PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – realizada pelo IBGE em 2002. Comparando-se o crescimento de famílias chefiadas por mulheres nos últimos 50 anos, o número mais que dobra. Em 2002, eram 134,7% famílias com referência feminina a mais do que em 1950. Os dados mostram também que, do total de mulheres chefes, 87,3% não tinham cônjuge.

Entre 1991 e 2002, o aumento do número de famílias com referência feminina chega a 38% (Figura 1 e 2).

Figura 1: Percentual de mulheres chefes de família por ano



Fonte: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios- IBGE- 2002

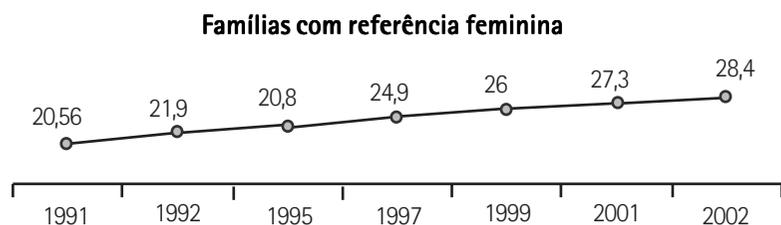
Esse aumento da porcentagem de famílias chefiadas por mulheres questiona cada vez mais a idéia de que a mulher constitui uma "força de trabalho secundária".

Nos países da América Latina em que as condições de emprego têm melhorado para os homens (OIT, 2002), não se observa uma retirada das mulheres do mercado de trabalho, o que aconteceria se elas, efetivamente, constituíssem uma força de trabalho secundária.

O crescimento da proporção de domicílios chefiados por mulheres é confirmado pela pesquisa de Emprego e Desemprego (PED), realizada pelo convênio DIEESE/SEADE (2004), em cinco regiões metropolitanas e no Distrito Federal. As maiores proporções de chefes do sexo feminino podem ser verificadas em Salvador (32,9%), Recife (31,6%) e no Distrito Federal (31%).

Além de não possuírem um companheiro, mais de 64% das chefes de domicílio, tinham mais de 40 anos. Este dado indica que as mulheres assumem a chefia da casa em idade mais avançada, provavelmente pelo fim do casamento ou pela viuvez.

Figura 2 : Número de famílias com referência feminina em %



Fonte: IBGE – Síntese dos Indicadores Sociais de 2002

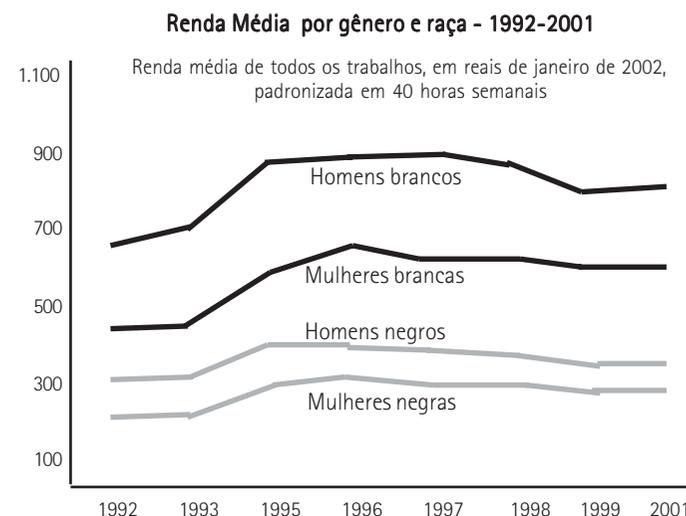
De maneira geral, as pesquisas indicam que as mulheres têm nível de instrução maior que os homens. No entanto, quando se considera isoladamente o nível de instrução entre os chefes de domicílios, os dados mostram as mulheres com menos escolaridade. Em todas as regiões, há concentração de chefes de ambos os sexos que não concluíram o ensino fundamental. No entanto, a proporção das mulheres com esse grau de escolaridade foi maior do que os homens. Também é maior a proporção das mulheres chefes de domicílio analfabetas, variando entre 6,7% (Porto Alegre) e 21,8% (Recife), segundo dados do DIEESE/SEADE (2004).

Os dados de mercado de trabalho apontam que a crescente entrada da mulher na força de trabalho é marcada pela desigualdade de inserção, de remuneração e de oportunidades, com conseqüências diretas sobre a qualidade de vida de suas famílias, sejam elas chefes ou não. Há uma situação desfavorável para as mulheres: o homem, quando responsável pelo domicílio dispõe quase sempre da gestão do domicílio compartilhada com o elemento feminino do casal. Já a mulher chefe, além de não desfrutar dessa divisão de responsabilidades para gerir a casa, lida com um mercado de trabalho discriminatório em relação ao sexo feminino, repassando salários mais baixos para as mulheres (DIEESE/SEADE, 2004).

Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD – da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE – de 2002 indicam que os 50% mais pobres da população ocupada recebiam 13,3% de todos os rendimentos do trabalho no país, enquanto os 10% mais ricos ficavam com 47,1%. Esta situação demonstra o elevado grau de desigualdade da sociedade brasileira. Mas até nas desigualdades as diferenças se revelam: entre todos, são as mulheres que recebem os rendimentos mais baixos e vivem muitas vezes as piores condições de trabalho. Também são as famílias por elas chefiadas que estão expostas às condições de vida mais precária.

Por outro lado, o nível de absorção de mão-de-obra feminina deu uma nova dimensão às questões étnicas tradicionais – notadamente a da desigualdade na remuneração, para o mesmo trabalho e das barreiras à ascensão hierárquica. Estudos do IPEA (Soares, 2000), indicam que o diferencial salarial das mulheres brancas – as quais percebem, em média, 80% dos rendimentos dos homens brancos – se explica unicamente pelo fato de serem mulheres. Já o diferencial salarial das mulheres negras, que percebem, em média, 40% dos rendimentos dos homens brancos, se explica pelo somatório dos diferenciais feminino, de pessoas negras, do tipo de inserção no mercado de trabalho e do diferencial imenso de qualificação.

Figura 3: Taxa de participação por renda média do trabalho, por gênero e raça, 1992-2001



Fonte: Relatório Anual – OIT-2002.

A extrema desigualdade na distribuição de renda no Brasil é pano de fundo de uma situação de pobreza e exclusão para grande parte da população, sendo as mulheres as mais atingidas.

Segundo Thirdy-Cherques (2003), as mulheres sofrem dificuldades de ingresso e permanência no mercado de trabalho em virtude de dois tipos de barreiras primárias: a do risco econômico que representariam e a derivada do condicionamento cultural. O risco econômico inclui desde a justificativa de restrições pelas alterações de humor em face do ciclo biológico, a fatores como o estado conjugal, número e idade dos filhos, que supostamente prejudicariam o desempenho funcional e gerariam maior absenteísmo, dentre outros fatores já mencionados anteriormente.

Pesquisas latino-americanas (OIT, 2002 citado por Abramo, 2002) mostram como as mulheres estão afastadas das experiências mais inovadoras nos setores industriais de ponta e salientam uma "masculinização" da reestruturação produtiva em determinados setores, embora, como já se mencionou anteriormente, haja uma "feminização" de alguns setores identificados como 'cuidados', tais como saúde e ensino.

O mundo do trabalho parece que não só é capaz de reproduzir, mas também de inovar as configurações assimétricas das identidades e das divisões dos papéis. Em conjunto, o público e o privado, o mundo familiar e o mundo produtivo, se remodelam e delimitam não só responsabilidades, mas atribuições dos territórios femininos e masculinos.

Por outro lado, a intensa afluência das mulheres no mercado de trabalho não foi acompanhada por uma diminuição significativa das desigualdades profissionais entre homens e mulheres. A maior parte dos empregos femininos continua concentrada em alguns setores de atividade e agrupada em pequeno número de profissões, e essa segmentação, mantém a base das desigualdades existentes entre homens e mulheres no mercado de trabalho, incluindo as salariais. As possibilidades de acesso a postos elevados nas hierarquias ocupacionais continuam sendo muito modestas para a maioria das mulheres.

CARGOS COMISSIONADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Cumpra observar que é na Administração Pública o *locus* onde as mulheres disputam mais equilibradamente as chances de um posto de trabalho, uma vez que o Estado provê serviços tradicionalmente feitos por mulheres no âmbito familiar, como previdência e assistência social, serviços médicos e para-médicos e a educação. Outro fator importante neste quadro é a atitude menos discriminatória do Estado nas contratações, já que o ingresso ocorre mediante concurso de provas e títulos.

Constatou-se que as mulheres apresentam escolaridade mais elevada que os homens, porém são poucas as mulheres que disputam cargos gerenciais ou se sentem preparadas para assumir cargos de chefia (ENAP, 1998). Percebeu-se, também, uma reduzida participação das mulheres em posições elevadas na hierarquia das organizações. Em 2004 observa-se que apenas uma pequena parcela dos cargos de DAS 6 são ocupados por mulheres (19,3%). O cargo DAS 6 corresponde ao de maior colocação hierárquica na Administração Pública, função reservada aos presidentes e diretores gerais destas organizações, conforme mencionado na parte inicial do trabalho.

Cabe ressaltar que os cargos comissionados, os DAS, são postos gerenciais considerados de "confiança", podendo ser ocupados por servidores públicos da própria instituição ou transferidos de outros órgãos, ou mesmo de fora do serviço público. O grau de importância e de poder do cargo está diretamente relacionado com a gradação do DAS. Quanto maior for sua responsabilidade no cargo, maior o DAS (variam entre níveis de 1 a 6) e maior a remuneração.

Observa-se que o número de mulheres em postos de gerência é inversamente proporcional ao nível decisório associado a estes postos. Isto significa que, quanto mais alto o DAS, menor é a participação feminina.

Tabela 1: Quantitativo da participação percentual dos ocupantes de DAS, por sexo, segundo o nível de função.

| Nível da função | HOMENS | | MULHERES | |
|-----------------|--------|------|----------|------|
| | Quant. | % | Quant. | % |
| DAS-1 | 3.632 | 53,5 | 3.155 | 6,5 |
| DAS-2 | 2.569 | 53,6 | 2.225 | 46,4 |
| DAS-3 | 1.773 | 57,5 | 1.311 | 42,5 |
| DAS-4 | 1.478 | 63,9 | 836 | 36,1 |
| DAS-5 | 606 | 79,0 | 161 | 21,0 |
| DAS-6 | 130 | 80,7 | 31 | 19,3 |
| TOTAL | 10.188 | 56,9 | 7.719 | 43,1 |

Fonte: SIAPE - Fev/2004 -SRH/MP

É bem verdade que as mulheres brasileiras ocupam 43,1% dos cargos em comissão. Na base da pirâmide organizacional, nos postos de menor hierarquia as mulheres ocupam um percentual elevado dos postos. Conforme aumenta o nível de decisão elas representam apenas 19,3% dos DAS-6, 21% dos DAS-5 e 36,1% dos DAS-4, como demonstrado na tabela da página anterior (Tabela 1).

Esta restrita participação nos cargos de direção e gerência não é característica exclusiva da Administração Pública brasileira, cuja cultura é renitente em não aceitar a mulher como participante efetiva decidindo e administrando. Estados anglo-saxões portam uma característica semelhante.

Na Grã-Bretanha, por exemplo, as mulheres perfazem 48,7% dos servidores do Civil Service, mas, deste montante, 35% situam-se no nível executivo básico, 15% no intermediário e apenas 9% no superior (Senior Open Structure). Os índices para o nível executivo nos Estados Unidos da América, na Austrália e no Canadá são de 16,5%, para os dois primeiros, e 18% para o último (ENAP, 1998).

Estes dados sugerem que a discriminação em relação à participação feminina em posições de mando é mais ampla, não se restringindo às organizações e cultura brasileiras. Sugerem, ainda, que uma representação social em relação à posição social da mulher a coloca em uma posição subalterna, de submissão, de comandada, como tem acontecido com a maioria das trabalhadoras. Com relação às suas habilidades e competências para administrar, não há um reconhecimento de que seja capaz de gerir no âmbito da coisa pública.

Considerando esses dados, os quais serão de fundamental importância para nosso trabalho, faremos a seguir, referência ao suporte teórico adotado e apresentaremos os resultados alcançados com a pesquisa.

A TEORIA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS

ABORDAGEM PSICOSSOCIAL DO GERENCIAMENTO FEMININO

Para discutir as representações sociais do gerenciamento feminino adotaremos a Teoria das Representações Sociais (TRS) que se define como uma abordagem psicossociológica que busca compreender como se processam as interpretações do senso comum que

tentam dar significado à vida cotidiana, ou seja, à realidade social. Nesta abordagem, consideram-se como elementos desse fenômeno, o conhecimento compartilhado socialmente, as atitudes que dela decorrem e o processo de elaboração e construção do pensamento social (Moscovici, 1981). Refere-se, ainda, "a crenças, imagens, metáforas e símbolos num grupo, comunidade, sociedade ou cultura", acrescenta Wagner (1998, p.3).

A comunicação, a reconstrução do real e o domínio do mundo são os três aspectos importantes que estão assentados na definição de representação social, proposta por Moscovici (1981, 1988). A partir destes aspectos compreende-se que as representações sociais oferecem aos sujeitos uma codificação tanto para as trocas simbólicas, como para nomear e classificar a sua realidade social a sua história e de forma unívoca (aspecto comunicativo). Atuam, ainda, como guias de interpretação e organização da realidade, permitindo aos sujeitos que se posicionem diante dela e definam a natureza de suas ações sobre esta realidade (aspecto de reconstrução do real). Por fim, as representações sociais se constituem em um conjunto de conhecimentos sociais que orientam as práticas cotidianas e permitem que os indivíduos se situem no mundo e domine (Almeida, 2001).

O modelo das Representações Sociais (RS) tem sua importância para o enquadramento do presente trabalho, na medida em que vamos estudar o discurso de uma população e procurar os consensos relativos ao gerenciamento feminino, através dos conteúdos e das informações que circulam na sociedade sobre esse objeto (Farr, 1998) e dos valores organizacionais subjacentes nesse discurso.

Trindade (1996, p.47) ressalta a importância dada ao conhecimento dos sujeitos e às experiências desses em suas relações com a realidade como uma das contribuições da Psicologia para a compreensão do ser humano, uma vez que tais experiências, para esses mesmos sujeitos, seriam "determinadas em grande parte pela sua inserção social e pela sua apreensão e interpretação da realidade. É a reabilitação da importância do conhecimento do senso comum e das relações cotidianas". Esta importância do conhecimento do sujeito comum e de seu modo de conhecer tem sido resgatada pela TRS.

Wagner (1998) aponta alguns critérios para caracterizar uma representação social. Um dos critérios é o que o autor denomina consenso funcional, significando que um número de membros de um grupo confere importância ao objeto ou fenômeno buscando explicá-lo, não significando, neste caso, um consenso numérico. Outro critério é o número de pessoas que partilham dessa representação e que pertencem a um grupo que se caracteriza como

uma unidade social. Um terceiro é que o objeto tenha relevância social para o grupo, e esta relevância se observa nas mudanças que o objeto ou fenômeno provoca na rotina e no comportamento dos membros do grupo. Em outras palavras, se um número significativo de membros de um grupo partilha de certas idéias, crenças e explicações acerca de um objeto, construindo um conhecimento sobre este objeto, e se esse conhecimento provoca mudanças na rotina e no comportamento dessas pessoas, então fala-se de uma representação social sobre este objeto.

Representar um objeto equivale, portanto, a inseri-lo significativamente no nosso mundo, fazendo com que adquira sentido para nós. Os objetos de nossa representação são captados e inseridos em contextos e relações determinados. Assim, o sentido da representação de um objeto advém das relações com outros sujeitos, partilhando saberes e significados que formam o campo da representação (Andrade, 1998).

ABORDAGEM ESTRUTURAL: TEORIA DO NÚCLEO CENTRAL

Abric (1998, p.29) argumenta que "*a representação não é apenas um simples reflexo da realidade, ela é uma organização signficante*", e acrescenta "*a representação funciona como um sistema de interpretação da realidade que rege as relações dos indivíduos com seu meio físico e social, ela vai determinar seus comportamentos e suas práticas*". Ele propõe a hipótese de que as Representações Sociais são organizadas em torno de um núcleo central constituído de um ou mais elementos, que dão significado às relações que o grupo mantém com este objeto e pelo sistema de valores e normas sociais que constituem o solo ideológico do momento e do grupo.

Ao afirmar que "*as representações sociais têm um papel fundamental na dinâmica das relações sociais e nas práticas*" Abric (1998, p.28) esclarece que isto se deve a quatro funções das representações: a função cognitiva de saber, que permite compreender e explicar a realidade; a função identitária, que define a identidade de um grupo no processo de interação com outros grupos, assegurando de uma forma positiva seu lugar nas relações sociais; a função de orientação, na medida em que serve como um guia para as práticas sociais, pré-decodificando a realidade; e, finalmente, a função justificadora dos comportamentos adotados pelo grupo social.

Abric (1998) na formulação da Abordagem Estrutural refere-se a um conjunto de elementos – crenças, informações, opiniões sobre um objeto – que se estruturam num sistema

sociocognitivo, composto por um elemento ou mais, que dá sentido à representação. Na abordagem estrutural o autor concebe um núcleo central em torno dos quais as representações sociais se organizam. Este núcleo é constituído por elementos cognitivos mais estáveis, rígidos e consensuais que asseguram a continuidade da representação. O núcleo central tem duas funções fundamentais, segundo Abric (1998 p.31):

uma função geradora: ela é o elemento através do qual se cria, ou se transforma, o significado dos outros elementos constitutivos da representação. É através dele que os outros elementos ganham um sentido, um valor". E a segunda refere-se a "uma função organizadora: é o núcleo central que determina a natureza dos elos, unindo entre si os elementos da representação. Neste sentido, o núcleo é o elemento unificador e estabilizador da representação.

Em torno do núcleo central encontram-se os elementos periféricos que desempenham três funções:

Função de concretização: (...) Eles permitem a formulação da representação em termos concretos, imediatamente compreensíveis e transmissíveis; Função de regulação: (...) Face à estabilidade do núcleo central, os elementos periféricos constituem o aspecto móvel e evolutivo da representação; e Função de defesa: (...) É no sistema periférico que poderão aparecer e ser toleradas as contradições. (Abric, 1998 p.32).

Partindo assim, do princípio de que os sistemas periféricos funcionam também como o sistema de defesa da RS, pois o núcleo central é resistente à mudança, visto que a sua transformação provocaria uma alteração completa, a transformação da RS se opera, portanto, na maioria dos casos, através da transformação de seus elementos periféricos. Sendo assim, na Teoria do Núcleo Central elaborada por Abric (1998) considera-se a teorização sobre o núcleo central e o sistema periférico e a questão das mudanças nas RS, apontando e descrevendo tal processo.

Neste sentido, como o interesse desse estudo é o de verificar a existência de representações sociais acerca do gerenciamento feminino, optou-se por adotar tal perspectiva teórica, considerando as transformações ocorridas nas práticas sociais em relação ao trabalho feminino.

REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E O GERENCIAMENTO FEMININO

Uma das questões levantadas na introdução deste trabalho diz respeito às possíveis transformações nas representações sociais acerca da participação feminina nos espaços públicos, em particular no mundo do trabalho. Trata-se de um fenômeno histórico e culturalmente construído que é a desigualdade que existe entre homens e mulheres, não apenas na esfera do trabalho, mas em diferentes aspectos da vida social e envolve um grande número de variáveis em sua constituição.

Com o avanço dos movimentos de mulheres e das suas práticas políticas, houve a construção de um saber reificado redefinindo a concepção de gênero e, em especial, questionando o papel das mulheres na sociedade, deslocando as diferenças baseadas em pressupostos biológicos (diferenças sexuais) para as relações sociais. Houve, em alguns setores da sociedade, uma apropriação deste saber e a construção de novas representações do gênero, que passaram a reorientar as práticas sociais relacionadas aos papéis, valores e posições sociais das mulheres na sociedade.

As representações sociais se fazem presentes na abordagem de várias teóricas feministas, uma vez que o simbólico é parte da construção da subjetividade e dos gêneros (Lauretis, 1987). Contudo, não são muitos os estudiosos do campo psicossocial das representações sociais que têm se dedicado à problemática de gênero.

Ao apropriar-se das novas concepções propostas pelos movimentos feministas e de suas teorias, houve uma desconstrução de uma concepção do feminino e do seu lugar na sociedade e um deslocamento, seja no âmbito pessoal ou profissional, no qual as mulheres passam a ocupar mais o espaço público, antes ocupado quase que exclusivamente por homens.

Na perspectiva da Teoria das Representações Sociais e da Abordagem Estrutural aqui exposta sucintamente, poderíamos dizer que uma representação social do gerenciamento feminino equivaleria a sua inserção significativa em um contexto particular, onde assumiria um sentido partilhado por uma coletividade. A importância de estudar o gerenciamento feminino decorre do fato de que, nos últimos quarenta anos, tem se tornado mais visível a atuação das mulheres no mundo do trabalho, especialmente quando buscam se posicionar nos postos de comando.

Ao redefinir o lugar das mulheres em uma cultura que ainda apresenta muitos traços patriarcais, as formas de atuação das mulheres no contexto do trabalho nos espaços públicos, assim como o recente desempenho da função gerencial tem se tornando fenômeno socialmente relevante na medida em que se transforma em objeto de análise, conversação, produção acadêmica e de comportamento de ação e reação com respeito à questão.

As reflexões sobre as aproximações entre representações sociais e as relações de gênero permitem extrair algumas implicações importantes. Uma vez que possamos ampliar as associações dos elementos constitutivos das representações sociais acerca de mulheres no contexto globalizado e inserido no mundo competitivo do trabalho, além das novas analogias e possibilidades paradigmáticas, onde o encontro entre teorias diferentes, porém em muitos aspectos complementares, acarreta a reflexão permanente sobre as representações sociais de gênero.

Conforme abordado no tópico sobre a história de exclusão e discriminação das mulheres, havia uma representação do feminino e do masculino ancorada nas diferenças sexuais. Nessa separação a mulher era percebida no âmbito privado e o homem voltado para o espaço público. Ao se analisar o processo de transformação dos papéis masculinos e femininos na nossa sociedade e sua conseqüente participação no mundo do trabalho, percebe-se que as relações de gênero mudaram. As mulheres têm ganhado maior independência e autonomia, modificando as relações com a sexualidade, trabalho, família, relacionamento amoroso e conjugal. Com isso, estão sendo modificadas, no âmbito do trabalho, as posições das mulheres em relação às competências profissionais, habilidades e posição na hierarquia organizacional.

A percepção do mundo do trabalho feminino pretende ir além da mera compreensão dos fenômenos de opressão e subordinação. Compreendê-los se torna uma atividade meio para a meta de transformação das relações entre gêneros. A experiência feminina tomada como um sistema cultural é colocada em pé de igualdade com o senso comum, este saber baseado na confiança que se tem do seu valor e da sua validade (Geertz, 1997). Ou seja, de ocultada e desconsiderada pelo *mainstream*, ela passa a ser considerada como fonte de conhecimento. Por outro lado, o projeto da teoria das representações sociais, oriundo da profundidade da realidade cotidiana, resgata o senso comum enquanto compartilhado pela sociedade como um todo (Moscovici & Markova, 1998).

Apesar da indiscutível melhoria da participação das mulheres no mercado de trabalho, não se pode negar que existe, ainda hoje, muita desigualdade entre homens e mulheres. A pertença social continua a ser um princípio organizador da ordem social. Ela determina a posição hierárquica dos indivíduos na sociedade em geral e na família em particular, em que, nomeadamente, define a distribuição do trabalho (Wiley, 1995).

Neste ponto, finalizamos a fundamentação teórica da pesquisa e passaremos, a seguir, a descrever os objetivos e os resultados do Estudo 1: "Representações sociais acerca do gerenciamento feminino elaboradas pelas mulheres gerentes que ocupam cargos de alta hierarquia na Administração Pública" e do Estudo 2: "Representações sociais das equipes acerca do gerenciamento feminino construídas pelas equipes das mulheres gerentes".

ESTUDO 1

ESTUDO DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS ACERCA DO GERENCIAMENTO FEMININO ELABORADO PELAS MULHERES GERENTES QUE OCUPAM CARGOS DE ALTA HIERARQUIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Neste estudo procurou-se analisar o conteúdo e a organização interna das representações sociais do gerenciamento feminino a partir da percepção das gerentes. Questões como o percurso profissional, o estilo gerencial adotado, percepção de si frente a um cargo que poucas mulheres ocupam e estratégias para alcançar e permanecer no cargo foram algumas das questões abordadas com as gerentes.

PARTICIPANTES

Neste primeiro estudo, participaram sete mulheres gerentes ocupantes de cargos gerenciais de topo de carreira na Administração Pública. Todas eram funcionários públicas, com cargos denominados DAS 5, DAS 6 e de NE (natureza especial, no caso ministra). Cabe ressaltar que os cargos comissionados, os DAS e de natureza especial (NE), são postos gerenciais considerados de "confiança", podendo ser ocupados por servidores públicos da própria instituição ou transferidos de outros órgãos, ou mesmo de fora do serviço público. O grau de importância e de poder do cargo está diretamente relacionado com a graduação do DAS. Quanto maior for sua responsabilidade no cargo, maior será o DAS, que varia entre níveis de 1 a 6.

Conforme mencionado anteriormente, observa-se que o número de mulheres em postos de gerência é inversamente proporcional ao nível decisório associado a estes postos. Isto significa que, quanto mais alto o DAS, menor é a participação feminina.

Para o estudo, dentre a pequena parcela dos 19% de mulheres que ocupam cargos de maior importância na Administração Pública, foram escolhidas aquelas que ocupavam cargos que, anteriormente à sua gestão, eram ocupados por homens. Todas que participaram deste estudo são pós-graduadas, com mestrado ou doutorado, em diversas áreas: Economia (Planejamento e Finanças), Administração Pública, Direito, Sociologia e Psicologia.

A idade média desse grupo foi de 45,5 anos. Entre as participantes 5 ingressaram no serviço público por concurso e fazem parte do quadro de carreira de Estado.

A seleção das mulheres gerentes em topo de carreira foi feita a partir de dados da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, órgão gestor do Sistema SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos.

INSTRUMENTO

As participantes da pesquisa foram entrevistadas através de um roteiro semi-estruturado, elaborado a partir de estudo piloto realizado previamente em 2003, através do qual foram levantados temas e categorias recorrentes no discurso de uma gerente em cargo de alto comando. Foi realizada a análise de conteúdo, segundo Bardin (1977), que resultou em três grandes categorias finais:

1. Poder e relações interpessoais no trabalho;
2. Competência gerencial pessoal X competência de gênero;
3. Conciliação do trabalho X vida pessoal.

Estes temas se constituíram nos eixos centrais a partir dos quais se elaborou o roteiro das entrevistas realizadas com as mulheres gerentes, que se dispuseram a participar deste projeto de pesquisa.

PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

As entrevistas foram gravadas e realizadas entre outubro de 2003 e setembro de 2004, com duração entre 60 e 90 minutos. As entrevistas foram realizadas no local

de trabalho de cada gerente, exceto uma que sugeriu que fosse realizada fora do ministério, durante o final de semana, segundo sua conveniência.

Antes de se iniciar a coleta dos dados, foi feito o contato com as assessorias de cada mulher gerente, para a obtenção de autorização formal para a realização da pesquisa na instituição. Em geral, no mesmo dia em que se fazia a entrevista eram distribuídos instrumentos de evocação para as equipes (Estudo 2).

PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

As entrevistas, com roteiros semi-estruturados com as mulheres gerentes, foram analisadas pelo software ALCESTE (*Analyse Lexicale par Contexte d'un Ensemble de Segments de Texte*), desenvolvido por Max Reinert (1990), que realiza de maneira automática a análise de diálogos, questões abertas de enquetes sócio-econômicas e de um conjunto de textos diversos. Através deste software realizou-se uma análise estatística textual (quantitativa), onde se destacou a informação essencial do texto. O objetivo deste procedimento é investigar as semelhanças e dessemelhanças estatísticas das palavras a fim de identificar padrões repetitivos de linguagem. Obtém-se uma primeira classificação estatística dos enunciados simples do *corpus* estudado, em função da distribuição de palavras dentro do enunciado, a fim de apreender as palavras que são mais características.

Em seguida, foi realizada uma análise qualitativa dos dados, quando se procurou o sentido atribuído ao discurso, reconstruindo-o, a partir da interpretação das falas das mulheres gerentes sobre o gerenciamento feminino, as relações de poder e mecanismos para alcançá-los.

A partir de uma análise textual das produções semânticas dos sujeitos, buscou-se reconstituir o discurso coletivo, utilizando a relação entre as palavras, a frequência com que aparecem e suas associações em classe de palavras (cálculo do χ^2)¹. Ainda,

¹ Consideramos os χ^2 encontrados índices matemáticos que significam a aglutinação correlacionada com a palavra, que permitem identificar o contexto em que se inserem as classes das palavras. Na estatística χ^2 é utilizado nas análises fatoriais acentuando semelhanças e diferenças.

recorreu-se aos enunciados, que permitem identificar as questões levantadas pelos sujeitos durante as entrevistas. A primeira análise estatística consistiu em uma Classificação Hierárquica Descendente (C.D.H.), destinada a calcular as partições em classes lexicais e apresentar suas oposições sob a forma de uma árvore.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

É um número pequeno, mas eu espero realmente que esse número aumente, porque a mulher tem uma sensibilidade maior para gerenciar, ela tem uma capacidade de ver as coisas de uma forma mais dinâmica e diferente e o Brasil precisa de mulheres cada vez mais nos postos de comando. (Mulher gerente 4)

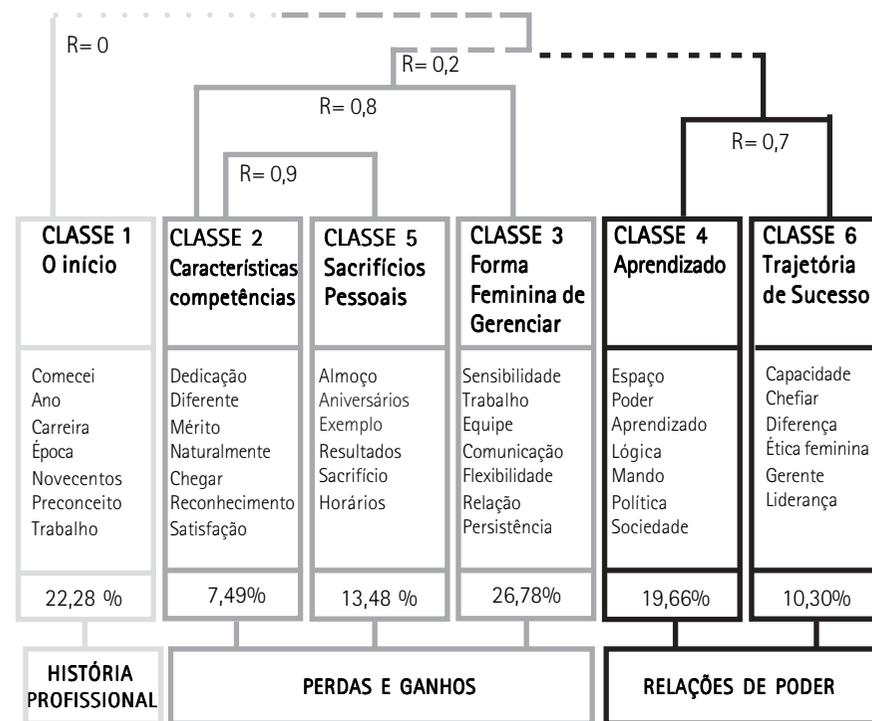
ANÁLISE DO CONTEÚDO DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DO GERENCIAMENTO FEMININO ELABORADO PELAS MULHERES GERENTES

A partir de uma análise textual das produções semânticas dos sujeitos, buscou-se construir um discurso coletivo, utilizando a relação entre as palavras, a frequência com que aparecem e suas associações em classes de palavras. Buscou-se com isto o acesso ao contexto semântico, que pode indicar uma possível representação social.

A análise do *corpus* total dos "discursos" das mulheres gerentes de topo de carreira (N=7), obtida a partir do agrupamento das entrevistas de todos os sujeitos confundidos, revelou a presença de seis classes: **1. O início**; **2. Características e competências**; **3. Formas femininas de gerenciar**; **4. Aprendizado**; **5. Sacrificios pessoais**; e **6. Trajetória de sucesso**. As classes foram agrupadas em três grandes eixos de organização das representações sociais: **História profissional**, **Perdas e ganhos** e **Relações de poder** (Figura 4). Nesta etapa, se ressaltam os significados que são compartilhados por todas

as mulheres gerentes. Parte-se aqui da hipótese de Abric (1998) que diferentes membros de uma população partilham efetivamente certas crenças comuns concernentes a uma dada relação social.

Figura 4 - Estrutura do *corpus* das entrevistas acerca das representações sociais do gerenciamento feminino no topo de carreira.



Nota: Nº total de palavras = 975 com 6 classes e Índice de Significância com intervalo de 0 a 1,0 - Quanto mais próximo de zero menor a relação entre as classes.

O eixo que engloba a Classe 1, em cinza claro, denominamos **História profissional** e refere-se à descrição elaborada pelas mulheres gerentes acerca de sua vida e sua escalada no mundo do trabalho, organizadas em torno da "carreira", "começo", "ano", "preconceito" e as responsabilidades e os desafios para assumir o "trabalho gerencial". Observa-se uma relação entre a Classe 1 com os blocos formados pelas Classes 2, 5

e 3 (Características e competências; Sacrifícios profissionais; e Forma feminina de gerenciar) e as Classes 4 e 5 (Aprendizado e Trajetória de sucesso). O segundo eixo, em cinza médio, reúne falas sobre as **Perdas e ganhos**. Referem-se as Classe 2, 5 e 3 levando em consideração a descrição do exercício profissional, caracterizado pelo "mérito", "satisfação", "sacrifícios" e vencer "dificuldades". Observa-se uma forte relação (R=0,8) entre a Classe 2 e a Classe 3, sugerindo que as competências estariam relacionadas com as formas de gerenciar femininas. Neste sentido, a concepção que a mulher gerente tem de si mesma é de que precisa de persistência e flexibilidade na condução de sua carreira. O terceiro eixo, o qual denominamos **Relações de poder**, em preto, refere-se às Classes Aprendizado e Trajetória de sucesso, fortemente associadas (R = 0,7). Trata das etapas vencidas pelas gerentes com seus mecanismos de liderança e formas de lidar com o poder.

EIXO HISTÓRIA PESSOAL - CLASSE 1: O INÍCIO

Este eixo apresenta o discurso das mulheres gerentes sobre a importância do trabalho para a construção de sua "história profissional". De forma recorrente em todas as entrevistas, foi enfatizado que a conquista profissional ocorreu por mérito e esforço pessoal e que as opções pelo trabalho e pela seleção por concurso público fazem parte deste universo.

Tabela 2 - Classe 1 : O início - Eixo História pessoal

| | O início |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Palavras relevantes da Classe | Comecei Ano Carreira Época Novecentos Preconceito Trabalho |
| % de variância explicada | 22,28 % |

Minha carreira foi construída com muita persistência, e se não fosse assim eu não chegaria onde estou. (Gerente 6)

/.../ eu não admitia a idéia de ter que depender de ninguém. Mesmo casando e tendo os filhos, eu nunca parei de trabalhar um dia. Essa é minha história de vida, conciliei trabalho, estudos e ter uma vida pessoal. Isso é uma questão, totalmente estratégica. (Gerente 2)

Tinha um objetivo na vida, queria me realizar profissionalmente. Sempre pensei que qualidade vale mais que quantidade. Isso para mim foi meu referencial. (Gerente 5)

Com a abertura por seleção e por concurso, e por mérito, acho que deu à mulher uma chance muito maior de ela chegar e provar que é capaz. (Gerente 1)

Então você é capaz de chegar, de fazer e de fazer bem feito. Eu acho que, como mulher, eu me sinto muito realizada com isso. De ter chegado aonde eu cheguei, foi por esforço, e de ser respeitada pelo trabalho. Eu confesso que dá uma certa satisfação. (Gerente 3)

Apesar da comprovada competência profissional, definem sua trajetória profissional como uma série de obstáculos que tiveram que ser vencidos, como os preconceitos e de serem vistas como "diferentes".

Mas eu confesso que não é fácil você chegar a esse ponto, porque mesmo tendo capacidade, você é vista de uma forma diferente. (Gerente 7)

Então, realmente você percebe que há uma distinção entre homens e mulheres, sim. Eu acho que as coisas vão acontecendo. Realmente é uma área que eu gosto, eu nunca imaginei chegar onde estou hoje. (Gerente 4)

Diferente dos homens, mesmo que não esteja preparado profissionalmente, o mundo público é considerado o mundo deles. Então, a mulher para ter capacidade de competitividade, ela tem que provar. (Gerente 1)

A realização profissional é atribuída à dedicação e ao empenho na execução das tarefas e decorrência da adoção de uma postura frente às pessoas que a cercam de

respeito e dignidade. Mesmo que cometa erros deve ter coragem para assumi-los e buscar superar as limitações impostas pelo contexto social, tais como o preconceito frente a uma mulher ocupando um cargo que majoritariamente vinha sendo ocupado por homens.

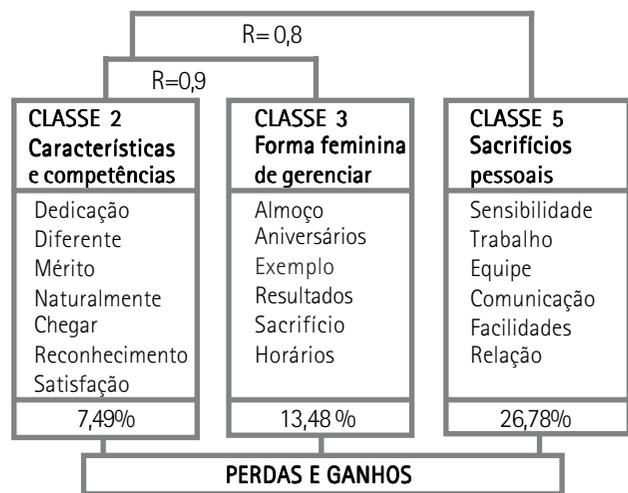
Existe um discurso politicamente correto em que se afirma que as mulheres estão avançando muito, que 10 anos atrás não havia esse percentual que há hoje, e é verdade. Mas avançar não significa que o preconceito tenha acabado. (Gerente 1)

Você vê, eu já estou nessa função pelo oitavo ano. Quer dizer que mudou o governo, independentemente das pessoas que estão ocupando os cargos de primeira linha, então você vê que é um reconhecimento realmente pelo trabalho que a gente vem desenvolvendo, sempre quebrando barreiras. (Gerente 2)

Eu acho que é o resultado dessa longa caminhada de trabalho, nesses postos, e o resultado conseguido impõe que faz com que a pessoa, quando olha o meu lado profissional, tenha respeito. (Gerente 6)

EIXO PERDAS E GANHOS - CLASSES COMPETÊNCIAS E CARACTERÍSTICAS; SACRIFÍCIOS PESSOAIS E FORMAS FEMININAS DE GERENCIAR

Figura 5 – Eixo Perdas e ganhos – Classes 2, 5 e 3



PERDAS E GANHOS

Este eixo diz respeito às relações entre as competências profissionais, sacrifícios e a forma feminina de gerenciar (Figura 5). A Classe 2 (Características e competências) expressa um discurso frente à necessidade de comprovar competências profissionais, mostra a preocupação das gerentes em ter que, permanentemente mostrar que são capazes e competentes.

Uma das gerentes afirmou que chegaria antes ao seu posto se fosse homem e acredita que teve de se preparar mais do que os colegas do sexo oposto (Tabela 3).

Tabela 3 – Classe 2: Características e competências

| | Características e competências |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Palavras relevantes da Classe | Dedicção Diferente Mérito Naturalmente Chegar Reconhecimento Satisfação |
| % de variância explicada | 7,49% |

Sem favorecimentos. Eu fiz, eu estou aqui, estou fazendo o meu trabalho porque eu sei fazer, eu tenho mérito para realizá-lo. Eu vejo com os olhos bem otimistas que esse quadro de mulheres em postos de gerência. Acho que a tendência é exatamente aumentar em função disso. (Gerente 7)

Pelos discursos observa-se que as entrevistadas procuram comprovar competência. Nota-se aqui uma cobrança da própria mulher em se superar e comprovar efetivamente seu desempenho. Viezzer (1989) comenta que a visão estereotipada da mulher como pertencente a um grupo inferior, estaria refletida na cabeça de muitos homens e mulheres. Isto é visível, nos processos eleitorais, na escolha de líderes ou de representantes nas empresas, movimentos sociais, sindicatos ou nos partidos

políticos, onde estão explícitas ou implícitas as características que se consideram necessárias para o exercício da liderança.

As coisas são mais difíceis, mas a gente dá um jeito para conseguir alcançar o objetivo. Eu sempre tive de mostrar que sou capaz e competente. (Gerente 3)

Uma decorrência dessa situação, é que muitas mulheres acabam tendo que trabalhar e se esforçar muito mais que os homens, para serem respeitadas e reconhecidas como competentes para as funções de liderança. E nem sempre, fazendo tudo isso, alcançam reconhecimento. Outras, entretanto, ao conquistar espaços, chegam a alimentar um sentimento de desprezo e desqualificação pelas demais mulheres, enxergadas como "incompetentes" para a liderança (Viezer, 1989).

Tive que mostrar mais competência para superar o "conservadorismo" do núcleo masculino da instituição. Em uma viagem à Tóquio, não fui cumprimentada pelo presidente da corporação com a qual fui negociar em nome do ministério simplesmente por ser mulher. (Gerente 6)

EIXO PERDAS E GANHOS - CLASSE 5: SACRIFÍCIOS PESSOAIS

Ainda no eixo de Perdas e ganhos, encontramos a Classe 5: Sacrifícios Pessoais, onde os relatos revelam que o desempenho da função gerencial exige "100% de dedicação" e, muitas vezes, têm que conseguir que a equipe trabalhe, nos finais de semana sem remuneração de horas extras (Tabela 4).

Tabela 4 - Classe 5: Sacrifícios pessoais

| | Sacrifícios pessoais |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Palavras relevantes da Classe | Almoço Aniversários Exemplo Resultados Sacrifício Horários |
| % de variância explicada | 13,48 % |

O trabalho que nós desenvolvemos é um trabalho muito difícil. Não é um trabalho trivial, ele exige que você tenha cem por cento de disponibilidade. Tem horário para chegar, mas você não tem horário para sair, você não tem final de semana. (Gerente 2)

Quem trabalha na minha área normalmente tem uma carga horária em torno de 12 horas. Com isso me sobra pouco tempo, mas mesmo assim sempre dei um jeito para estar com meus filhos, mesmo que fossem 15 minutos, eu ficava lá, conversava, dava uma arrumada na engenharia da casa e voltava para uma longa jornada. (Gerente 5)

Essa classe diz respeito, também, à administração do tempo entre a vida pessoal (cuidado de si, família, amigos, vida social) e o trabalho. Engloba também a transferência de habilidades entre o trabalho e a família. De um lado, a capacidade de organizar, planejar e estabelecer previsões, que são habilidades conquistadas para o exercício profissional, e que são aplicadas às necessidades de gerenciamento da casa e dos filhos. Por outro lado, a manutenção do equilíbrio familiar surge como condição *sine qua non* para promover e cultivar um bom relacionamento interpessoal no trabalho. Neste último sentido, o apoio familiar apresenta-se como essencial: tanto no incentivo à aceitação de novos desafios (apoio do marido e dos filhos), quanto no modelo ou parâmetro a serem seguidos (pessoa da família da qual a pessoa descende, sobretudo da mãe).

Você tem que dedicar muito de você para isso. Não é uma tarefa fácil, porque você tem que conciliar as tarefas de casa com essas daqui. Então sua família tem que ter uma compreensão muito grande, se não a coisa não funciona. Porque você é mulher, você é esposa, você é mãe e você tem que coordenar tudo. (Gerente 2)

A maioria da diretoria é formada por homens, então não tem assim muito compromisso, agenda a reunião para a hora do almoço, para oito horas da noite ou para sábado de manhã. Só que isso para mim é mortal! Mas eu nunca coloquei empecilho. Em nenhuma hipótese eu coloquei problemas pessoais ou de mãe, o lado profissional sempre tentei preservar ao máximo. (Gerente 3)

Sobre os conflitos das mulheres que trabalham fora do lar Greer (2001) comenta que as contradições que essas mulheres enfrentam jamais foram tão contundentes como

agora. A autora afirma que “as mulheres de carreira não sabem se devem fazer o seu trabalho como homem ou como elas mesmas”. Espera-se que mude a organização, ou que se submeta a ela? Questiona se a maternidade é um privilégio ou um castigo, e também aponta que mesmo que houvesse sido autêntica a igualdade, seria um fraco substituto da libertação; a falsa igualdade está levando as mulheres a um perigo duplo. Para a autora, a retórica da igualdade vem sendo usada em nome do politicamente correto para mascarar as marteladas que levam as mulheres.

A relação das mulheres com o mundo corporativo acaba interferindo na vida familiar. A carreira é percebida como o motivo principal da separação entre as mulheres casadas.

Mesmo que a mulher ganhe mais do que o marido, ela continua com a responsabilidade pela gestão da família, pela gestão da casa e educação dos filhos e isso com o tempo acaba sendo questionado. (Gerente 1)

Questões como pontualidade, dar sempre o “melhor exemplo” e mostrar resultados positivos são apontados como fatores importantes no exercício do cargo. Uma gerente fez uma correlação com o “papel de mãe”, uma vez que uma mulher sempre precisa dar “bom exemplo” e, assim, as mulheres profissionais trariam essa percepção para dentro da organização.

Eu confesso para você que eu me angustio muitas vezes, muitas vezes eu saio daqui muito angustiada, porque têm N situações para serem resolvidas. Eu vivo intensamente a coisa. Eu procuro ser o mais pontual possível, atender tudo na hora certa. Se tiver um determinado órgão com algum problema de recurso, eu fico angustiada até que aquilo seja resolvido. (Gerente 7)

[...] Mulher tem mais jeito para o diálogo e para pedir, ao invés de mandar. Ah, porque nós fomos educadas para sermos mães, a pessoa que pensa no bem estar dos outros, preocupação com a harmonização do contexto familiar e isso vêm para a vida profissional de forma marcante. Acho inclusive que temos de ter cuidado para não sermos as mães dos outros, apesar de procurar dar o bom exemplo como toda mãe faz. (Gerente 3)

EIXO PERDAS E GANHOS - CLASSE 3: FORMAS FEMININAS DE GERENCIAR

O modelo de gerenciar feminino considerado nesta classe é o do bom senso ao conduzir as pessoas (com equilíbrio emocional), preocupação no modo do tratamento com as pessoas, suavidade e intuição (Tabela 5).

E também sempre digo para as pessoas que existem várias formas de mandar e que a minha forma de mando não se concretiza nem pelo autoritarismo, nem pelo grito. (Gerente 1)

O homem quando fala de forma objetiva, clara e direta é considerado assertivo. Se a mulher fala da mesma maneira, é agressiva. (Gerente 7)

Tabela 5 - Classe 3: Forma feminina de gerenciar

| | Forma feminina de gerenciar |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Palavras relevantes da Classe | Desafio Filhos Equipe Flexibilidade Relação Dificuldades Persistência |
| % de variância explicada | 26,78% |

Atingimos a meta, sem a equipe perceber a pressão que estava por trás do trabalho. Então, você tem que encontrar no ambiente de trabalho, mesmo o mais árido, uma forma de você resolver, atingir o resultado, mas sem magoar, sem pressionar em demasia as pessoas. (Gerente 1)

Eu sempre falo direto com cada um, eu não uso a hierarquia normal da instituição de falar só com os coordenadores, eu falo com todos. Então, o trabalho aqui, eu reúno todos os componentes da equipe. (Gerente 3)

A gente faz festa de aniversário para todo mundo. Você vai comemorar o aniversário, conversa um pouco, ouve os problemas, pode dar feedback de maneira mais informal, depois cada um volta para sua sala, você descontraí. (Gerente 7)

Já o estilo masculino é apontado como severo e autoritário. Ressalva-se que algumas gerentes mencionaram a adoção de modelos masculinos ("machonas") para justificar a rigidez gerencial. A maneira de ser masculina é atribuída às outras gerentes. Nenhuma das entrevistadas se assumiu como usando um estilo masculino de gerenciar, ao contrário, houve uma ênfase de que preferem trabalhar em equipe, valorizam a atenção e o cuidado com o outro e a tentativa de amenizar os conflitos.

Conheci uma gerente que adotava um modelo muito severo, muito masculino, muito centralizador e que quando ocupou um outro cargo de maior hierarquia percebeu que poderia trabalhar isso dentro dela. Ela pode ser muito mais ela, sem ser machona. (Gerente 5)

Eu tenho exemplo de mulheres extremamente competentes, porém, eram muito duras, querendo ficar iguais aos homens. (Gerente 1)

/.../ eu acho que um pouco mais de compreensão, de paciência são características mais tipicamente femininas. Paciência de construir acordos. (Gerente 2)

Tem momentos que você tem que dizer não. Agora há diversas formas de você dizer não. Não precisar ser aquele não que assusta. Então, muitas vezes, a equipe traz algum tipo de trabalho e não foi bem aquilo que eu esperava receber. Então, vou dizendo: - olha, eu acho que se a gente fizer dessa forma nós vamos ter um resultado melhor. (Gerente 6)

Nestes momentos, as mulheres relatam que necessitam de "muito jeito" para que a equipe não perca a motivação e consegue "atingir o resultado, mas sem magoar, sem pressionar em demasia as pessoas". Segundo uma gerente, elas "têm que encontrar saídas de forma que não agrida a equipe".

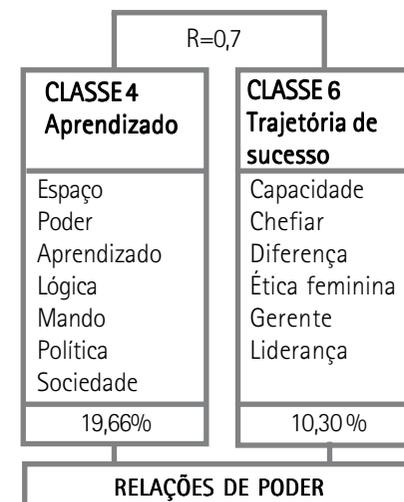
Eu acho que, principalmente, é pela sensibilidade que estamos mudando a forma de gerenciar nas instituições. Como é uma área que realmente você tem que dizer muito não, então, como mulher, busco olhar as coisas com um outro prisma. (Gerente 3)

As mulheres têm muito mais capacidade de condução do que eles. Eu acho que na condução eles perdem feio, porque é coisa de mulher, talvez pela habilidade adquirida para lidar com os filhos, com a casa, com o marido, com 1000 situações e, então, ela não apavora como eles. (Gerente 1)

EIXO RELAÇÕES DE PODER – CLASSES 4 E 6: APRENDIZADO E TRAJETÓRIA DE SUCESSO

Neste eixo os processos de aprendizagem do gerenciamento feminino estão fortemente relacionados com o sucesso profissional (0,7). O poder é percebido como algo passageiro, relacionado ao exercício do cargo. Os cargos de direção obtidos são interpretados como resultados de um longo processo de trabalho, durante o qual houve bons resultados.

Figura 6 – Eixo Relações de poder – Classes 4 e 6



Nas falas, o fator "reconhecimento" é tido como fundamental, havendo uma tendência a se descrever por aquilo que as pessoas reconhecem e qualificam do seu trabalho. Neste sentido, o poder não é dado pelo cargo ocupado, mas pelo reconhecimento dos outros, e em muitos casos, conforme questões político partidárias. De acordo com Tanure (2004), o modelo de exercício de poder no Brasil ainda é masculino. Ela afirma que as mulheres entram no mercado de trabalho de maneira cada vez mais significativa em funções gerenciais, mas sentem uma espécie de "teto de vidro" que separa a facilidade do ingresso no mercado da dificuldade de ascensão na carreira.

Tem a questão política também. Cargos de chefia, a gente sabe que hoje, em todas as instituições, tem um percentual destinado para livre

nomeação. Nessa livre nomeação, o dirigente escolhe seus auxiliares. E aí, entra a parte da política. E como na política as mulheres são minoria, acaba refletindo também no percentual de mulheres em cargos importantes. (Gerente 3)

Se for uma mulher, melhor; mas se não for, existe essa questão na política, nos cargos de direção. Existe análise de currículo também, porque não adianta a pessoa não ter o perfil ou só porque é amigo de fulano, ocupar aquele cargo. (Gerente 2)

Eu acho que a mulher tem que mostrar muita competência, muita disciplina e muita postura para ser reconhecida. Seja sobre o aspecto pessoal, ético, ela tem que demonstrar além de tudo que é capaz. (Gerente 2)

Pode haver a indicação política, considerando que os cargos ocupados são todos de confiança e que esta indicação não está necessariamente relacionada às competências profissionais, depende de negociações que extrapolam a capacidade para gerenciar equipes e tarefas específicas. Porém, todas afirmam sua competência e profissionalismo conforme apresentado nas Classes 2 e 3.

EIXO RELAÇÕES DE PODER – CLASSE 4: APRENDIZADO

O aprendizado é apontado nesta classe como habilidade no modo de conduzir e gerenciar pessoas, da aprendizagem no percurso profissional e pessoal. O exercício do poder traz ensinamentos práticos para a maior atuação na sociedade. Neste sentido, são valorizados aspectos como o aprendizado conquistado na conciliação de conflitos, nas formas de mandar e esperar o momento certo para falar, como favorecedores da manutenção do cargo.

Tabela 6 – Classe 4: Aprendizado – Eixo Relações de poder

| | Aprendizado |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Palavras relevantes da Classe | Espaço Poder Aprendizado Lógica Mando Política Sociedade |
| % de variância explicada | 19,66% |

Fazer política enquanto sociedade civil, eu faço há mais de duas décadas. Mas viver o poder por dentro, é um aprendizado que nenhum livro me dá, que nenhum banco de escola pode dar. (Gerente 5)

Eu tenho sempre uma visão de que a ação tem que ser planejada; tem que ser acordada, para a partir daí, eu ter o monitoramento das ações. (Gerente 2)

Aprendi a ter paciência, não ser precipitada, não sair disparando para todos os lados, saber esperar o momento oportuno para falar. (Gerente 1)

Tem um ditado que diz que a gente passa a vida pensando que é leão e acaba sendo rato. Essa questão do bom senso, do aprendizado que a vida te ensina, ela também te molda. É o aprendizado que adquirimos no dia a dia com as equipes e com os infinitos desafios. Não se transmite por genética, vai acontecendo. (Gerente 7)

Característica importante nesta classe apontada pelas entrevistadas é de que não se trata apenas de aprender novas habilidades, mas de ser capaz de compartilhar o conhecimento e de repassar a experiência adquirida.

A discussão de competência básica para assumir cargos de liderança não diz que tem de ser homem ou mulher; diz que tem que aprender a lidar com o estresse, saber coordenar trabalhos, saber repassar conhecimento, saber dividir conhecimento. Isso tudo estamos aprendendo rapidamente. Agora só falta aumentar as mulheres no comando. (Gerente 5)

O que se observa, é que a aprendizagem dentro de casa, na conciliação das múltiplas tarefas, "ensina" a mulher a lidar melhor com as pessoas no ambiente de trabalho, conforme fala de algumas gerentes. Trariam para a organização uma forma particular de "mandar", que não precisa necessariamente ser autoritária. Trazendo a ideia de uma "mãe idealizada" com a representação da "boa mãe".

Então, caracterizam-se, em geral, ações um pouco mais partilhadas como sendo as características das mulheres. Concordo que temos uma lógica própria, mas isso tudo foi fonte de uma longa aprendizagem, dentro de casa, recebendo ensinamento de mães, avós e filhos. Não podemos negar nossa ancestralidade matriarcal. (Gerente 3)

EIXO RELAÇÕES DE PODER – CLASSE 6: TRAJETÓRIA DE SUCESSO

Podemos apontar nesta classe denominada **Trajetória de sucesso** algumas questões, especialmente, no que tange à ênfase nas relações interpessoais. Parece haver um foco fundamental no olhar gerencial das entrevistadas, que tende a ver todos os resultados de seu trabalho em função da equipe. Além disto, de modo diferenciado, mas também relacionado à presença de outros, foi possível notar a importância da opinião das pessoas acerca do trabalho da gerente, como sendo "constitutiva" do seu auto-conceito, no que tange ao seu valor profissional (Tabela 7).

Tabela 7 – Classe 6: Trajetória de sucesso - Eixo Relações de poder

| | Trajetória de sucesso |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Palavras relevantes da Classe | Capacidade Chefiar Diferença Ética feminina Gerente Liderança |
| % de variância explicada | 10,30% |

Ao longo desses anos a gente foi acumulando experiência, fomos fazendo bons trabalhos, sempre dividindo com as equipes. Meu trabalho é sempre compartilhado, muito dividido, com foco nos resultados, mas todos se comprometendo. Assim alcançamos sucesso coletivamente. (Gerente 3)

Creio que mantemos mais equilíbrio nas relações profissionais, muito mais jeito para conduzir e bom senso, fazendo com que todos participem do processo. Um gerenciamento mais voltado para as pessoas. (Gerente 4)

As mulheres entrevistadas não afirmaram que se mostraram determinadas a galgar os últimos escalões da organização, afirmam que sua trajetória de sucesso foi ocorrendo por mérito e pelas circunstâncias profissionais e políticas. Lançam igualmente um olhar crítico à corrida por postos e honras, ao carreirismo e ao oportunismo que geralmente os homens demonstram ter.

Minha trajetória de sucesso profissional foi marcada pelo esforço pessoal e não pelo carreirismo que costumamos ver assolar pela Esplanada. (Gerente 2)

O poder é totalmente passageiro e não me preocupo com isso. Sigo minha carreira sem pensar muito no que estar por vir. (Gerente 7)

Acho que dá para fazer uma reflexão sobre mulheres no poder, sobretudo mulheres negras no poder. É uma condição bastante interessante, porque eu própria jamais me imaginei nessa situação. Sempre me imaginei professora, coordenadora de uma ONG. (Gerente 3)

Neste sentido, Huppert Laufer (1982) contribui afirmando que as aspirações profissionais femininas visam mais igualdade com os homens que, grandeza, o prestígio e a dominação hiperbólica. "Os estereótipos sexuais, o primado do sucesso privado sobre o sucesso público têm por efeito limitar a altura das ambições femininas, desviando dos projetos de onipotência e de poder sobre os outros. Inclinas socialmente a dar prioridade aos valores privados, as mulheres, com algumas exceções, não se reconhecem na busca do poder; o poder pelo poder não chega a se impor como finalidade existencial profunda" (Huppert Laufer citado por Lipovetsky, 2000, p.294).

Outro aspecto apontado nesta classe é a decepção e desagrado com mulheres que usam de outros artificios para chegar ao poder através de "jogos de sedução", comprometendo todo o esforço de outras mulheres que constroem sua trajetória de sucesso pela competência profissional.

Homens e mulheres às vezes não são profissionais nas relações. Usam da sedução, usam de outros jogos. O que torna uma relação de respeito é a relação do profissional. (Gerente 4)

[...] Têm mulheres medíocres que chegam aos postos de poder pela política dos lençóis. Eu abomino. Muito. Muito. Isto faz com que a luta da gente atrase anos. Felizmente muitas mulheres fazem sua trajetória pela capacidade de chefiar e sua liderança profissional. (Gerente 6)

Homens e mulheres conhecem as fragilidades e características dos outros nas relações de poder. A minha base nessa relação é de

profissionalismo. Se você usa qualquer outro jogo, as relações de poder caem e saem do campo da ética, e não do profissionalismo.

(Gerente 1)

As mulheres se vêem como mais competitivas entre si. A competição entre elas é identificada como nociva e "dificultadora" do aumento de mais mulheres no poder. Os homens são vistos como mais corporativos, competindo na verdade "consigo mesmo".

Tem mais competição, tem mais disputa e tem uma coisa: mulher não ajuda outra mulher a subir. Acontece de favorecer um homem para não ter uma concorrente feminina. (Gerente 2)

Às vezes as mulheres têm um comportamento muito mesquinho, vejo mais vantagens no comportamento dos homens, eles são mais solidários entre si. (Gerente 4)

Por outro lado, há uma valorização do gerenciamento de mulheres que poderia levar à melhores resultados de gestão.

Porque acho que o mundo seria muito melhor se tivesse mais o comando das mulheres nas instituições públicas ou privadas. Acho que o nosso resultado, o resultado do governo, o resultado seria outro, o nosso produto seria outro, se tivesse meio a meio, equilibrado, eu acho que tudo seria bem diferente. (Gerente 5)

Hoje as mulheres estão mais fortemente presentes no espaço público, embora, ainda tenha muita conquista pela frente. Eu não acredito em mudança espontânea. Porque nós estamos falando de poder. E poder, uma vez exercido, ninguém quer abrir mão. (Gerente7)

DISCUSSÃO

Percebe-se no discurso das mulheres a valorização de uma forma feminina de gerenciar, que se caracteriza pela sensibilidade, pelo trabalho em equipe, pela flexibilidade e atenção às relações pessoais. O bom senso nos relacionamentos e na administração, preocupação e cuidado com o outro, generosidade em compartilhar conhecimentos e experiência fazem parte desta forma de gerenciamento. Há, neste caso, a transposição e a valorização dos conhecimentos e aprendizados como mulher, na família, para o

ambiente de trabalho. Este estilo se opõe ao masculino, considerado autoritário, centralizador e severo. Opõe-se, também, às formas de galgar o poder através da sedução – uma representação social ainda vigente do sucesso profissional obtido por mulheres – que denigre e desqualifica os esforços e conquistas daquelas que obtiveram sucesso por competência e dedicação.

Embora tenham alcançado postos de muita importância e de grande responsabilidade na hierarquia organizacional, as mulheres gerentes demonstram a preocupação em conciliar o trabalho com a família e as responsabilidades com o lar. As exigências do cargo fazem com que passem muitas horas no ambiente de trabalho, o que implica sofrimento por não poderem dar também a devida atenção à vida privada. Neste caso, precisam contar com a compreensão dos familiares para evitar a culpa. O apoio familiar é identificado como facilitador para exercer com êxito a função gerencial. Sendo assim, inferimos que as mulheres estariam a "meio-caminho" do espaço privado/feminino e do público/masculino.

Percebe-se, ainda, uma necessidade de confirmar competência profissional para justificar o alcance dos postos de topo de carreira, ocorrida por mérito – e não por quaisquer outros fatores. O sucesso na carreira implica em sacrifícios e persistência para o alcance dos objetivos planejados. Há uma demonstração de satisfação de terem alcançado postos de poder. Por outro lado, saber lidar com o poder exige a compreensão de que se trata de algo passageiro vinculado ao exercício do cargo. É em função do trabalho que a gerente organiza sua vida, o que envolve muita dedicação e habilidades para conduzir as múltiplas obrigações. Saber conciliar os conflitos e esperar o momento certo constitui fatores de sucesso profissional.

O grande desafio indicado pelas mulheres gerentes seria poder manter a flexibilidade, apresentando características de afeto e ternura no gerenciamento e ao mesmo tempo exercer seu papel profissional com objetividade, trazendo resultados satisfatórios e sabendo o momento certo de ser exigente e de ter pulso forte. A persistência é considerada um dos méritos que possibilita alcançar o sucesso.

Pode-se dizer que uma representação social do gerenciamento feminino vem sendo construída pelas mulheres gerentes a partir de sua prática e relações profissionais. Uma forma particular de gerenciar que não abandona a experiência de vida como mulher e os ensinamentos advindos da vida no lar, conciliando o público e o privado

e estariam inovando o estilo gerencial. As mulheres estariam, ainda, vivendo o conflito entre as responsabilidades com a família e as com trabalho, angustiando-se para desempenhar bem os vários papéis – mãe/esposa e profissional/gerente, nas duas esferas de atuação. E, ainda, procurando superar a "inferioridade" feminina, exigindo muito de si – as perdas e sacrifícios – e de sua equipe.

Segundo Hill (1993), os gerentes estarão expostos a basicamente quatro tipos de situações que levarão a possíveis ansiedades: tensão da função, negatividade, isolamento e ônus da responsabilidade da liderança. No que diz respeito à tensão da função, concebe-se o cargo gerencial como permeado por ambigüidades, conflitos, sobrecarga de trabalho e o tempo como algo não planejado e não controlado, resultando em prejuízos no convívio com a família e nas atividades de lazer. Além disso, os gerentes têm que enfrentar o que a autora definiu como "negatividade": constantemente o seu trabalho é testado e questionado por aqueles que estão a sua volta, cujos problemas aumentam a cada dia. A sensação de isolamento do grupo também resulta em dificuldades no exercício da função, como no caso de ter que tomar decisões impopulares com os subordinados. Verifica-se que a questão colocada se relaciona aos gerentes sem especificidades de gênero nem de setor mostrando a necessidade de aprofundar-se neste campo de estudo.

Naturalmente, as grandes mudanças no modo do trabalho e nas relações de gênero vêm contribuindo pouco a pouco para abalar muitas convicções organizacionais e questioná-las. Assim, neste espaço fluido e flutuante de estruturas flexíveis de empregos, o sucesso ainda existe mas, conforme afirma PAHL (1997):

...seus contornos tornaram-se imprecisos - é quem sabe, mais um conceito retrospectivo que prospectivo. Além disso, as mulheres, desafiando a visão masculina de sucesso, oferecem os talentos da esperteza e do equilíbrio em lugar da habilidade carreirista. Ser mãe, atender a dois empregos de meio período e ainda levar intensa vida social exige qualidades diferentes das que se esperam de um marido e pai que galga inexoravelmente os degraus de sua carreira numa grande empresa.

No entanto, as mulheres tomaram um caminho sem retorno no exercício gerencial com conquistas, especificidades e desafios mas também trazendo novos elementos femininos e de gênero para o espaço organizacional.

ESTUDO 2

REPRESENTAÇÕES SOCIAIS ACERCA DO GERENCIAMENTO FEMININO CONSTRUÍDAS PELAS EQUIPES DAS MULHERES GERENTES

Neste segundo estudo o principal objetivo foi o de identificar os elementos constituintes das representações sociais das equipes das mulheres gerentes sobre o gerenciamento feminino. Secundariamente, verificar como esses elementos se estruturavam em relação ao seu núcleo central e sistema periférico. Através do termo indutor: "Trabalhar com mulher gerente é...".

Buscou-se no discurso dos participantes as representações sociais que elaboraram a partir de sua experiência de trabalho tendo como gerente uma mulher. Nesse sentido, adotou-se a abordagem estrutural da Teoria das Representações Sociais como uma possibilidade de compreensão da percepção das equipes em relação ao gerenciamento feminino.

PARTICIPANTES

Neste estudo, 146 sujeitos responderam o instrumento de evocação, sendo 74 mulheres e 72 homens distribuídos. Dos funcionários contatados, apenas três não quiseram participar da pesquisa, alegando falta de tempo no momento da aplicação. De maneira geral, tivemos boa receptividade na coleta dos dados.

Os participantes foram indicados pelas gerentes ou por sua assessoria direta, sendo ocupantes de postos diferentes na organização, desde cargos de maior hierarquia

até os que ocupam cargos operacionais. Quanto à escolaridade dos participantes 55,4 % dos respondentes do sexo feminino e 50 % do sexo masculino têm nível superior completo. A variação da idade foi bem ampla (com idade mínima de 18 e máxima de 61 anos). Houve uma maior concentração de funcionários nas faixas etárias de 29 a 50 anos, como pode ser observado na Tabela 8. Quanto à função ocupada, ocorreu maior concentração na função de assessoria técnica (47,22% do sexo feminino e 40,54% do sexo masculino).

Tabela 8 - Características sócio-demográficas das equipes das mulheres gerentes

| DADOS DAS EQUIPES ESCOLARIDADE | MULHERES | | HOMENS | |
|-----------------------------------|----------|-------|--------|-------|
| | f | % | f | % |
| 1. Ensino Fundamental | - | - | - | - |
| 2. Ensino Médio | 09 | 12,16 | 07 | 9,73 |
| 3. Superior Completo | 41 | 55,40 | 36 | 50,00 |
| 4. Superior Incompleto | 06 | 8,12 | 12 | 16,66 |
| 5. Pós-Graduação | 18 | 24,32 | 17 | 23,61 |
| FUNÇÃO | | | | |
| 1. Assessoria Técnica | 30 | 40,54 | 34 | 47,22 |
| 2. Secretário Executivo | 02 | 2,70 | 02 | 2,77 |
| 3. Secretário Adjunto | 01 | 1,35 | 02 | 2,77 |
| 4. Diretor | 01 | 1,35 | 01 | 1,39 |
| 5. Gerente Executivo | 06 | 8,12 | 05 | 6,95 |
| 6. Secretária | 05 | 6,76 | - | - |
| 7. Assistente | 14 | 18,92 | 13 | 18,05 |
| 8. Gerente de Projeto | 10 | 16,20 | 15 | 18,08 |
| 9. NA | 03 | 4,06 | 02 | 2,77 |
| IDADE | | | | |
| 18 a 28 anos | 10 | 13,51 | 07 | 9,72 |
| 29 a 39 anos | 26 | 35,13 | 28 | 38,90 |
| 40 a 50 anos | 27 | 36,48 | 33 | 45,83 |
| 51 a 61 anos | 11 | 14,88 | 04 | 5,55 |

Nota: N = 146, NA = não se aplica, NR = não respondeu

INSTRUMENTO

Buscando compreender como os membros da equipe de trabalho de uma mulher gerente - ocupante de cargo de alta hierarquia na Administração Pública - percebem o gerenciamento feminino, foi elaborado um instrumento baseado na técnica de associação livre, que foi dividido em quatro etapas.

Na primeira parte, o instrumento utilizado teve como termo indutor "trabalhar com uma mulher gerente é...", sendo solicitado para cada sujeito que apresentasse até nove palavras ou expressões que lhe viessem à mente. Vale ressaltar que nas instruções era dada a seguinte informação para especificar o que estava sendo solicitado: "Estamos realizando uma pesquisa sobre como as equipes concebem o gerenciamento feminino". Em seguida, na segunda parte, era-lhes solicitado que indicassem as três palavras ou expressões que lhes parecessem ser as mais importantes. Em um terceiro momento, era solicitado que os sujeitos organizassem essas três palavras em ordem de importância. Por fim, foi solicitado que expressasse o que significava a palavra mais importante.

As associações, feitas a partir do termo indutor, permitem o acesso ao campo semântico relacionado ao objeto de representação, propiciando ao pesquisador conhecer os elementos que compõem o conteúdo das representações sociais investigadas (Abric, 2001).

As três questões visavam verificar a estrutura e a centralidade da representação social do gerenciamento feminino entre os membros da equipe de trabalho de uma mulher gerente. A estrutura é verificada por meio de frequência de evocação das palavras, de sua ordem de evocação e de sua importância para os sujeitos. A congruência entre frequência e ordem de evocação é um indicador de centralidade dos elementos (Abric, 2001).

A utilização da técnica de associação livre permite, assim, o acesso ao conteúdo e a estrutura das representações sociais. Para Garnier (1997), as representações sociais

são formas de conhecimento que estão organizadas nos campos semânticos que possuem estruturas estáveis e um teste de associação induz a expressão de significados. Esses significados podem ser descritos como uma parte do conteúdo das representações. A frequência e a ordem de evocação permitem o acesso à diversidade no campo semântico de um grupo.

PROCEDIMENTO DE COLETA

A aplicação do instrumento de evocação foi realizada entre outubro de 2003 e setembro de 2004. Os sujeitos foram indicados pelas gerentes ou por sua assessoria direta.

Ao entrar em contato com os funcionários era explicado que se tratava de uma pesquisa autorizada pela instituição. O(A) funcionário(a) era convidado(a) a responder o instrumento de evocação e assinar, caso concordasse em participar, o termo de consentimento livre e esclarecido.

Antes de iniciar a coleta dos dados foram feitos contatos com a assessoria de cada mulher gerente para a obtenção de autorização formal para a realização da pesquisa na instituição. Algumas gerentes reservaram sala de reunião para a aplicação do instrumento com toda a equipe. Em outros casos, tivemos que distribuir o instrumento de evocação entre os membros da equipe em suas salas de trabalho.

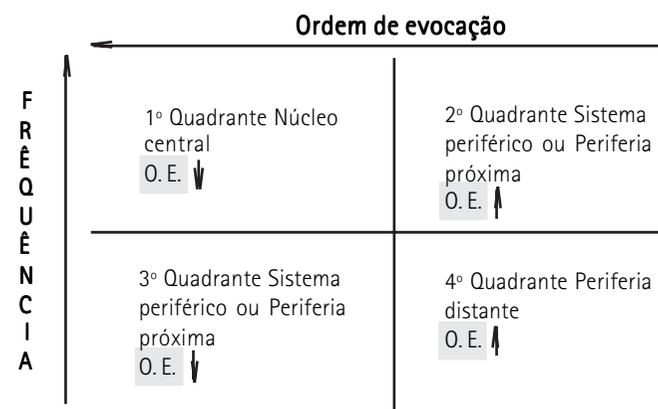
O tempo médio de aplicação do instrumento foi de 20 minutos, incluindo a identificação dos sujeitos, leitura do termo de consentimento e orientação sobre o preenchimento.

PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados recolhidos através do instrumento baseado na técnica de associação livre, com as equipes das gerentes, foi utilizado o software EVOC (Ensemble

de Programmes Permettant l'Analyse des Évocations), que permite a realização de uma análise de evocação, fornecendo dados para o reconhecimento da estrutura das representações sociais, com seus possíveis elementos centrais e periféricos. A Análise de Evocação permite identificar a organização interna das representações em função de dois critérios: a frequência e a ordem de evocação. Após o cruzamento desses critérios, define-se a relevância dos elementos que se associam ao termo indutor. Os resultados são apresentados em quadrantes organizados em dois eixos, sendo que o eixo vertical corresponde à frequência de evocação das palavras e o eixo horizontal, a ordem de evocação (Quadro 1).

Quadro 1 Disposição dos resultados obtidos a partir da análise de evocação



O primeiro quadrante corresponde aos elementos que são primeiramente evocados e com uma frequência significativamente mais elevada em relação às palavras ou expressões associadas ao termo indutor. Esses elementos são os mais relevantes e, portanto, indicadores do provável núcleo central da representação.

O segundo e o terceiro quadrantes correspondem aos elementos menos salientes na estrutura da representação, porém significativos em sua organização. Esses quadrantes referem-se à periferia próxima, ou seja, correspondem aos prováveis elementos constitutivos do sistema periférico.

O quarto quadrante apresenta os elementos menos freqüentes e menos evocados, correspondendo assim à periferia distante ou à segunda periferia. Esses elementos estão ligados aos aspectos mais individuais do sujeito.

Como resultado da análise de evocação, realizou-se uma nova análise, chamada de Análise de Palavras Principais. Aqui, consideram-se elementos do núcleo central e do sistema periférico e foi feita a comparação de suas freqüências de evocação com a freqüência de palavras consideradas importantes pelos sujeitos. A partir do cálculo da "queda da freqüência", obteve-se um segundo indicador de elementos, provavelmente, pertencentes ao núcleo central e o sistema periférico.

Por fim, a partir dos resultados obtidos na análise de evocação simples, é realizada uma outra etapa de análise, denominada Análise de Similitude, que permite verificar e visualizar as relações que os termos da representação mantêm entre si.

A Análise de Similitude pressupõe que: a) uma representação social é constituída por um conjunto de palavras organizadas com diversas relações; b) essas relações podem ser orientadas, delimitando como exemplo hierarquia ou implicação, ou serem simétricas indicando semelhança ou antagonismo; e c) em geral não são relações transitivas, ou seja, se A combina com B e B combina com C, não implica que A e C tenham alguma ligação. Essa relação simétrica não transitiva, constituinte das representações sociais, recebe o nome de Análise de Similitude (Cunha, 2000).

Calculamos o índice de similitude clássica, a partir do número de pessoas que tratam itens iguais da mesma maneira e que aparecem graficamente mais próximos. Como resultado desse procedimento, obtemos grafos que ilustram a interseção entre todos os termos da representação que tem alguma relação.

A mulher gerente influencia com seu exemplo de organização toda a equipe, fazendo com que todos sejam mais organizados e respeitem melhor os prazos. (Sujeito 87)

Não faz diferença ser homem ou ser mulher. Significa que não faz a menor diferença trabalhar com uma mulher. (Sujeito 15)

Os dados obtidos nesse estudo permitiram apreender conteúdos significativos das representações sociais acerca do gerenciamento feminino elaboradas pelos membros das equipes das mulheres em postos de alta hierarquia no serviço público.

Apresentamos, inicialmente, os resultados da análise de evocação. Em seguida, a análise das palavras principais onde se buscou testar a centralidade dos elementos possivelmente nucleares e periféricos. Finalmente, a análise de similitude, que permitiu aprofundar a análise de evocação através da identificação das relações entre os elementos centrais e periféricos, ou seja, permitiu visualizar uma organização cognitiva destas representações em termos de estruturas de sentido.

ANÁLISE DE EVOCAÇÃO

Neste nível realizou-se a análise de evocação que consiste na identificação da organização interna das representações em função de dois critérios: a freqüência e a ordem de evocação. O cruzamento desses dois critérios permitiu definir a relevância dos elementos que se associaram ao termo indutor "Trabalhar com mulher gerente é...".

O procedimento utilizado consistiu na evocação livre das principais palavras, frases ou expressões que representam o gerenciamento feminino. Segundo Vergès (1992),

as palavras evocadas com maior frequência e prontidão pelos sujeitos devem, muito provavelmente, constituir elementos centrais da representação.

Tabela 9 – Prováveis elementos da representação social do gerenciamento feminino evocado pelos membros das equipes das mulheres em função da frequência e da ordem de evocação (N=146).

| | | Ordem Média de Evocação | |
|------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|
| | | Inferior a 3,4 | Superior a 3,4 |
| F R E Q U Ê N C I A | Acima de 15 | 30 Organização 2,40 | 17 Flexibilidade 3,52 |
| | | 27 Compreensão 3,18 | |
| | | 23 Competência 3,13 | |
| | | 22 Bom 2,09 | |
| | | 18 Indiferente 2,66 | |
| | Abaixo de 15 | 18 Interessante 3,05 | |
| | | 17 Aprendizado 3,35 | |
| | | 14 Agradável 2,78 | 14 Competição 4,71 |
| | | 14 Sensibilidade 3,00 | 13 Diferente 3,61 |
| | | 13 Normal 2,76 | 11 Dedicção 3,63 |
| | 12 Detalhista 3,33 | 10 Responsabilidade 3,90 | |
| | 12 Tranqüilidade 2,41 | 01 Humanização 3,80 | |
| | 10 Desafiador 2,80 | 08 Inovador 4,00 | |
| | 09 Gratificante 3,00 | 08 Respeito 4,12 | |

Nota: Nº total de evocações = 850; Nº total de palavras diferentes = 314.

Apresentamos acima, na Tabela 9, a distribuição das palavras em função da frequência e da ordem de evocação em que aparecem as palavras. Essa tabela, construída a partir do instrumento de evocação, fornece quatro quadrantes pelos quais se distribuem as palavras evocadas, proporcionando uma primeira aproximação quanto à organização da representação social do gerenciamento feminino elaborada pelas equipes.

No quadrante superior esquerdo concentram-se os elementos evocados com maior prontidão e frequência, o que nos indica uma alta probabilidade de constituírem o núcleo central da representação social do gerenciamento feminino elaborada pelas equipes. Os elementos situados no quadrante inferior direito, com evocação menos frequente e menos imediata, constituem, provavelmente, a periferia distante da representação. Finalmente, os elementos situados nos dois outros quadrantes parecem apontar para a periferia próxima, cujo papel, embora menos nítido do que os elementos nucleares, também são importantes para a organização das representações.

Habitualmente (Vergés, Albertini & Ryba, 1996), quando se utiliza uma associação livre, solicita-se que cada termo indutor seja apresentado pelo sujeito, pelo menos quatro termos induzidos. Nesta pesquisa, solicitamos aos sujeitos (N=146) que apresentassem até nove termos induzidos, o que redundou em algumas estereotípias. Por essa razão, na análise final, a qual apresentaremos a seguir, foram eliminados os três últimos termos induzidos.

De acordo com os membros das equipes das mulheres gerentes, aparecem como sendo, provavelmente, os elementos mais centrais na representação do gerenciamento feminino a organização, a compreensão, a competência, bom, o aprendizado, interessante e indiferente. A periferia mais próxima aparece constituída pelos elementos: agradável, sensibilidade, normal, detalhista, tranqüilidade, desafiador e gratificante. Ocorreram no total 850 evocações tendo um quadro médio de evocações de 3,42. (Tabela 9).

Este resultado mostra como as equipes percebem o trabalhar com mulheres gerentes, estando esta percepção, provavelmente, relacionado ao trabalho desenvolvido durante a gestão de cada gerente e às suas características de condução. Surge aqui o termo "organização" como o mais relevante, apresentando-se como o elemento de maior frequência e baixa ordem de evocação, com 30 e 2,40 respectivamente. Alguns sujeitos apontam que:

[...] a gerente mulher é mais organizada [e com isso] toda a equipe, e os indivíduos, se vê no dever de serem também mais organizados. (Sujeito 89)

As mulheres gostam de perfeição. Elas gostam de cada coisa no seu devido lugar. (Sujeito 36)

Desenvolve as atividades com muita organização e clareza. Há uma preocupação em tudo que o faz sair bem feito, mais "detalhismo". Não pode haver erro. (Sujeito 15)

O termo "organização" pode ter dois sentidos. De um lado, pode ser apontado como algo em demasia, já que o excesso de organização levaria ao "detalhismo" exagerado, tornando as decisões mais demoradas e podendo, ainda, conotar uma postura autoritária ou centralizadora, o que dificultaria a agilidade dos processos. Por outro lado, que as mulheres gerentes, com sua organização e o maior detalhamento, evitam o retrabalho e pode favorecer o desenvolvimento de estratégias com maior margem de planejamento.

Já o termo "indiferente", que teve uma frequência de evocação elevada (18) e apareceu quase sempre na primeira e segunda evocação (2,66), demonstra que os participantes não creditam competência profissional ao fato do gerenciamento ser exercido por homem ou mulher.

Capacitação independe de sexo, ou seja, desde que o chefe tenha conhecimento e as qualidades necessárias para o desempenho de suas funções, não há diferença de ser homem ou mulher. (Sujeito 74)

Em termos de dedicação e competência os sexos se equivalem, e vão depender exclusivamente da capacidade e personalidade individual. (Sujeito 03)

Sendo assim, o profissionalismo e a competência estariam para além das distinções sexuais. Percebe-se, entretanto que a essa resposta "ser indiferente" à questão do sexo, muitos justificaram sua resposta com "depende": do conhecimento, da forma de gerenciar, da educação, da mulher e da personalidade.

O segundo e o terceiro quadrante apresentam os elementos considerados como periferia próxima da representação ou seu sistema periférico. Esses elementos correspondem os aspectos mais flexíveis da RS e remetem aos aspectos mais

conjunturais da realidade. "Flexibilidade", "agradável" "sensibilidade", "normal", "detalhista" e "tranquilidade" constituem os prováveis elementos periféricos da RS do gerenciamento feminino. Refere-se aos elementos que orientam as condutas dos sujeitos na sua relação com o mundo.

Observa-se que os elementos periféricos que constituem o sistema periférico das RS do gerenciamento feminino articulam-se com os elementos pertencentes ao núcleo central. Verifica-se no sistema periférico a existência de elementos associados a características positivas do gerenciamento feminino, levando a suposição de certa idealização deste gerenciamento (flexibilidade, agradável, sensibilidade, tranquilidade), surgindo apenas outros dois fatores que busariam apontar fatores não tão positivados (normal e detalhista).

No quarto quadrante encontram-se os elementos considerados pertencentes à periferia distante ou segunda periferia da representação social tais como: competição, diferente, dedicação, responsabilidade, humanização, inovador e respeito. São os aspectos mais individuais de uma representação social por serem pouco citados, com baixa frequência e baixa posição no *ranking* das evocações. Pode-se levantar a hipótese que seria também um provável indicador da zona muda – aquilo que seria ameaçador ou que não seria politicamente correto dizer – que alguns membros das equipes ousaram expressar.

ANÁLISE DAS PALAVRAS PRINCIPAIS

As palavras consideradas como as mais importantes pelos sujeitos foram submetidas à análise de frequência (Tabela 10), buscando identificar aquelas que mais se destacaram. A análise das palavras principais foi realizada a partir da questão 2 do

Quadro 2 – Questão nº 2 do instrumento de evocação

2. Agora escreva em ordem de importância, as três palavras ou expressões que você marcou com X.

1º lugar _____

2º lugar _____

3º lugar _____

instrumento de evocação (Quadro 2). Nesta questão foi solicitado aos sujeitos que, dentre as palavras evocadas a partir do termo indutor "trabalhar com mulher gerente é...", escolhessem as três palavras principais.

Foram selecionadas as palavras com frequência maior ou igual a 15 e as comparadas com as frequências das palavras consideradas pelos sujeitos como sendo as mais importantes. Com a comparação das frequências desses dois grupos de palavras obteve-se o percentual de queda de frequência², o qual se constitui em um indicador de centralidade dos elementos de uma RS (Ribeiro Et Almeida, 2003).

Como afirma Abric (2001, p.54):

[...] o estudo das representações sociais vai necessitar da utilização de métodos que visam, de um lado, identificar e fazer emergir os elementos constitutivos da representação e, de outro, conhecer a organização de seus elementos e identificar o núcleo central da representação. Enfim, se for possível, verificar a centralidade e hierarquia colocada em evidência.

Tabela 10. Elementos principais evocados pelas equipes

| | ELEMENTOS | Frequência total de evocação FTE(f) | Frequência de palavras principais FPP (f) | Queda de frequência(%) |
|-----------------------|---------------|-------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------|
| Núcleo central | Competência | 23 | 14 | 39 |
| | Compreensão | 27 | 15 | 44 |
| | Indiferente | 18 | 14 | 22 |
| | Organização | 30 | 24 | 20 |
| | Flexibilidade | 17 | 10 | 41 |
| Elementos periféricos | Interessante | 18 | 08 | 55 |
| | Aprendizado | 17 | 06 | 64 |
| | Bom | 22 | 10 | 54 |

Nota: Para compor a tabela foram selecionadas as palavras com Frequência = ou > a 10 e examinamos a queda da frequência (N = 146)

² Queda de frequência significa a queda das palavras comparando-se à frequência total das palavras mais evocadas (FTE) com a frequência da seleção de palavras principais (FSPP). Realiza-se o seguinte cálculo: FTE - FSPP = Queda da frequência das palavras evocadas (%). (Ribeiro Et Almeida, 2003).

Neste estudo, os elementos que apresentaram uma queda de frequência abaixo de 50% foram considerados como, muito provavelmente, pertencentes ao núcleo central. Desta forma, considerando as análises apresentadas, estas indicam que, possivelmente, os elementos constituintes do núcleo central da representação social do gerenciamento feminino são: "organização" (20%), "indiferente" (22%), "competência" (39%), "flexibilidade" (41%) e "compreensão" (44%). Os demais elementos pertencerão a uma primeira periferia.

Para melhor compreender esses elementos é apresentado o contexto semântico no qual estão inseridos. O primeiro elemento, "organização", se insere em dois contextos: um que se refere ao fato das mulheres serem percebidas como organizadas e de terem uma preocupação com a ordenação dos processos de trabalho e outra seria o excesso de organização, o que levaria ao "detalhismo", dificultando o andamento do trabalho.

Significa que desenvolver as atividades com organização e clareza. Há uma preocupação em tudo que faz e que seja organizado, bem feito, não pode ter erros. (Sujeito 134)

O ambiente fica mais organizado, com os trabalhos melhores distribuídos, tornando o trabalho eficaz e estimulante. (Sujeito 51)

As mulheres gostam de perfeição e organização. (Sujeito 77)

Elas gostam de cada coisa no seu devido lugar, levando também a um exagerado detalhismo. (Sujeito 42)

Significa que a mulher gerente influencia com seu exemplo de organização toda a equipe, fazendo com que todos sejam mais organizados e respeitem melhor os prazos. (Sujeito 107)

O segundo elemento, "indiferente", insere-se no seguinte contexto semântico: não é considerado como relevante para o trabalho o fato de ser homem ou mulher.

Os sujeitos expressam que o exercício do cargo gerencial não tem correlação com sexo. E, ainda, apontam certo descaso com a valorização do papel da mulher na organização.

Trabalhar com uma profissional independente do sexo. Significa que não acho necessário reforçar a posição de uma gerente só porque é mulher. (Sujeito 24)

Capacitação independe de sexo. Significa que desde que o chefe tenha conhecimento e as qualidades necessárias para o desempenho de suas funções, não há diferença se for homem ou mulher. (Sujeito 142)

Não interessa o sexo significa que independe do trabalho com uma mulher ou homem. O fator sexo não é relevante. (Sujeito 7)

Depende da pessoa, da personalidade, da pessoa que pode ser tranqüila ou autoritária, calma ou irritada, severa ou ponderada. (Sujeito 59)

A competência diz respeito às características profissionais adotadas para viabilizar melhores resultados para a organização e sua habilidade em resolver conflitos.

Significa que a mulher valoriza a eficiência, com clara definição de padrões, processos e rotinas. (Sujeito 146)

Na maior parte das vezes em que trabalhei com mulher gerente tive a percepção de que realmente são competentes e estavam preparadas. Fazem um trabalho honesto. (Sujeito 111)

Competência significa estar envolvido no processo de decisão, gerar mecanismos de ouvir a equipe, de participar, poder pensar alto e expor sua opinião. (Sujeito 52)

Competência significa estar comprometido e em sintonia com o objetivo maior de sua ação e para a instituição. Desenvolve tarefas e ter como meta alcançar resultados claros e avaliar suas ações. (Sujeito 3)

A flexibilidade considera aspectos ligados à preocupação com o outro, saber ouvir, valorizar a intuição.

Significa que as mulheres de uma maneira em geral têm forte flexibilidade para resolver os problemas humanos e nos chama atenção para aspectos e detalhes que, comumente, os homens não dão muita importância. (Sujeito 25)

Flexibilidade é a forma adotada pelas mulheres para gerenciar. A forma mais verdadeira, correta e humana de gerenciar equipes. Respeitando as individualidades, a capacidade profissional de cada servidor, não esquecendo que é um ser humano, visando o resultado coletivo das metas em benefício da Administração Pública e dele próprio. (Sujeito 46)

Significa conciliar conhecimentos sobre a administração entre homens e mulheres. Significa saber compreender a forma de gerenciar, observando os detalhes entre atitudes feitas pelo homem ou mulher, com isso, juntar conhecimentos buscando uma melhor administração. (Sujeito 119)

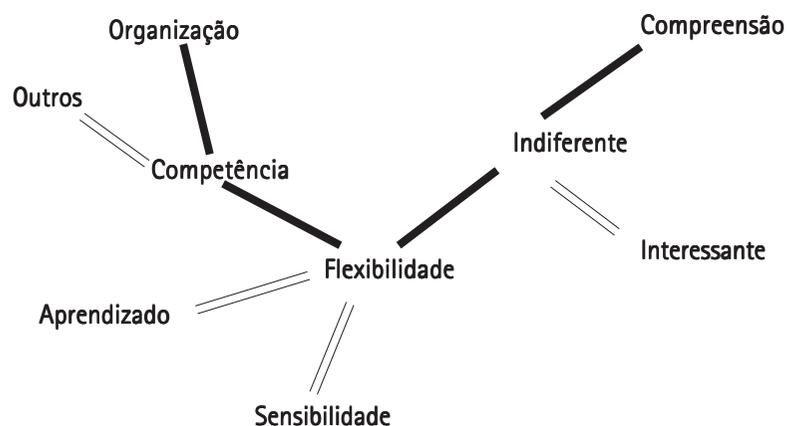
Elas se envolvem mais facilmente com problemas pessoais, o que faz com que o rendimento de homens e mulheres seja mais ou menos equivalente no final. (Sujeito 121)

Na análise das palavras principais, entre os oito elementos analisados ressaltam as palavras com aspectos positivados do gerenciamento feminino (organização, competência, flexibilidade, compreensão, interessante, aprendizado, bom e indiferente). Como afirmamos anteriormente, supõe-se que pode ter ocorrido, por parte dos sujeitos, uma ocultação dos aspectos ditos negativos. Teriam as equipes preferido externar um discurso "politicamente correto" para não colocarem em risco a sua permanência no cargo, mesmo havendo o critério de estabilidade profissional no serviço público? Seria objeto de crítica depreciar o gerenciamento de mulheres?

ANÁLISE DE SIMILITUDE

Para finalizar as análises da estrutura das representações sociais acerca do gerenciamento feminino elaborado pelas equipes, foi realizada uma análise de similitude sobre as respostas dos sujeitos. Com esta análise extraímos um grafo (Figura 7) mostrando as ligações entre os elementos da representação social do gerenciamento feminino. Os resultados da análise de similitude fornecem as relações mais significativas estabelecidas entre as palavras dos membros da equipe.

Figura 7 – Árvore máxima da caracterização do gerenciamento feminino



A Figura 7 mostra que os elementos organizadores "competência", "sensibilidade", "interessante" e "organização" sobressaem na análise e revelam que a descrição do gerenciamento feminino está ligada a fatores que traduzem uma avaliação positiva da atuação da mulher. Elementos como compreensão, flexibilidade e aprendizado, mesmo não estando tão salientes, reforçam a percepção afirmativa.

Secundariamente, somente os dois aspectos: "difícil" e "indiferente" trariam aspectos não positivados.

Os elementos apresentados nesta figura estão de acordo com o que é apontado por (Tanure, 2004; Lipovetsky, 2000). No caso das mulheres, elas teriam uma vantagem comparativa em relação aos homens. Elas trariam desenvolvidas essas características

de maior otimização do tempo e ordenação das tarefas, uma forte ênfase na organização como algo adquirido durante sua vida no lar, na gestão de inúmeras tarefas e por conseqüência, transfeririam naturalmente essas habilidades para o ambiente de trabalho.

DISCUSSÃO

Observou-se uma representação social do gerenciamento sendo elaborada pelas equipes, que apresenta uma mulher preocupada com a organização e ligada à perfeição e o excesso de detalhes.

Considerando a freqüência e a ordem de evocação das respostas, pode-se inferir que parte das características atribuídas ao gerenciamento das mulheres é própria do modo de gerenciar que independe do sexo dos gerentes. Seriam elas competência, organização e aprendizagem. Refere-se a aspectos estáveis que, provavelmente, fazem parte do núcleo central da representação social do gerenciamento feminino. Na periferia próxima já se observa a presença de elementos que poderiam ser considerados "femininos", como sensibilidade, tranqüilidade, agradável e flexibilidade. Isto sugere que uma "feminilização" do gerenciamento já estaria sendo aceita e incorporada na percepção dos membros das equipes.

Houve predominância de um discurso "bem comportado" e politicamente correto, evitando abordagens dos aspectos considerados negativos no gerenciamento feminino. Esta avaliação predominantemente positiva sugere a possibilidade de existência de uma zona muda: algo que não pode ser dito, por ser ameaçador. A Zona Muda é constituída de elementos da representação que não são verbalizados pelos sujeitos através dos métodos clássicos de levantamento de dados e têm um caráter contra-normativo. Estaria ligada a valores morais ou normas valorizadas pelo grupo que poderiam ser ameaçadas se fossem verbalizadas.

O gerenciamento realizado por mulheres é positivamente avaliado pelas equipes, sugerindo que os espaços públicos já não são percebidos como exclusivos dos homens, uma mudança na forma tradicional de conceber a divisão sexual do trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observaram-se semelhanças nos resultados das entrevistas com as mulheres gerentes e suas equipes em relação ao gerenciamento exercido por mulheres como: organização, eficiência, flexibilidade e cuidado com o outro. Pode-se dizer que uma representação social de uma forma feminina de gerenciar está sendo construída, no contexto onde ocorreu a pesquisa, que se caracteriza por uma tentativa de conciliação entre a exigência de si e do outro e atenção e cuidado com a equipe.

Os resultados apontaram para uma idealização do gerenciamento feminino onde deve existir uma forma conciliatória entre eficiência, competência e as responsabilidades no cuidado com o outro.

Outra questão que se apresentou diz respeito à distinção entre competências pessoais e competências de gênero. Até que ponto a mulher atribui as suas habilidades ao fato de ser mulher? Ou as atribui a uma competência pessoal, fruto de sua personalidade e história pessoal? Pensar em uma competência pessoal não é uma maneira de obscurecer a questão de gênero nas organizações? Ou indica uma superação das diferenças? São também questões que se abriram.

O desempenho dos papéis na família é tão importante no discurso das mulheres gerentes que a dupla jornada é assumida com sacrifícios a fim de preservar, mais harmoniosamente, seu papel de mãe e de mulher profissional. A excessiva carga de trabalho das mulheres, que acumulam as suas atividades na esfera pública com



afazeres domésticos indica que a divisão das tarefas domésticas ainda é desigual, bem como falta a provisão, pelo Estado, de equipamentos sociais, como creches e escolas de tempo integral. Por outro lado, as gerentes atribuem o apoio familiar como essencial: tanto no incentivo à aceitação de novos desafios (apoio do marido e filhos), quanto no modelo ou parâmetro a serem seguidos (pessoa da família da qual a gerente descende, sobretudo a mãe).

Buscam formas mais flexíveis de lidar com as inúmeras demandas que estariam relacionadas com a maneira "feminina" de trabalhar com processos gerenciais e equipes, adquiridas na aprendizagem no âmbito doméstico. Uma flexibilidade necessária tanto para conciliar as demandas da família quanto aquelas do trabalho. Mas a persistência, refletida no espaço da conquista do sucesso sem fazer concessões e na competência, é outro traço que caracteriza este estilo de gerenciar.

Percebe-se que, além de um movimento de "feminização" (Lavinias, 2001) significando um aumento na participação das mulheres no mercado de trabalho, pode-se observar, também, uma "feminilização" na maneira de gerenciar. Em outras palavras, um novo modelo de gerenciamento que busca a conciliação daquelas características tradicionalmente consideradas femininas com as características tidas como masculinas, para a obtenção de melhores resultados.

Considerando as relações de gênero, podemos também apontar como relevante a reflexão sobre a forma feminina de gerenciar. Até que ponto estaria havendo uma manutenção da dicotomia, só que agora sob a ótica inversa, legitimando "diferenças" naturais. Poderíamos apontar para um estágio além do híbrido - masculino e feminino - e sim para uma forma simplesmente com características humanas de gerenciar, sem a necessidade de afirmar diferenças?

Desta sorte, mesmo trabalhando critérios aparentemente naturais de definição do masculino e do feminino, como por exemplo, força e delicadeza, as implicações do seu uso remeteriam a uma hierarquia que não estava contida na diferença biológica,

mas na relação social subjacente. Vale dizer, em uma cultura do trabalho que fundamenta as divisões de tarefas em representativas do masculino e do feminino, essas divisões obedecem a tradições e hierarquias que são componentes simbólicos, socialmente construídos e vivenciados.

Outra questão que se apresenta é a de que o sucesso de mulheres em postos gerenciais já não sucinta ostracismo social, ao contrário, há uma valorização para sua maior participação e um sentimento de orgulho quando elas chegam ao poder. Foi-se o tempo em que imperativamente, as mulheres deviam "apagar-se", renunciando aos estudos prolongados bem como aos postos de responsabilidade. Felizmente, em nossos dias, as mulheres não têm medo de vencer, ao contrário, sentem-se orgulhosas de alcançar sucesso profissional. Por outro lado, demonstram que não se beneficiam das mesmas motivações sociais que os homens para elevar-se ao topo. As mulheres gerentes deste estudo raramente se mostraram determinadas a alcançar os últimos escalões das organizações, elas remetem que o sucesso foi ocorrendo em decorrência de sua competência e grau de articulação, o alcance do posto de comando se deu como meio e não como fim. Lançam igualmente um olhar crítico à corrida por postos e honras, ao carreirismo e ao oportunismo que animam os homens. Neste sentido, Lipovetsky (2000) aponta que não se pode separar essa distância feminina em relação às lutas de poder de uma socialização com dominância "privada", dirigida para os valores relacionais e afetivos. A orientação para as pessoas, constitutiva da socialização feminina, torna as mulheres refratárias às lutas pelos postos e pelo poder, esvazia de *sentido existencial* a busca de poder pelo poder e leva-as, ao contrário dos homens, a cogitar o sacrifício de sua carreira se esta prejudicar sua vida privada.

Cabe ressaltar, que o fato das mulheres não terem a "ambiçã" pelo poder, isso não deve significar que seja a causa de tão poucas mulheres alcançarem os postos de alta hierarquia. Fatores como: opção por maior qualidade de vida; "homens escolhem homens" para postos no poder: e dificuldades e falta de estímulo organizacional para maior inclusão de mulheres em postos de alta hierarquia são apontadas como alguns dos elementos que impedem maior número de mulheres no topo de carreira.

Por outro lado, Wolf (2006) afirma que é preciso ter clara a perspectiva histórica da participação feminina no mercado de trabalho. É preciso entender que tudo o que as mulheres conquistaram no mercado de trabalho teve início nos últimos 50 anos - e de forma progressiva. As pessoas que detêm os mais altos postos, atualmente, estão na casa dos 50 anos e entraram no mercado de trabalho antes dessa abertura. Fazem parte de uma geração na qual ainda havia poucas mulheres na universidade e dispostas a enfrentar o mercado.

Se olharmos a geração que hoje está com 20 anos e imaginarmos como ela estará daqui a três décadas, podemos inferir que nos postos mais altos das organizações haverá tantas mulheres quanto homens (Wolf, 2006).

É importante assinalar a necessidade de novos estudos que possam identificar, no discurso e nas práticas dos sujeitos, possíveis elementos de transformação das representações e suas conseqüências na construção do gerenciamento feminino. Ainda no âmbito deste trabalho, analisar os resultados das equipes com distinção por sexo e por categoria funcional, o que poderá trazer informações importantes para a melhor compreensão do tema proposto. Estudos comparativos entre o gerenciamento feminino e o gerenciamento masculino são recomendados, assim como, estudos sobre o gerenciamento de mulheres que gerenciam em escalões mais baixos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAMO, L. (2002). Relações de gênero e a situação das mulheres no mercado de trabalho. In: *Diversidade – Avanço conceitual para a educação profissional e o trabalho – ensaios e reflexões* – Brasília: OIT. (p. 33-47).
- ABRIC, J. C. (1994). *Pratiques sociales et representations*. (dir.) Paris, PUF.
- _____. (1998). A Abordagem estrutural das representações sociais. In: Moreira, A.S.P. & Oliveira, D.C. (orgs.), *Estudos interdisciplinares de representação social*. 27-46. Goiânia: AB
- _____. (2001). *Prácticas sociales y representaciones*. (J. D. Chevrel & F. F. Placios trads.) México: Coyacán. (Original publicado em 1994).
- ALMEIDA, A.M.O. (2001). A pesquisa em representações sociais: fundamentos teóricos metodológicos. *Ser social* 9. Julho a Dezembro, 129-159.
- ALVAREZ, S. (1990). *Engendering Democracy in Brazil*. Princeton University Press.
- AMÂNCIO, L. (2003). Gênero e Assimetria Simbólica: o lugar da história na Psicologia Social. In: L. Lima e P. Castro (eds.). *Temas e debates em Psicologia Social*. Lisboa: Livros Horizonte.
- ANDRADE, M. A. A. (1998). *A identidade como representação e a representação da identidade*. In: Moreira, A. S. P e Oliveira, D. C. (orgs.). *Estudos interdisciplinares de representação social*. Goiânia: AB. p. 141-149.
- ARRUDA, A (2000) Feminismo, gênero e representações sociais, feminismos: Teorias e perspectivas. *Revista da Pós-graduação em História da UNB*, vol 8, números 1/2. Brasília.
- BARDIN, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

BARROS, R.P. et al. (1999). Gender in Brazilian labor markets. In: *Anais do XX Encontro Nacional de Economia*, p. 63-80.

BUTLER, J. (2003). *Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. (Trabalho original publicado em 1999).

CASTELLS, M. (1999). *O poder da identidade*. (K.B.Gerhardt). São Paulo: Paz e Terra. (Trabalho original publicado em 1996).

CASTRO, M. G. (1989). *A dinâmica entre classe e gênero na América Latina: apontamentos para uma teoria regional de gênero*. Rio de Janeiro: IBAM/UNICEF.

_____ e Lavinhas, L. (1992). Do feminino ao gênero: a construção de um objeto. In: *Uma questão de gênero*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos; São Paulo: Fundação Carlos Chagas (p.216- 251).

COSTA, A; Barroso, C. e Sarti, C. (1985). Pesquisa sobre mulher no trabalho: do limbo ao gueto? *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, n.54, 5-15.

CUNHA, G.G. (2000). *Brincadeiras, sexualidade, trabalho e sabedoria, assim definem nosso desenvolvimento*. Dissertação de Mestrado. Brasília: UnB.

DEL PRIORE, M. (1993). *Ao sul do corpo: condição feminina, maternidade e mentalidades no Brasil Colônia*. Rio de Janeiro: José Olympio; Brasília, DF: Edunb.

DIEESE/SEADE (2004). *A Situação das Mulheres em Mercados de Trabalhos Metropolitanos*. São Paulo: DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-econômicos.

ENAP (1998). *Diagnóstico da Situação da Mulher na Administração Pública Federal*. Relatório Interno de Pesquisa. Texto para Discussão, n.28.

FARR, R.M. (1998). *As raízes da psicologia moderna*. (P. A Guareschi e P. V. Maya, trad.) Petrópolis, RJ: Editora Vozes. (trabalho original de 1996).

FREYRE, G. (1992). *Casa Grande e Senzala*. Rio de Janeiro: Editora Record, 29ª edição.

GARNIER, C. (1997). *Associative techniques and social representations*. Artigo apresentado no Congresso Interamericano de Psicologia, São Paulo.

GARDEY, D. (2003). Perspectivas históricas. In: Margaret Maruani & Helena Hirata (orgs.) *As novas fronteiras da desigualdade: homens e mulheres no mercado de trabalho*. São Paulo: Senac (p.37- 53).

GEERTZ, C. (1997). *O saber local: novos ensaios em antropologia interpretativa*. Petrópolis: Vozes.

GUARESCHI, P. A; Carlos, S. A; e Fonseca, T.M.G. *Psicologia social contemporânea*. Petrópolis: Vozes.

GUIMELLI, C. (1994). *Structures et transformations des représentation sociales*. Lausanne: Delachaux et Nestlé.

GREER, G. (2001). *Mulher inteira*. São Paulo: Record.

HALL, S. (1999). *A identidade cultural na pós-modernidade*. (T. T. Silva e G. L. Lourd, trad.) Rio de Janeiro, DP&A. (Trabalho original publicado em 1992).

HILL, P. (1993). *Gerenciamento e suas mazelas*. Rio de Janeiro: EdUERJ.

JODELET, D. (2001). Representações sociais: um domínio em expansão. In: D. Jodelet (org.). *As representações sociais*. (L. Ulup, trad.). Rio de Janeiro: EdUERJ.

KNIBIEHLER, Y. e Bouquet, C. (1980). *Histoire des mères: du moyen âge à nos jours*. Paris: Montalba.

LAUFER, J. Huppert (1982). *La féminité neutralisée?* Paris: Flammarion.

LAURETIS, T. (1987). *Technologies of gender*. Bloomington: Indiana University Press, (p 1-30).

LAVINHAS, L. (2001). *Empregabilidade no Brasil: inflexões de gênero e diferenciais femininos*. Rio de Janeiro: IPEA, Texto para Discussão, nº 826.

Lavinhas, L., Amaral, M. R. do e Barros, F. (2000). *Evolução do desemprego feminino nas áreas metropolitanas*. Rio de Janeiro: IPEA, Texto para Discussão, nº 756.

_____ e Linhares, L. (1997). Mulheres e Trabalho: lei e mercado. *Revista Proposta*, Rio de Janeiro: Fase, ano26, n.72,52-61, mar./maio.

LIMA, M. (1997). Primeiro, as mulheres. In: *Mulher & Trabalho. Correio-Unesco*, v.18. n.9, p. 34-39.

LIPOVETSKY, G. (2000). *A terceira mulher*. São Paulo: Companhia das Letras. (Trabalho original publicado em 1997).

LOUIS, M. - V. (1994). *Lê droit de cruissage: France 1860-1930*. Paris: Éditions de l'Atelier.

LUFT, L. (2002). *O rio do meia* São Paulo: Aix, 11ª ed.

MOSCOVICI, S. (1978). *A representação social da psicanálise*. Rio de Janeiro: Zahar (original publicado em 1961).

_____. (1981). On social representations. In: Joseph P. Forgas (orgs.). *Social cognition. perspectives on everyday understand*. Londres: Academic Press

_____. (1988). Notes towards a description of social representations. *European Journal of Social Psychology*, 18, 211-250.

_____. (1994). *Psychologie sociale dès relations à l'altrui*. Paris: PUF.

_____. (2003). Por estudar representações sociais em psicologia? *Vida e Saúde*, v.30, n.1,11- 30.

_____ & Markova, I (1998). Presenting social representation: a conversation. *Culture & Society*, v.4,n.3,371-410.

OLIVEIRA, Z.L.C. (1997). *Tempo de mudança: o trabalho de escritório sob novas configurações e antigos formatos (os dilemas da cidadania das mulheres)*. Tese de doutorado, IUPERJ, Rio de Janeiro.

PAHL, R. (1997). *Depois do sucesso: ansiedade e identidade, Fin-de-Sièclé*. São Paulo: Fundação Editora da UNESP.

PEDREIRA, I.B. (2004). *Representações sociais do endividamento entre funcionários de uma instituição pública*. Dissertação de Mestrado. Brasília: UnB.

PNAD (2002). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios*, realizada pelo IBGE www.ibge.br

POLACHEK, S.W. e Kim, M. (1994). Panel estimates of the gender earnings gap: individual-specific intercept and individual specific slope models. *Journal of Econometrics*, v.61, n.1, 23-27.

RAGO, M.(2003). Os feminismos no Brasil: dos "anos de chumbo" à era global. *Labrys*, Estudos feministas, n° 3, janeiro.

REINERT, M.(1990). Alceste, une méthodologie d'analyse dès donées textuales et une application: Aurélia de G. De Nerval. *Bulletin de méthodologie sociologique*, 28, 24-54.

REVISTA Veja (1995). Mamãe sabe tudo. Ano 28, número 41, 62-69.

RIBEIRO, A. S. M. (2000). *Macho, Adulto, Branco, sempre no comando?* Dissertação de Mestrado. Brasília: UnB.

_____ e Almeida, A M.O. (2003). Masculinidade: nova história, velhas representações. In: P.H.F. Campos e M.C.S. Loureiro (orgs.). *Representações sociais e práticas educativas*. p. 145-168. Goiânia:UCG.

SÁ, C.P. (1993). Representações Sociais: conceito e estado atual da teoria. In: Spink, M.J. (org.) *O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social*. p. 19-45. São Paulo: Brasiliense.

_____. (1998a). *A construção do objeto de pesquisa em representações sociais*. Rio de Janeiro: EdUERJ.

SARTI, C. (1985). Trabalho feminino: de olho na literatura. In: *Literatura Econômica - INPES- Instituto de Planejamento Econômico e Social*. Rio de Janeiro: INPES, 7 (1), 1-196.

SOARES (2000) *Participação da mulher na força de trabalho e pobreza no Brasil*. IPEA - Texto para discussão, 350.

SCOTT, J. (1987). La travailleuse. In: *Women workers in the french political economy, 1840-1860*, em P. Joyce (org.), *The Historical Meaning of Work*. Cambridge: Cambridge University Press, (pp.119-142).

_____. (1995). Gênero: categoria útil de análise. *Educação e Realidade* 20(02),71-99

TANURE, B. (2004). *Estratégias e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso*. Rio de Janeiro: Campus.

THIRDY-CHERQUES, H.R. (2003). *Condição feminina e percepção dos valores morais no nível gerencial e técnicas das organizações brasileiras*. Pesquisa Ética na era digital pelo Núcleo de Ética nas Organizações (NEO) da Ebape / FGV,478- 509.

TILLY, L e Scott, J. (1987). *Les femmes, le travail et la famille*. Paris: Rivages.

TRINDADE, Z.A. (1996). Representação social: "modo de conhecer" no cenário de saúde. In: Z.A.Trindade e C.Camino (orgs.). *Cognição social e juízo moral*. Coletâneas da ANPEPP, (6), p. 45-59.

TODARO, R.; Godoy, L.; Abramo, L. (2002). Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinam los empresarios. In: *Desafios da eqüidade*. Campinas: UNICAMP, Cadernos Pagu, 2001/02.

VERGÉS, P. (1992) L'evocation de l'argent: une méthode pour la definition du noyau central d'une représentation. In: *Bulletin de psychologies*, v.45, nº. 405, p. 03 – 209.

_____, Albertini, J. M. e Ryba, R. (1996). *Key factors – mental representations of the economy: a key factor in economic progress*. Trabalho produzido para o Programa Copernicus de Cooperação entre a União Européia e países da Europa Central e Orienta, Aix en Provence.

VIEZZER, M. (1989). *O problema não está na mulher*. São Paulo: Cortez.

WAGNER, W. (1998). Sóciogênese e características das representações sociais. In: Moreira, A. S. P e Oliveira, D. C. (orgs.). *Estudos interdisciplinares de representação social*, p. 03-25, Goiânia:AB.

WILEY, M. G. (1995). Sex category and gender in social psychology. In: Cook, K.S; Fine, A. e House, J.S. (Eds.). *Sociological perspectives in social psychology*. Boston: Allyn and Bacon, p. 362-386.

WOLF, A. (2006). *Does Education Matter? Myths about Education and Economic Growth*. London: Prospect, nº 57.

A AUTORA

Tânia M. Fontenele-Mourão é economista, pós-graduada em Administração, mestre e doutoranda em Psicologia Social e do Trabalho pela Universidade de Brasília.

Realizou pesquisas no Civil Service College – Ascot / Londres e desenvolve pesquisas sobre Mulheres e Mercado de Trabalho, Representações Sociais do Gerenciamento Feminino e Poder e Lideranças de Mulheres nas Organizações.

É consultora em organizações públicas e privadas, professora da ENAP – Escola Nacional de Administração Pública – e do Instituto de Ensino Superior de Brasília.

Nasceu e foi criada em Brasília. Teve o privilégio de estudar em escolas públicas de qualidade criadas por Anísio Teixeira e Darcy Ribeiro. Aprecia a beleza do cerrado, sendo os ipês amarelos seus preferidos. Adora nadar nas águas geladas das cachoeiras e admirar a imensidão do céu azul do Planalto Central; admira a arquitetura moderna de Brasília e seus espaços vazios.

taniafontenele@gmail.com

Secretaria Especial de
Políticas para as Mulheres

