

Trabalho de Mulher:

mitos, riscos e transformações



Adriane Reis de Araujo e Tânia Fontenele - Mourão
organizadoras

LT[®]R

Foi ao som do violino que este livro começou a nascer. Na espera por nossos filhos, nas aulas de música para crianças, descobrimos afinidades no interesse pela pesquisa do universo feminino, em especial no que se refere à participação da mulher no mercado de trabalho, no Brasil. A idéia do livro surgiu da vontade de contribuir para o aprofundamento das discussões sobre as transformações econômicas e sociais enfrentadas pelas trabalhadoras na atualidade. Transformações que se refletem em temas multifacetados do Direito, da Psicologia Social, da Antropologia, da Educação Infantil, da Comunicação Social e das relações de gênero. A editora LTr acolheu com muita receptividade nossa proposta e rapidamente iniciamos os contatos para a elaboração do livro. Seleccionamos 16 artigos que examinam os avanços e obstáculos das relações de gênero.

Partindo do imaginário popular composto dos mitos femininos nas religiões brasileiras, base para a formação de nossa compreensão sobre o papel da mulher no mundo, encontramos, nesse livro, denúncias de discursos e práticas que reforçam a discriminação

de gênero (mesmo internas ao discurso feminista dominante) e estratégias utilizadas para o enfrentamento do problema. Os artigos, em seu conjunto, trazem uma visão substancial dos temas propostos e descrevem retratos femininos em diversos espaços sociais como na arte, no ensino fundamental e diante de campos profissionais não-feminizados, fazendo-nos questionar o significado corrente da expressão "trabalho de mulher".

Convidamos os profissionais interessados a desfrutar desse trabalho, deixando, desde logo, nosso agradecimento a todas as colaboradoras que prontamente atenderam ao convite e, entre as atividades cotidianas, encontraram tempo para refletir e expressar suas preocupações em torno do espaço da mulher no mundo do trabalho. Agradecemos também à *Natascha Mansur*, artista plástica e filha de uma das articulistas (*Eliane Araque*), que gentilmente cedeu sua obra para a composição da capa. Esperamos que esta obra possa servir de inspiração e transformação também a todos os leitores.

*Adriane Reis de Araujo
e Tânia Fontenele-Mourão*

**ADRIANE REIS DE ARAUJO
TÂNIA FONTENELE-MOURÃO**

Organizadoras

Adriane Reis de Araujo — Procuradora Regional do Trabalho em Brasília. Mestre em Direito das Relações Sociais pela FUCSP. Especialista em Relações Coletivas pela OIT.

Ana Lúcia Galinkina — Professora de Sociologia e Antropologia Social na Universidade Federal de Minas Gerais (1999), mestrado em Antropologia pela Universidade de Brasília (1977) e doutorado em Sociologia pela Universidade de São Paulo (2001). Atualmente é professora adjunta da Universidade de Brasília. Tem experiência na área de Psicologia Social e Antropologia Social, atuando principalmente nos seguintes temas: gênero, violência, minorias.

TRABALHO DE MULHER: MITOS, RISCOS E TRANSFORMAÇÕES

Diva Moreira — Especialista em inclusão social dos afrodescendentes e outras lutas pela igualdade racial, tendo ocupado o cargo de Secretária para Assuntos da Comunidade Negra da Prefeitura de Belo Horizonte. Atualmente ela é Consultora para Questões Raciais do PNUD — Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Em 1993, ingressou no Programa Internacional de Fellows da Johns Hopkins University.

Eliane Araque — Procuradora Regional do Trabalho. Integrante da Coordenadoria de Erradicação ao Trabalho Infantil.

Margaret Matos de Carvalho — Procuradora do Trabalho no Paraná.

Maria Aparecida Gugel — Subprocuradora-geral do trabalho.

Maria Lúcia Montes — Graduada em Filosofia pela Universidade de São Paulo (1964), especialização na Université des Lettres et Sciences Humaines, Université de Paris V (Sorbonne), Université de Clermont Ferrand (1969), mestrado em Sociologia pela University of Essex (1974) e doutorado em Ciência Política pela Universidade de São Paulo (1983).

Mariane Josviak — Procuradora do Ministério Público do Trabalho; Especialista em Direito Contemporâneo pelo Instituto Brasileiro de Estudos Jurídicos e Mestranda pela Universidade Federal do Paraná.

Monica Botelho Alvim — Especialista em Gestalt-Terapia, Mestre e Doutoranda em Psicologia na UCB e no IGTB.

Neli Andonov — Procuradora do Trabalho em Maringá-PR. Especialista em Direito Contemporâneo pelo Instituto Brasileiro de Estudos Jurídicos. Especialista em Relações Coletivas pela OIT.



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Trabalho de mulher: mitos, riscos e transformações /
Adriane Reis de Araujo, Tânia Fontenele-Mourão,
organizadoras. — São Paulo: LTr, 2007.

Bibliografia.
ISBN 978-85-361-0957-2

1. Igualdade perante a lei — Brasil 2. Mulheres —
Condições sociais 3. Mulheres — Psicologia
4. Mulheres — Trabalho — Brasil I. Araujo, Adriane
Reis de. II. Fontenele-Mourão, Tânia.

07-0480

CDU-331.4

Índices para catálogo sistemático:

- | | |
|---------------------------------|-------|
| 1. Mulheres: Trabalho: Economia | 331.4 |
| 2. Trabalho feminino: Economia | 331.4 |

(Cód. 3408.3)

© Todos os direitos reservados

LTr[®]

EDITORA LTDA.

Rua Apa, 165 - CEP 01201-904 - Fone (11) 3826-2788 - Fax (11) 3826-9180
São Paulo, SP - Brasil - www.ltr.com.br

Março, 2007

AUTORAS

Adriane Reis de Araujo — Procuradora Regional do Trabalho em Brasília. Mestre em Direito das Relações Sociais pela PUC/SP. Especialista em Relações Coletivas pela OIT.

Ana Lúcia Galinkin — Graduação em Psicologia pela Universidade Federal de Minas Gerais (1968), mestrado em Antropologia pela Universidade de Brasília (1977) e doutorado em Sociologia pela Universidade de São Paulo (2001). Atualmente é professora adjunta da Universidade de Brasília. Tem experiência na área de Psicologia Social e Antropologia Social, atuando, principalmente, nos seguintes temas: gênero, violência, minorias.

Cristina Zackseski — Graduada em Direito (UFSM). Mestre em Direito (CPGD/UFSC) e Doutora em Ciências Sociais (CEPPAC/UnB). Professora de Criminologia no Curso de Direito da UniCEUB em Brasília.

Diva Moreira — Pesquisadora e militante nas causas da inclusão social dos afrodescendentes e outras lutas pela igualdade racial, tendo ocupado o cargo de Secretária para Assuntos da Comunidade Negra da Prefeitura de Belo Horizonte. Atualmente ela é Consultora para Questões Raciais do PNUD — Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Em 1993, ingressou no Programa Internacional de Fellows da Johns Hopkins University.

Eliane Araque — Procuradora Regional do Trabalho. Integrante da Coordenadoria de Erradicação ao Trabalho Infantil.

Margaret Matos de Carvalho — Procuradora do Trabalho no Paraná.

Maria Aparecida Gugel — Subprocuradora-geral do trabalho.

Maria Lúcia Montes — Graduada em Filosofia pela Universidade de São Paulo (1964), especialização na Université des Lettres et Sciences Humaines, Université de Paris V (Sorbonne), Université de Clermont Ferrand (1969), mestrado em Sociologia pela University of Essex (1974) e doutorado em Ciência Política pela Universidade de São Paulo (1983).

Mariane Josviak — Procuradora do Ministério Público do Trabalho; Especialista em Direito Contemporâneo pelo Instituto Brasileiro de Estudos Jurídicos e Mestranda pela Universidade Federal do Paraná.

Monica Botelho Alvim — Psicóloga clínica, Especialista em Gestalt-Terapia, Mestre e Doutoranda em Psicologia (UnB). Docente na UCB e no IGTB.

Neli Andonini — Procuradora Regional do Trabalho em Maringá-PR. Especialista em Direito Contemporâneo pelo Instituto Brasileiro de Estudos Jurídicos. Especialista em Relações Coletivas pela OIT.

Regina Bergamaschi Bley — Coordenadora Estadual do Programa de Aprendizagem para Adolescentes em Conflito, com a Lei do Instituto de Ação Social do Paraná — IASP/SETP; Mestre em Educação e Professora do Curso de Direito da Faculdade Opet. E-mail: regina@iasp.pr.gov.br.

Sandra Ferraz de Castillo Dourado Freire — Pedagoga, com mestrado em Educação pela Michigan State University. Doutoranda em Psicologia Escolar e do Desenvolvimento pela Universidade de Brasília.

Sandra Lia Simón — Procuradora-geral do Trabalho. Mestre em Direito pela PUC/SP.

Tânia Fontenele-Mourão — Economista, pós-graduada em Administração; mestre e doutoranda em psicologia social e do trabalho pela Universidade de Brasília. Professora da Escola Nacional de Administração Pública e do IESB. Bolsista do British Council no Service College — Ascot — Inglaterra — 2002.

Thereza Cristina Gosdal — Procuradora do Trabalho no Paraná. Doutora em Direito pela Universidade Federal do Paraná.

Yolanda Pólo Tejedor — Jornalista e mestre em teorias sociológicas de gênero pela Universidade de Compostela — Madrid — Espanha. Diretora de Comunicação Social das Nações Unidas em Brasília — DF.

Zélia Luiza Pierdoná — Procuradora da República e Doutora em Direito pela PUC/SP.

SUMÁRIO

Apresentação

Adriane Reis de Araujo e Tânia Fontenele-Mourão	11
1. Imagens do feminino nas religiões afro-brasileiras.	
Maria Lúcia Montes	15
2. O Ministério Público do Trabalho e a proteção do trabalho da mulher	
Sandra Lia Simón	30
3. A construção do gênero na escola: entre o discurso e a prática	
Sandra Ferraz de Castillo Dourado Freire	49
4. Comunicando além da dicotomia de gênero	
Yolanda Pólo Tejedor	62
5. Direito do Trabalho e relações de gênero: avanços e permanências	
Thereza Cristina Gosdal	74
6. A insegurança feminina: uma crítica às políticas de prevenção da violência	
Cristina Zackseski	92
7. Trabalho infantil doméstico: pior forma de trabalho infantil?	
Eliane Araque	107
8. O papel do gênero no assédio moral coletivo	
Adriane Reis de Araujo	118
9. O pós-moderno no gênero e na arte — um encontro de teoria e prática	
Mônica Botelho Alvim	132
10. O que pensam as mulheres no topo da carreira?	
Tânia Fontenele-Mourão e Ana Lúcia Galinkin	144
11. A proteção previdenciária da mulher como exercício de cidadania	
Zélia Luiza Pierdoná	156
12. Pessoa com deficiência e o direito ao trabalho — reserva de cargos em empresas — modalidades de contratação	
Maria Aparecida Gugel	170
13. A participação da sociedade civil na profissionalização do adolescente: Em busca da igualdade material	
Neli Andonini	183

14. Gestão compartilhada dos resíduos sólidos recicláveis e a inclusão social dos catadores de materiais recicláveis	193
Margaret Matos de Carvalho	
15. Programa de aprendizagem para o adolescente em conflito com a lei: políticas públicas e inclusão social	202
Mariane Josviak e Regina Bergamaschi Bley	
16. Mulheres negras na luta pela reparação	215
Diva Moreira	

APRESENTAÇÃO

A definição da data mundialmente comemorativa do Dia da Mulher é cercada por mitos e contradições. É corrente a atribuição do dia 8 de março em homenagem a 130 trabalhadoras da indústria têxtil nova-iorquina que, no ano de 1857, teriam morrido em um incêndio dentro da fábrica após violenta repressão ao seu movimento grevista, inclusive com apoio policial. Contudo, não há documentos a confirmar esse acontecimento. Nos registros da cidade de Nova Iorque, por outro lado, há o relato de um incêndio ocorrido na empresa Triangle Shirtwaist Company em 1911 que marcou a cidade. No dia 25 de março daquele ano, sábado à tarde, aproximadamente 140 trabalhadoras morreram em decorrência do fogo iniciado no teto do prédio, em cujo 8º e 10º andares se situava o estabelecimento fabril mencionado. Impedidas de sair do local pelas portas externas trancadas, muitas trabalhadoras pularam para a morte no afã de escapar das labaredas. Boa parte das vítimas eram adolescentes (com cerca de 15 anos), imigrantes italianas e judias. As péssimas condições de trabalho naquela fábrica já eram conhecidas e haviam sido denunciadas publicamente pelas operárias em manifestações de 1909, apoiada pela Women's Trade Union League. As investigações em torno das causas do incêndio afastaram os proprietários do estabelecimento de qualquer responsabilidade, porém resultaram na revisão da legislação trabalhista americana, com aprimoramento das regras pertinentes à segurança do trabalho. O mito urbano de 1857, de toda sorte, merece destaque ao sintetizar a desigualdade e crueldade no trato da mão-de-obra livre pelos proprietários contratantes e autoridades públicas, até o advento do Estado de Bem-Estar Social. Reafirma-se, assim, a compreensão do mito como a expressão de uma certa maneira de se perceber o mundo.

Os eventos históricos relativos a essa data se equiparam em intensidade ao mito referido. Segundo dados da ONU, a instituição do Dia da Mulher, como data internacional, foi deliberada por unanimidade com o voto de mais de 100 mulheres de 17 países na Conferência Internacional de Mulheres Socialistas, realizada em Copenhague, em 1910, sem qualquer definição do dia, sendo celebrado entre o último domingo de fevereiro e meados de março em diversos pontos do globo. Em 1917, após 2 milhões de soldados russos mortos na I Guerra Mundial, as mulheres daquele país marcharam clamando por “pão e paz”, a despeito da oposição dos líderes políticos locais. Nos quatro dias subsequentes, cai o regime czarista e o governo provisório instalado assegura o direito de voto feminino. A reivindicação das mulheres russas ocorreu no dia 23 de fevereiro do calendário juliano, então vigente naquele país, o qual corresponde ao dia 8 de março do calendário gregoriano, seguido no ocidente. Desde então o Dia Internacional da Mulher é comemorado no dia 8 de março.

A presente obra tem o intuito de marcar de forma comemorativa os 90 anos de definição da data e avançar no debate em torno da situação da trabalhadora brasileira. Para isso foram convidadas profissionais dedicadas ao estudo do tema, em diversas áreas da ciência e dos ramos do Direito, de maneira a se obter ao final um quadro mais abrangente do cenário e dos riscos que cercam nossa protagonista. Foram igualmente incluídos trabalhos de destaque em campos ainda emergentes, desenvolvidos por mulheres, apresentando-se como exemplos de transformações sociais promovidas também em espaços não-feminizados, rompendo com o estereótipo do “trabalho de mulher”. A escolha apenas de autoras teve o objetivo de dar voz às próprias mulheres na reflexão do problema, de sorte que as convidadas, nesse aspecto, fundem em si os papéis de narradoras e personagens. Esse livro, longe de ser uma compilação de textos, define-se melhor como uma obra conjunta escrita a várias mãos, na qual ficam mais nítidos os contornos da protagonista, de suas dificuldades, conquistas e realizações a cada capítulo.

Convidamos então todas e todos os profissionais interessados nessa discussão a compartilhar conosco as reflexões aqui inseridas, para que possamos prosseguir em nossa caminhada pela igualdade de gênero no mercado de trabalho.

Brasília, 16 de janeiro de 2007.

*Adriane Reis de Araujo
e Tânia Fontenele-Mourão*

COM LICENÇA POÉTICA

Adélia Prado

Quando nasci um anjo esbelto,
desses que tocam trombeta, anunciou:
vai carregar bandeira.

Cargo muito pesado pra mulher,
esta espécie ainda envergonhada.

Aceito os subterfúgios que me cabem,
sem precisar mentir.

Não sou tão feia que não possa casar,
acho o Rio de Janeiro uma beleza e
ora sim, ora não, creio em parto sem dor.

Mas o que sinto escrevo. Cumpro a sina.
Inauguro linhagens, fundo reinos

— dor não é amargura.

Minha tristeza não tem pedigree,
já a minha vontade da alegria,
sua raiz vai ao meu mil avô.

Vai ser coxo na vida é maldição pra homem.

Mulher é desdobrável. Eu sou.

Maria Lúcia Montes(*)

(*) Graduada em Filosofia pela USP (1964); especialização na Université des Lettres et Sciences Humaines, Université de Paris V (Sorbonne), Université de Clermont Ferrand (1969); mestrado em Sociologia pela University of Essex (1974) e doutorado em Ciência Política pela Universidade de São Paulo (1983).

Capítulo 10

O QUE PENSAM AS MULHERES NO TOPO DA CARREIRA?

Tânia Fontenele-Mourão^(*)

Ana Lúcia Galinkin^()**

"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 estratégias, 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 & Trabalho*, p. 34)

A entrada maciça da mulher no mercado de trabalho remunerado, segundo *Castells* (1999) 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 pela segmentação da estrutura do mercado de trabalho por gênero. A economia informacional permitiu o crescimento de dois setores específicos: de serviços empresariais e o de serviços sociais, que vêm empregando um maior número de trabalhadoras e exigindo, cada vez mais, maior especialização e maior nível educacional.

No Brasil a participação das mulheres como trabalhadoras remuneradas tem aumentado de forma linear e praticamente alheia às flutuações das atividades econômicas. Seja em fases de recessão, seja nos ciclos de expansão da economia, a taxa de atividade das mulheres, em particular daquelas com filhos, tem crescido nos últimos 20 anos. A absorção de mão-de-obra feminina tem sido superior à masculina em todas as fases recentes da economia brasileira (Lavinhas, 2001), sendo que esta participação tem aumentado cerca de 15% por década (Barros et al., 1999). De fato, desde meados dos anos 80, a taxa anual de emprego mostra um significativo aumento do número de trabalhadoras entre os ocupados (Linhares e Lavinhas, 1997).

Esse comportamento mais favorável às mulheres explica-se, em parte, pelo processo de reestruturação produtiva iniciada na década de 90, que afeta principalmente o emprego industrial, cuja redução "massiva" tem rebatimentos negativos

(*) Economista, pós-graduada em Administração; mestre e doutoranda em Psicologia Social e do Trabalho pela Universidade de Brasília. Professora da Escola Nacional de Administração Pública e do IESB. Bolsista do British Council no Service College — Ascot — Inglaterra, 2002. E-mail: taniafontenele@gmail.com.

(**) Graduação em Psicologia pela Universidade Federal de Minas Gerais (1968); mestrado em Antropologia pela Universidade de Brasília (1977) e doutorado em Sociologia pela USP (2001). Professora adjunta da Universidade de Brasília. E-mail: anagalinkin@terra.com.br.

mais sobre os homens do que sobre as mulheres, já pouco representadas no setor. Outro fator diz respeito à expansão da economia de serviços. Entretanto, há de se considerar que esse fenômeno pouco tem alterado o grau de “mixidade” intra-setorial, dado o perfil da segregação ocupacional por 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” no mercado de trabalho (Amaral e Barros, 2000). Outros fatores poderiam ser acrescentados como a maior flexibilização na ocupação assalariada e a “precarização” das relações de trabalho. Segundo Lavinas (2001), existiria um *trade-off* entre elevação da taxa de emprego feminino, ou “feminização” do emprego, e a “precarização” de as relações de trabalho, que explicariam vantagens comparativas no emprego da mão-de-obra feminina sobre a masculina.

Algumas questões correm paralelas à maior inserção feminina no mercado de trabalho. Primeiro, a despeito da legislação sobre a igualdade de salários, as diferenças salariais entre homens e mulheres têm sido significativas e persistentes. Além das diferenças salariais entre os sexos, pesquisas latino-americanas (Abramo, 2002) mostram como as mulheres estão afastadas das experiências mais inovadoras nos setores industriais de ponta. Além disso, as possibilidades de acesso a postos elevados nas hierarquias ocupacionais continuam sendo muito modestas para a maioria das trabalhadoras (Abramo, 2002), apesar de as estatísticas mostrem que apresentam nível de escolaridade superior à dos homens e estejam, cada vez mais, ocupando posições de chefia em níveis mais baixos.

Esse fenômeno pode ser explicado, em parte, pelas formas tradicionais de organizações que são, geralmente, orientadas por valores que enfatizam a lógica, os modos lineares de pensamento, a ação e a preocupação com resultados, expressos em comportamentos que são socialmente considerados masculinos. Corresponde ao que Amâncio (2003) descreve como a ideologia social dominante que valoriza a eficácia e o individualismo meritocrático sustentados pelo mito da neutralidade, mas que, de fato, reproduz nas organizações a assimetria simbólica entre os sexos já existente na sociedade, que institui o modelo masculino como universal. A abordagem burocrática da organização tende, assim, a enfatizar os aspectos racional, analítico e instrumental associados aos estereótipos da masculinidade ocidental.

É na Administração Pública o *locus* onde as mulheres disputam mais equilibradamente as chances de um posto de trabalho devido à situação menos discriminatória nas contratações, já que o ingresso ocorre mediante concurso de provas e títulos. Mesmo assim, o acesso feminino aos cargos de chefia é inversamente proporcional à importância e remuneração dos mesmos, como ilustrado na tabela a seguir. O grau de importância e de poder do cargo está diretamente relacionado à gradação do DAS. Quanto maior for sua responsabilidade no cargo, maior será o DAS, que varia entre níveis de 1 a 6.

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

Nível da função	HOMENS		MULHERES	
	Quant.	%	Quant.	%
DAS-1	3.632	53,5	3.155	46,5
DAS-2	2.569	53,5	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.

Com base nas discussões e nos dados acima apresentados, realizou-se uma pesquisa com mulheres que ocupam postos de alta chefia no Serviço Público Federal. Procurou-se dar voz a essas mulheres para que relatassem suas experiências em suas carreiras profissionais, que chegaram ao topo da hierarquia no serviço público. Com as mudanças que estão ocorrendo no mundo do trabalho, em particular em relação à maior participação feminina no mercado e à paulatina ocupação de cargos de chefia, tanto na administração pública quanto em empresas privadas, perguntou-se: como estas mulheres estão percebendo e vivenciando esta realidade? O objetivo da pesquisa foi verificar se as mulheres gerentes, no caso em postos de alto comando no serviço público, construíram representações sociais sobre o gerenciamento feminino. Utilizou-se como principal referência teórica a Teoria das Representações Sociais (Moscovici, 1981).

1. Referencial teórico

A Teoria das Representações Sociais, que se define como uma abordagem psicossociológica, busca explicar como se processam as “teorias do senso comum” que tentam dar significado à vida cotidiana, ou seja, à realidade social. 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). Wagner (1998) acrescenta que tal conhecimento refere-se, ainda “a crenças, imagens, metáforas e símbolos num grupo, comunidade, sociedade ou cultura”. (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). 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, 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 (Abric, 1998). Por fim, as representações sociais se constituem em um conjunto de conhecimentos sociais, que orientam as práticas cotidianas e permitem aos indivíduos situarem-se no mundo e dominá-lo (Almeida, 2001).

Representar um objeto equivale, portanto, a inseri-lo significativamente no nosso mundo, fazendo que adquira sentido para nós. Os objetos de nossas representações 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). Na perspectiva da Teoria das Representações Sociais 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 determinada.

2. Método de trabalho

Sujeitos da pesquisa

Deste estudo participaram sete mulheres gerentes ocupantes de cargos gerenciais no topo de carreira da Administração Pública, cargos denominados de Direção de Assessoramento Superior – DAS-5, DAS-6 e de NE (natureza especial, no caso ministra). Todas são pós-graduadas, sendo 45 anos a média de idade das entrevistadas.

3. Instrumentos e procedimentos

Um estudo piloto foi realizado com uma gerente DAS-5, utilizando-se a técnica de entrevista com roteiro semi-estruturado, tendo como tema principal o seu trabalho como ocupante de um cargo de alto nível gerencial no serviço público. Os dados foram submetidos à análise de conteúdo (Bardin, 1977) que resultou em três grandes categorias finais: 1) poder e relações interpessoais no trabalho; 2) competência gerencial pessoal *versus* competência de gênero e 3) conciliação do trabalho *versus* vida pessoal. As sete entrevistas posteriores, com as gerentes participantes da pesquisa, foram realizadas utilizando-se de um roteiro semi-estruturado elaborado com base nos temas e categorias do estudo piloto anteriormente realizado. As entrevistas foram gravadas em meio eletrônico. As entrevistadas assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido.

4. Análise dos dados

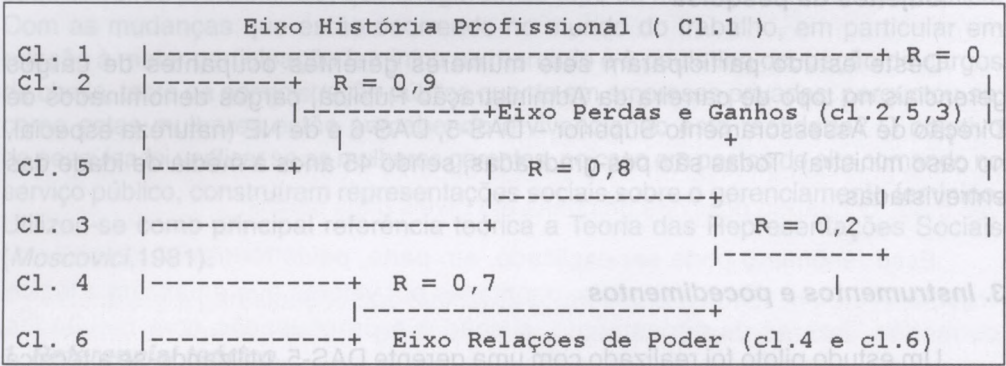
As entrevistas foram analisadas pelo *software* ALCESTE (*Analyse Lexicale par Contexte d'un Ensemble de Segments de Texte*), desenvolvido por Reinert (1990), que realiza, de maneira automática, os dados textuais, identificando e classificando

hierarquicamente as informações do texto. O *software* busca recorrências de contextos que se repetem nas entrevistas separando contextos-tipos em classes/categorias. À esta análise estatística (Classificação Hierárquica descendente – CDH) segue-se um Análise Fatorial de Correspondência (AFC) que indica relações existentes entre diferentes variáveis qualitativas. Em seguida é realizada uma análise qualitativa dos dados, pelo pesquisador, que procura o sentido atribuído ao discurso, reconstruindo-o a partir da interpretação das falas dos sujeitos.

5. Resultados comentados

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 em três grandes eixos de organização das representações sociais denominados: *História Profissional, Perdas e Ganhos e Relações de Poder* (Figura 1).

Figura 1: Resultado Alceste – Dendograma das classes estáveis.
Classificação Descendente Hierárquica

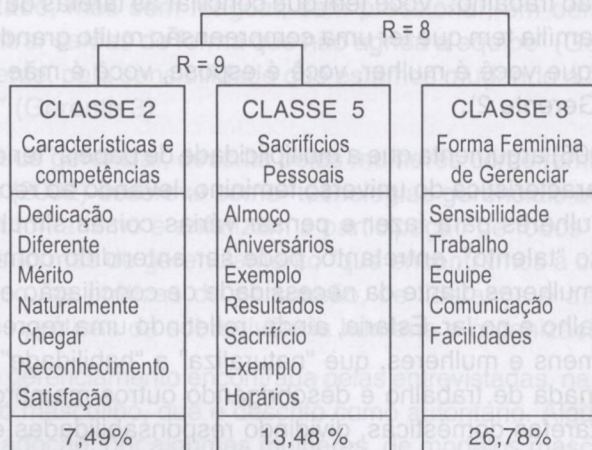


Nota: N. total de palavras = 975 com 6 classes e Índice de Significância de 0 a 1,0. Quanto mais próximo de zero menor a relação entre as classes

O eixo *História Profissional* é composto por uma única classe, que foi denominada *O Início*. Apresenta o discurso das mulheres gerentes sobre a importância que deram ao 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 a opção pelo trabalho faz parte deste universo. A frase seguinte exemplifica esta classe: “Eu não admitia a idéia de ter que depender de ninguém! Mesmo casando, tendo os filhos, eu nunca parei de trabalhar um dia. Essa é minha história de vida, conciliei trabalho, estudos e ter uma vida pessoal.” (Gerente 2).

As entrevistadas relatam sua trajetória profissional com uma série de obstáculos que tiveram que ser vencidos como os preconceitos e de serem vistas como “diferentes”. Reconhecem o espaço público do trabalho e os postos de chefia como esferas masculinas, tendo que superar as dificuldades diante desta realidade: “Mesmo tendo capacidade, você é vista de uma forma diferente” (Gerente 7); “Avançar não significa que o preconceito tenha acabado” (Gerente 6).

Figura 2: Eixo Perdas e Ganhos — Classes 2, 5 e 3.



Este eixo diz respeito às relações entre as competências profissionais, sacrifícios e a forma feminina de gerenciar. A *Classe 2 (Características e competências)* expressa um discurso ante a necessidade de comprovar competências profissionais.

Observa-se no *Eixo Perdas e Danos*, na *Classe 2*, uma preocupação das gerentes em dedicar-se ao trabalho, galgando os postos de chefia por mérito, esforçando-se para obter reconhecimento. Estão, permanentemente, demonstrando que são capazes e competentes: “Sem favorecimentos. Eu fiz, eu estou aqui, estou fazendo o meu trabalho porque eu sei fazer, eu tenho mérito para realizá-lo” (Gerente 7); “Tive que mostrar mais competência para superar o conservadorismo do núcleo masculino da instituição” (Gerente 3).

Sobre esta exigência da própria mulher em se superar e comprovar efetivamente um bom desempenho, *Viezzler (1989)* comenta que isso se deve à visão estereotipada em relação à mulher como pertencente a um grupo inferior, que estaria refletida na cabeça de muitos homens e mulheres. Isto é visível, nos processos eleitorais, na escolha de líderes ou de representantes nas empresas, nos movimentos sociais, sindicatos ou nos partidos políticos, onde estão explícitas ou implícitas as características vinculadas a estereótipos masculinos que são consideradas necessárias para o exercício da liderança.

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”.

Esta classe diz respeito à administração do tempo e das atividades na vida privada e no espaço público do trabalho. Refere-se, de um lado, à capacidade de organizar, planejar e fazer previsões, que são habilidades necessárias para o exercício profissional, e que são aprendidas no gerenciamento da casa e dos filhos. Por outro lado, aponta a importância da manutenção do equilíbrio familiar, que surge como condição *sine qua non* para o exercício profissional. Neste caso, o apoio familiar apresenta-se como essencial, tanto no incentivo à aceitação de novos desafios,

como na compreensão do marido e dos filhos para que a gerente possa dar a dedicação necessária ao trabalho: “Você tem que conciliar as tarefas de casa com essas daqui. Então sua família tem que ter uma compreensão muito grande, senão a coisa não funciona. Porque você é mulher, você é esposa, você é mãe e você tem que coordenar tudo” (Gerente 2).

Jonathan (2005) argumenta que a multiplicidade de papéis “tende a ser considerada como uma característica do universo feminino, levando ao reconhecimento de um talento das mulheres para fazer e pensar várias coisas simultaneamente” (p. 374). Este suposto “talento”, entretanto, pode ser entendido como estratégia desenvolvida pelas mulheres diante da necessidade de conciliação entre as diversas atividades no trabalho e no lar. Estaria, ainda, refletindo uma representação social, partilhada por homens e mulheres, que “naturaliza” a “habilidade” feminina justificando a dupla jornada de trabalho e desobrigando outros membros da família de participarem das tarefas domésticas, dividindo responsabilidades e fazeres no lar. As frases abaixo exemplificam os conflitos e dificuldades encontradas na dupla jornada: “Sobra pouco tempo, mas mesmo assim sempre dei um jeito para estar com meus filhos, mesmo que fosse 15 minutos, eu ficava lá, conversava, dava uma arrumada na engenharia da casa e voltava para uma longa jornada” (Gerente 5); “Mesmo que a mulher ganhe mais do que o marido, ela continua com a responsabilidade pela gestão da casa e educação dos filhos” (Gerente 1).

Além dos problemas causados pelas várias atividades no lar e no trabalho, há ainda aqueles apontados por Greer (2001), que se referem aos conflitos vividos pelas mulheres que trabalham fora do lar. Tais conflitos contêm contradições não enfrentadas em épocas anteriores como, por exemplo, se a maternidade é um privilégio ou um castigo, ou se as mulheres devem trabalhar como homem ou como elas mesmas.

Ainda no eixo *Perdas e Ganhos*, encontramos a Classe 3 — Formas Femininas de Gerenciar. Os termos *sensibilidade, trabalho, equipe, comunicação, facilidades e relação* compõem esta classe. O modelo de gerenciar feminino considerado nesta classe é o do bom senso e compreensão, do tato, dos acordos e da preocupação com o modo de tratar as pessoas. Concentra-se na comunicação e nas relações com a equipe de trabalho: “Eu acho que um pouco mais de compreensão, de paciência são características mais tipicamente femininas. Paciência de construir acordos” (Gerente 2).

Nesta classe depreende-se a existência de uma forma feminina de gerenciar, com características próprias. Um desafio que apresenta dificuldades que são superadas com um estilo particular de administrar. As entrevistadas afirmam evitar a forma autoritária e o uso da hierarquia, buscando outros meios que consideram mais eficazes como a comunicação com os membros da equipe: “Eu sempre falo direto com cada um, eu não uso a hierarquia normal da instituição de falar só com os coordenadores, eu falo com todo” (Gerente 4); “Existem várias formas de mandar, e a minha forma de mando não se concretiza nem pelo autoritarismo, nem pelo grito” (Gerente 1).

Relatam que necessitam de “muito jeito” para que a equipe não perca a motivação e atinja o resultado, mas sem magoar, sem pressionar, em demasia as pessoas: “Têm que encontrar saídas de forma que não agrida a equipe” (Gerente 6); “Eu acho que, principalmente, pela sensibilidade que estamos mudando a forma de gerenciar nas instituições” (Gerente 3).

Esta forma de gerenciar, descrita pelas mulheres como feminina, corresponde ao que *Barbosa* (2002) descreve como “tecnologias gerenciais atuais, que rejeitam a coerção e o autoritarismo e enfatizam a participação de todos”. Ainda segundo a autora, é nessas formas de gerenciamento “que encontramos a complexidade entre o poder simbólico, as práticas de persuasão, de liderança e as suas interseções com as questões práticas da sobrevivência humana e organizacional” (p. 33).

A forma de gerenciamento encontrada pelas entrevistadas, na sua compreensão, opõe-se ao estilo masculino, que é descrito como autoritário. Algumas entrevistadas mencionaram a adoção, por algumas mulheres, de modelos masculinos como forma de obterem sucesso e autoridade: “Eu tenho exemplo de mulheres, extremamente competentes, porém eram muito duras, querendo ficar iguais aos homens” (Gerente 1).

Nenhuma das entrevistadas, entretanto, se assumiu como usando este estilo autoritário e vertical, mas, ao contrário, enfatizaram que preferem trabalhar em equipe, valorizando a atenção e o cuidado com o outro, procurando amenizar os conflitos.

Neste eixo os processos de aprendizagem do gerenciamento feminino estão fortemente relacionados ao sucesso profissional (0,7). O poder é percebido como algo passageiro, relacionado ao exercício do cargo: “O poder é totalmente passageiro e não me preocupo com isso. Sigo minha carreira sem pensar muito no que esta por vir” (Gerente 7). Afirmam que os cargos de direção obtidos são o resultados de um longo processo de trabalho, durante o qual houve bons resultados: “Ter chegado aonde eu cheguei, foi por esforço, e de ser respeitada pelo trabalho” (Gerente3); “O resultado que se consegue impor, que faz com que a pessoa, quando olha meu lado profissional, tenha respeito” (Gerente 6).

Nas falas das gerentes o fator “reconhecimento” é tido como fundamental, havendo uma tendência a se descreverem por aquilo que as pessoas reconhecem e qualificam do seu trabalho. Isto sugere que, na percepção das entrevistadas, o poder não é dado apenas pelo cargo ocupado, mas, principalmente, pelo reconhecimento dos outros.

Barbosa (2002) afirma que o poder reside, em grande parte, na capacidade de se definir a realidade de outrem, e comenta que sua legitimidade consiste em transformar o consenso em ação humana coordenada. Para a autora, o “poder coordena, faz acontecer, mesmo na ausência da autoridade, porque todos concordam com as regras e os objetivos. Portanto, a eficácia do poder reside nesse aspecto, e não na coerção e na dominação” (p. 32).

Ao falarem sobre a maneira feminina de gerenciar e, pode-se dizer, de exercício de poder, as entrevistadas enfatizam este aspecto da busca de acordos, da obtenção de resultados sem pressão, como forma de atingirem os objetivos e metas

no trabalho. Afirmam, ainda, que o poder se origina da competência e profissionalismo no exercício da atividade profissional, conforme apresentado na Classe 4.

O aprendizado é apontado nesta classe como habilidade adquirida no modo de conduzir e gerenciar pessoas, resultado da aprendizagem no percurso profissional e pessoal. 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.

A característica importante nesta classe, apontada pelas entrevistadas, é que não se trata, apenas, de aprender novas habilidades, mas de ser capaz de compartilhar o conhecimento e de repassar a experiência adquirida, reforçando a idéia expressa na classe 3, *Forma Feminina de Gerenciar*. A experiência na administração do lar e no relacionamento familiar é apontada como um exercício necessário e importante para o bom desempenho das mulheres como gerentes nas organizações. Há, neste caso, a transferência de uma forma de administrar aprendida nas atividades femininas do lar para o trabalho: “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 harmonização do contexto familiar e isso vêm para a vida profissional de forma marcante.” (Gerente 6).

Podemos apontar nesta classe, denominada *Trajetória de Sucesso*, novamente questões relativas às relações interpessoais: “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).

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 importante para o autoconceito enquanto profissional: “Eu acho que a mulher tem que mostrar muita competência, muita disciplina para ser reconhecida” (Gerente 2).

As gerentes entrevistadas afirmaram que não havia nem há uma determinação em galgar os últimos escalões da organização, argumentando que sua trajetória de sucesso foi ocorrendo por mérito e pelas circunstâncias profissionais e políticas tendo, dessa forma, alcançado os postos onde estão. Lançam, igualmente, um olhar crítico à corrida por postos e honras, ao carreirismo e ao oportunismo: “Sempre me imaginei professora, coordenadora de uma ONG” (Gerente 3); “Minha trajetória de sucesso profissional foi marcada pelo esforço pessoal e não pelo carreirismo que costumamos ver assolar pela Esplanada” (Gerente 2).

Sobre esta questão Lipovetsky (2002) comenta que as aspirações profissionais femininas visam mais à igualdade com os homens que à grandeza, ao prestígio e à dominação hiperbólica. Citando Laufer (1982), Lipovetsky (2002) comenta:

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. Inclínadas 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 (p. 294).

Outro aspecto apontado na classe 6 é o desagrado com mulheres que usam de outros artifícios para chegar ao poder, e de “jogos de sedução”, comprometendo todo o esforço daquelas que constroem sua trajetória pela competência profissional: “Homens e mulheres às vezes não são profissionais nas relações. Usam da sedução, usam de outros jogos” (Gerente 4).

Por outro lado, há uma valorização do gerenciamento de mulheres que poderia levar a 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).

6. Comentários finais

Pode-se dizer que uma representação social do gerenciamento feminino vem sendo construída pelas mulheres gerentes a partir de sua prática e relações profissionais. Depreende-se, do discurso das entrevistadas, a valorização de uma forma feminina de gerenciar, que se caracteriza pela sensibilidade, pelo trabalho em equipe, pela flexibilidade e atenção às relações pessoais. Corresponde ao que *Morgan* (2002) descreve como a capacidade de tecer “redes de inclusão”, gerar consenso, mobilizar percepções e intuição e prestar mais atenção ao “processo” e não apenas ao “produto”. Há, neste caso, a transposição e valorização dos conhecimentos e aprendizagem, como mulher na família, para o ambiente de trabalho.

As gerentes entrevistadas, mesmo tendo chegado ao topo de carreira no serviço público, estariam, ainda, vivendo o conflito entre as responsabilidades com a família e com trabalho, angustiando-se para desempenhar bem os vários papéis — mãe/esposa e profissional/gerente, nas duas esferas de atuação. A conciliação entre trabalho e família implica em depender do grupo familiar, precisando de “consentimento”, apoio e simpatia dos membros da família, quando casadas e/ou com filhos. Este fato é indicado pela classe 5, sacrifícios pessoais, do eixo perdas e danos, cuja porcentagem de respostas corresponde a 13,48% do total. O sucesso na carreira implicaria, assim, em sacrifícios, desdobrando-se para terem tempo para os membros de sua família, em particular os filhos, e persistência no trabalho, comprovando, continuamente, sua competência para obter reconhecimento e alcançar os objetivos planejados. A busca de reconhecimento do ‘outro’ sugere que ainda procuram superar a “inferioridade” feminina socialmente atribuída, exigindo muito de si e de sua equipe.

No discurso das entrevistadas observa-se uma oposição franca às formas de galgar o poder através da sedução — uma representação social ainda vigente na avaliação do sucesso profissional obtido por mulheres — que denigre e desqualifica

os esforços e conquistas daquelas que obtiveram sucesso por competência e dedicação. E este seria outro fator que levaria à necessidade de confirmar competência profissional para justificar o alcance dos postos de topo de carreira. O grande desafio seria poder manter a flexibilidade, apresentando características de afeto e cuidado no gerenciamento e ao mesmo tempo exercer seu papel profissional com objetividade, sabendo o momento certo de ser exigente e ter pulso forte.

Ao que parece, estamos em um novo ciclo de organização do trabalho, no qual antigas defasagens se somam à criação de novos mecanismos de desigualdade, de discriminação e de segmentação ocupacional. 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 (Capellin, Delgado & Soares, 2000), o que exige esforços para serem superadas.

Pode-se concluir que as entrevistadas estão reconstruindo sua realidade de trabalho, criando formas de gerenciar, adaptando as experiências obtidas no desempenho de papéis femininos em sua vida pessoal, correspondendo às mudanças atuais nas organizações. Pode-se dizer que no discurso das entrevistadas aparecem “teorias” sobre suas atividades profissionais, procurando dar-lhes significado, ou seja, representações sociais sobre o seu modo particular de gerenciar. Para se saber a amplitude desta construção, outras pesquisas com mulheres e homens em diversos níveis ocupacionais e em outras instituições públicas e privadas seriam necessárias, o que permitiria observar, também, se há formas diferentes de compreensão e de explicação do gerenciamento realizado por mulheres.

7. Referências bibliográficas

- ABRAMO, L. Relações de gênero e a situação das mulheres no mercado de trabalho. *Ensaio e reflexões* — Brasília: OIT, 2002.
- ABRIC, J. C. A Abordagem estrutural das representações sociais. Em MOREIRA, A.S.P. & OLIVEIRA, D.C. (Orgs.). *Estudos interdisciplinares de representação social*. Goiânia: AB, 1998.
- ALMEIDA, A. M. O. A pesquisa em representações sociais: fundamentos teóricos metodológicos. *Ser social* 9. Julho a Dezembro, 2001.
- AMÂNCIO, L. Gênero e assimetria: o lugar da história na psicologia social. In: LIMA, L. e CASTRO, P. (eds.). *Temas e debates em Psicologia social*. Lisboa: Livros Horizonte, 2003.
- ANDRADE, M. A. A. A identidade como representação e a representação da identidade. Em MOREIRA, A. S. P. e OLIVEIRA, D. C. (Orgs.). *Estudos interdisciplinares de representação social*. Goiânia: AB, 1998.
- BARBOSA, L. *Cultura e empresas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1997.
- BARROS, R. P. et al. *Gender in Brazilian labor markets*. Anais do XX Encontro Nacional de Economia, 1999.

CAPELLIN, P.; DELGADO, D. & SOARES, V. (orgs.) *Mulher e Trabalho: experiências de ação afirmativa*, São Paulo: Elas/Boitempo, 2000.

CASTELLS, M. *O Poder da identidade*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

GREER, G. *Mulher Inteira*. São Paulo: Record, 2001.

JONATHAN, E. G. Mulheres empreendedoras: medos, conquistas e qualidade de vida. *Psicologia em Estudo*, 10 (3), 373-382, 2005.

LAVINAS, L. Empregabilidade no Brasil: Inflexões de Gênero e Diferenciais Femininos. Rio de Janeiro: IPEA, *Texto para Discussão*, n. 826, 2001.

LINHARES, L. e LAVINAS, L. Mulheres e Trabalho: lei e mercado. *Revista Proposta*, Rio de Janeiro: Fase, ano 26, n. 72, 1997.

LIPOVETSKY, G. *A terceira mulher*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

MORGAN, G. *Imagens da Organização*: edição executiva. São Paulo: Atlas, 2002.

MOSCOVICI, S. On social representations. In FORGAS, Joseph P. (Orgs.), *Social Cognition. Perspectives on Everyday Understand*. Londres: Academic Press, 1981.

REINERT, M. Alceste, une méthodologie d'analyse des données textuelles et une application. *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, n. 28, 1990.

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

WAGNER, W. Sociogênese e características das representações sociais. Em MOREIRA, A. S. P. e OLIVEIRA, D. C. (Orgs.). *Estudos interdisciplinares de representação social*. Goiânia: AB, 1998.

Trabalho de Mulher:

mitos, riscos e transformações

Marcando de forma comemorativa os noventa anos de definição do 8 de março como Dia Internacional da Mulher, essa obra multidisciplinar oferece um quadro mais abrangente da situação da trabalhadora no Brasil. Aqui a voz feminina rompe com o estereótipo do “trabalho de mulher” e promove o debate pela efetiva igualdade de gênero no mercado de trabalho.

LTR[®]



3408.3