

Mulheres brasileiras em posições de liderança

Novas perspectivas para antigos desafios

MARIA LÚCIA ROCHA-COUTINHO E RODRIGO ROCHA COUTINHO

RESUMO: Neste artigo apresentamos os resultados de uma pesquisa na qual entrevistamos 12 executivas e gerentes gerais da cidade do Rio de Janeiro com idades entre os 25 e os 45 anos. Os textos resultantes da transcrição das entrevistas foram submetidos a uma análise de discurso a partir das seguintes categorias: Família e Maternidade; Trabalho; Estratégias de Conciliação Trabalho-Família; Investimento na Carreira e Estilo de Liderança. Para todas as entrevistadas, família e trabalho foram considerados «prioridade» em suas vidas e a maternidade foi vista como algo fundamental que dá um sentido de completude na vida das mulheres. A conciliação carreira e maternidade, ainda que difícil, foi considerada por todas elas não apenas como possível, mas também desejável. No que diz respeito à atuação das mulheres no trabalho, as entrevistadas mencionaram a existência de discriminação, ainda que velada, com relação, principalmente, aos cargos mais elevados, como o de CEO. Finalmente, nossos dados apontam para o fato de que é mais difícil para as mulheres provar sua competência e eficiência para alcançar os cargos mais elevados e que, de maneira geral, as mulheres estão mais preocupadas com o funcionamento da equipe, têm maior sensibilidade para lidar com os subordinados, têm melhores habilidades comunicativas e uma maior destreza para lidar com diferentes tarefas simultaneamente do que os homens.

Palavras-chave: Liderança Feminina, Desafios, Perspectivas

MARIA LÚCIA ROCHA-COUTINHO

mlochac@imagelink.com.br

Doutorada em Psicologia pela Universidade Católica do Rio de Janeiro. É Professora aposentada colaboradora do Programa de Pós-Graduação do Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio de Janeiro e Professora do Curso de Pós-Graduação em Psicologia Social da Universidade Salgado de Oliveira – UNIVERSO, onde se dedica, em especial, aos estudos de Gênero, Família e Trabalho na era pós-industrial.

PhD in Psychology from the Catholic University of Rio de Janeiro. She is a retired collaborator Professor of the Graduate Course in Social Psychology at the Psychology Department of the Federal University of Rio de Janeiro and also Professor of the Graduate Course in Social Psychology at Salgado de Oliveira University, where she has been focusing her studies in the connections between Gender, Family and Work in the pos-industrial era.

RODRIGO ROCHA COUTINHO

rodrigocoutinho@globo.com

MBA em Relações Internacionais pela Universidade Cândido Mendes e Curso de Especialização em Business and Management (Finance) pela Universidade da Califórnia, Santa Bárbara, e em Global Affairs pela New York University (NYU). Vem trabalhando como Management Consultant desde 1998 para importantes empresas de consultoria, como a Roland Berger Strategy Consultants.

MBA in International Relations from Candido Mendes University, and Specialization Course in Business and Management (Finance) from the University of California, Santa Barbara and in Global Affairs from New York University (NYU). He has been working as a Management Consultant since 1998 for major consulting companies, such as Roland Berger Strategy Consultants.

TITLE: Brazilian women in leadership positions: New perspectives for old challenges

***ABSTRACT:** This article presents the results of a study in which we interviewed 12 Brazilian women in leadership positions in organizations, aged 25 to 45. The resulting texts were submitted to a discourse analysis, according to the following categories: Motherhood and Family Life; Career; Conciliating Career and Maternity; Career Development and Leadership Style. For all our interviewees both family and work were considered a “priority” in their lives and maternity was seen as a fundamental part of women’s lives, something that gives them a sense of completeness. Conciliating career and maternity, although difficult, was seen as not only possible but also as desirable. Regarding women’s performance at work, the interviewees mentioned the existence of discrimination against women, though often veiled, especially in relation to the highest functions, such as that of CEO. Finally, our data point to the fact that it is harder for women to prove their competence and efficiency so as to reach the highest positions and that, in general, women are more worried about the functioning of the team, have more sensibility to deal with subordinates, better communication skills and have a greater ability to manage different tasks simultaneously than men.*

Key words: Female Leadership, Challenges, Perspectives

INTRODUÇÃO

O investimento, tanto de homens como de mulheres, em uma carreira profissional, como entendida hoje, é algo relativamente recente. Foi somente com a Revolução Industrial e as inúmeras mudanças sociais ocorridas a partir do final do Séc. XVIII que os espaços público (do trabalho remunerado) e privado (da família) foram demarcados e o mundo do trabalho passou a ser definido como masculino, enquanto à mulher caberia a responsabilidade pela esfera privada do lar e da família. Com a industrialização crescente do Séc. XIX, que atingiu inclusive o Brasil, houve um aumento da demanda por trabalhadores, o que acabou por levar um grande contingente de mulheres brasileiras, especialmente as solteiras, das famílias mais humildes a ingressar no trabalho assalariado nas fábricas. Com isso, elas proviam o próprio sustento e, muitas vezes, ajudavam, ou mesmo sustentavam, o grupo familiar. O recenseamento de 1872 realizado em São Paulo, por exemplo, apontou que, dos 10 256 operários da indústria de algodão, 9514 eram mulheres.

Foi somente no início do Séc. XX, contudo, que as mulheres brasileiras das camadas médias começaram a atuar nas empresas, preenchendo funções de apoio (secretárias, por exemplo) enquanto aguardavam e/ou se preparavam para o casamento, ainda que algumas permanecessem no trabalho mesmo depois de casadas, especialmente antes do nascimento dos filhos, para aumentar a renda familiar. Pouco a pouco, a despeito da permanência da segregação a que sempre foram submetidas na

esfera pública, elas foram abrindo espaço e galgando posições cada vez mais elevadas nessas empresas. Atualmente, após anos de exclusão aberta das posições de poder e autoridade, já encontramos, no país, mulheres ocupando posições de destaque, ainda que a exclusão persista, mesmo que, na maioria das vezes, de forma velada (Araújo e Scalon, 2005; Rocha, 2000).

Estudos na área vêm apontando para o fato de que, até em países onde a discriminação contra a mulher pode ser severamente punida, como é o caso dos Estados Unidos, o salário médio das mulheres permanece inferior ao salário médio dos homens que exercem a mesma função (Crosby, 1982 e 1984) e o número de mulheres ocupando posições de maior poder e prestígio nas empresas continua mais baixo do que o número de homens, ainda que, por vezes, as mulheres aparentemente recebam mais promoções do que os homens (Tsui e Gutek, 1984), o que pode apontar para o fato de que, em muitos casos, o efeito real das promoções para as mulheres pode ser relativamente pequeno.

No Brasil, apesar das mudanças que vêm afetando o mercado de trabalho nos últimos anos, o salário médio anual das mulheres, em diferentes áreas do país, segundo dados da pesquisa «Mulher no Mercado de Trabalho: Perguntas e Respostas», feita com base em dados da Pesquisa Mensal do Emprego de 2009, realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Estatística), é bem mais baixo do que o de homens que exercem a mesma função, ainda que o nível de escolaridade das mulheres seja mais elevado do que o dos homens. Assim, enquanto os homens receberam em média 1518,31 reais, elas receberam 1097,93 reais no ano de 2009, apesar dessa estar diminuindo. A superioridade dos rendimentos da população masculina em relação à feminina, no exercício de atividades semelhantes, mostrou-se válida tanto para as pessoas que possuíam 11 anos ou mais de estudo quanto para aquelas que tinham curso superior completo.

Em termos de escolaridade, no entanto, esta diferença se inverte: enquanto que 61,2% das trabalhadoras tinham 11 anos ou mais de estudo, ou seja, o ensino médio completo, para os homens este percentual era de 53,2%. A pesquisa apontou também para o fato de que a diferença salarial entre os sexos varia de acordo com os diferentes setores de atividade e níveis de escolaridade: no comércio, por exemplo, a diferença de rendimento para aqueles com nível de escolaridade de 11 anos ou mais é de 616,80 reais em favor dos homens, enquanto que, quando se trata de atividades que requerem o nível superior, os trabalhadores do sexo masculino recebem 1653,70 reais a mais do que os do sexo feminino. A única exceção se deu no setor de construção, em que as mulheres com 11 anos ou mais de estudo têm rendimento ligeiramente superior ao dos homens com a mesma escolaridade, recebendo, em média, 2007,80 reais contra 1917,20 reais dos homens.

A diferença salarial parece, assim, persistir em praticamente todos os níveis educacionais, tornando-se ainda mais acentuada no caso de homens e mulheres com educação superior completa. Estes dados apontam para o fato de que as mulheres, atualmente, continuam a enfrentar maiores barreiras na busca por empregos melhores e mais gratificantes. Estas barreiras são, ao nosso ver, em grande parte, decorrentes dos estereótipos tradicionais de gênero que, apesar de terem sofrido mudanças nos últimos anos, continuam a reforçar a idéia de que mulheres e homens têm características distintas e foram «talhados» para diferentes tipos de trabalho. Elas podem ser também provenientes de dificuldades ainda encontradas pelas mulheres em contrabalançar carreira e maternidade, esta última, um dos pilares da antiga identidade feminina (Harris, 1970), questão que será tratada a seguir.

DE «RAINHA DO LAR» A PROFISSIONAL COMPETENTE

Homens e mulheres têm sido vistos como opostos e complementares dentro da lógica dualista, calcada na idéia de razão/desrazão, que caracterizou o pensamento ocidental moderno e que contribuiu de maneira importante para a manutenção das principais formas de opressão, alienação e dominação (Rocha-Coutinho, 1995). Isto porque dualismos não são simples sistemas de idéias neutros, como se acreditávamos, antes, estão intimamente associados à dominação, dependência e colonização, uma vez que a desrazão de um dos membros do par – no nosso caso, a mulher – passa a explicar o exercício do poder sobre o outro membro do par, numa tentativa de domesticação e controle.

Diferenças, deste modo, são naturalizadas e transformadas em deficiências, com todas as implicações que este termo guarda, explicando todo e qualquer tipo de opressão. Assim é que a definição moderna da identidade feminina – que atribuía à mulher características como fragilidade, docilidade, emoção e abnegação, entre outras – sempre caminhou paralelamente a uma maciça discriminação das mulheres, negando a elas todas as capacidades socialmente valorizadas e que por muito tempo garantiram a primazia dos homens na vida pública – como perspicácia intelectual, pensamento lógico, capacidade e interesses profissionais e políticos, vistos como antifemininos – o que as afastava da esfera do poder e da influência social.

Nas sociedades contemporâneas, como assinala Hall (1997), a identidade passou a ser vista como uma construção social e, como tal, a idéia moderna de uma identidade plenamente unificada, completa, em torno de um eu coerente tornou-se uma fantasia. Acresce-se a isto o fato de que, nas sociedades contemporâneas, de constantes e rápidas mudanças, os sistemas de significação e representação cultural se multiplicam, tornando esta ilusão de identidade unificada ainda mais difícil. Hoje, como afirma o

autor, somos «confrontados por uma multiplicidade desconcertante e cambiante de identidades possíveis, com cada uma das quais poderíamos nos identificar – ao menos temporariamente» (Hall, 1997, p. 14). A identidade no mundo atual torna-se, deste modo, segundo ele, uma «celebração móvel» (Hall, 1997, p. 13). Assim, o sujeito, que antes vivia a falsa ilusão de uma identidade unificada e estável, está vivenciando agora, grande parte das vezes de forma não consciente, uma identidade fragmentada, isto é, composta não de uma única, mas de várias identidades, algumas vezes contraditórias e não resolvidas. Desta forma, as pessoas hoje tanto podem «escolher» repetir o discurso anterior, «antigo», como optar pelo «moderno», ou, até mesmo, pelos dois (Rocha-Coutinho, 2000).

Novas atitudes e comportamentos femininos são percebidos hoje pelas mulheres, e até mesmo pelos homens, não só como possíveis, mas também como desejáveis. Contudo, sua aceitação ainda esbarra nos antigos discursos definidores das identidades feminina e masculina, resultando na coexistência de discursos contraditórios e, muitas vezes, conflitantes (Figueira, 1986), o que leva a mulher de hoje a ser múltipla: profissional competente, culta, inteligente, boa dona de casa, mãe zelosa e presente, que cuida de aparência e investe em sua sensualidade. Isto porque os discursos sociais, que configuram as identidades das mulheres atuais, não substituíram a antiga identidade feminina, mas, antes, apenas a ampliou para incorporar este novo papel de profissional dedicada e competente. Tal fato tem conseqüências importantes para sua atuação no mercado profissional (Rocha-Coutinho, 2003 e 2007).

Apesar das intensas mudanças sofridas nas últimas décadas no papel de homens e mulheres, o mundo do trabalho continua a ser definido segundo padrões masculinos, ainda que um número cada vez maior de empregadores em muitos países já ofereça alguns benefícios para as mulheres trabalhadoras, como creches e flexibilidade de horários. Espera-se, assim, que as mulheres, ou ajustem suas vidas e seus estilos a esses padrões masculinos, ou aceitem posições de menor poder e prestígio. Dos homens, ao contrário, sempre se esperou que colocassem suas carreiras em primeiro plano e deixassem as preocupações familiares para as mulheres. Não é de se surpreender que, nesta atmosfera de trabalho, as mulheres freqüentemente se sintam e pareçam, ainda hoje, marginalizadas no ambiente profissional, ao contrário dos homens, que sempre se sentiram à vontade em posições de poder nas empresas, mesmo que, muitas vezes, a um elevado custo para sua vida familiar, saúde e bem-estar geral.

Apesar disso as mulheres vêm provando, a cada dia, sua capacidade e competência no mercado de trabalho, a despeito das possíveis diferenças no estilo de liderança, do mesmo modo que os homens vêm mostrando não serem infalíveis. Contudo, os padrões de exclusão e marginalidade persistem. O que se pode observar é que as mu-

lheres continuam a sofrer discriminação, ainda que velada, no espaço público: geralmente seus salários são mais baixos do que os dos homens, elas têm menor acesso do que eles às garantias trabalhistas, com frequência não ocupam postos de chefia, poder e autoridade nas empresas, são eventualmente discriminadas por sua possibilidade de engravidar, e continuam sendo, de certa forma, segregadas em «guetos» ocupacionais. Isto é, a liderança feminina continua a ser «apropriada apenas em campos especificamente definidos como femininos ou em áreas relacionadas à casa» (Freeman e Bourque, 2001, p. 3).

Para alguns pesquisadores, inclusive, é o caráter complementar e secundário da atividade feminina na esfera produtiva – caráter este ainda muitas vezes reforçado por várias mulheres –, aliado, é claro, à inexistência de infra-estrutura de apoio, como creches, que contribui para que se permita e legitime esta condição discriminatória no mercado de trabalho. Em grande parte, isto se deve ao fato de que, ainda hoje, a sociedade e as próprias mulheres parecem ver como sua a responsabilidade pelos cuidados da casa e, principalmente, das crianças, apesar dos esforços de uma minoria cada vez maior de homens que se propõe a dividir com as mulheres estas tarefas.

Não é de se estranhar, portanto, que, a despeito de todas as mudanças ocorridas nas últimas décadas, as mulheres continuem a ocupar cargos de menor poder e prestígio no mundo público. Kleiman (1989) constatou, por exemplo, que apenas 20% dos empregos bem remunerados na Bolsa de Valores e na gerência e administração de empresas nos Estados Unidos, em 1989, eram ocupados por mulheres, apesar das políticas implementadas no país com vistas a uma igualdade de gênero. Parece, assim, que é necessário mais do que a ênfase oficial numa ideologia de igualdade entre os sexos para acabar com as desigualdades de salário, poder e prestígio entre homens e mulheres no mercado de trabalho.

Uma pesquisa realizada por Bowman, Wortney e Greyser (1965), que envolveu 2000 executivos, publicada na *Harvard Business Review*, constatou que, para 31% dos entrevistados do sexo masculino, o «temperamento» das mulheres não era considerado apropriado para o cargo de gerência. Todas as características percebidas como ideais para o cargo estavam ligadas a traços tradicionalmente associados aos homens – competitividade, agressividade, dominância, firmeza, vigor, racionalidade – e, a partir deste padrão, as mulheres eram vistas como inadequadas.

Estudos posteriores confirmaram estas observações: uma pesquisa nacional com 884 gerentes do sexo masculino mostrou que todas as diferenças percebidas entre empregados homens e mulheres eram vistas como desfavoráveis para as mulheres que aspiravam posições mais elevadas (Rosen e Jerdee, 1978). Uma pesquisa realizada por

Harlan e Weiss (1982) mostrou, ainda, que tanto os gerentes do sexo masculino, quanto do feminino, tinham atitudes estereotipadas sobre as mulheres, acreditando que lhes faltava maior envolvimento e investimento na carreira.

Parece, assim, que as imagens de poder e liderança que prevaleciam até há bem pouco tempo situavam as mulheres executivas numa dupla articulação, desencadeando um conflito interno entre feminilidade e liderança. Quando uma executiva mulher apresentava traços culturalmente definidos como femininos, ela era vista como não apropriada para as funções que exercia. Se ela, contudo, agia de acordo com os padrões masculinos de liderança, também era condenada por ser vista como pouco feminina, algo que, ainda hoje, se pode observar.

O acelerado processo de mudanças desencadeado pela globalização da economia – que inspirou fusões, aquisições e reestruturações no cenário mundial – bem como os crescentes avanços tecnológicos, contudo, têm não apenas levado a uma constante necessidade de adaptação das empresas, como também alterado a antiga imagem esperada de um líder e do tipo de poder e autoridade de que ele pode e deve lançar mão. Alguns especialistas argumentam que, para a sobrevivência das empresas nesta economia global, elas têm de retirar a ênfase que sempre colocaram em um tipo de poder direto autoritário e baseado na hierarquia, isto é, em um estilo autocrático e não participativo e enfatizar, ao contrário, o poder compartilhado, o trabalho de equipe, o companheirismo e os relacionamentos com os clientes (Peters, 1989, citado por Lips, 1991), ou seja, uma boa liderança deve envolver, como apontam Freeman e Bourque (2001), um conjunto dinâmico de relacionamentos entre os líderes e seus subordinados visando uma missão comum.

Assim, o «novo» estilo de liderança envolveria hoje, entre outras coisas, o gerenciamento de conflitos, o envolvimento e a colaboração dos subordinados em um trabalho de equipe em que todos se sintam ouvidos, engajados nas tarefas e responsáveis pelo projeto, proporcionando aos liderados condições para seu desenvolvimento pessoal e profissional, procurando conhecer e entender suas diferenças individuais, potencialidades e possibilidades de sucesso. Ela depende, portanto, da aceitação do líder por seus subordinados e, assim, o tipo de interação estabelecido entre o líder e seus subordinados é extremamente importante para o sucesso ou fracasso do líder atual. Isto pode apontar para o fato de que a liderança no mundo contemporâneo está fortemente baseada nos relacionamentos (*networking*), algo associado aos estereótipos tradicionalmente vistos como parte do modo de ser feminino, que sempre enfatizou as relações interpessoais, a comunicação e a diplomacia (apesar desta palavra estar ligada a uma atividade historicamente masculina). É possível, deste modo, que a antiga competitividade e o estilo autoritário de gerência masculina esteja sendo substi-

tuída pela ênfase feminina sobre os relacionamentos. Ainda que este fato seja verdadeiro, seus efeitos parecem não ter sido sentidos até o momento, uma vez que as mulheres continuam a ocupar posições de menor poder e *status* (a esse respeito, ver Fontenele-Mourão, 2006; Kellerman e Rhode, 2007; Rhode, 2003).

Estas mudanças podem ser sentidas, inclusive, nos novos arranjos físicos dentro das empresas. Assim, as antigas salas fechadas vêm sendo substituídas por espaços abertos separados por divisórias de vidros. Em algumas empresas esta nova divisão se aplica até mesmo na sala da Diretoria. Cabe assinalar aqui, contudo, que, se, por um lado, a divisão dos espaços facilita os relacionamentos e a troca entre os empregados, por outro, como no Panopticon de Bentham, editado no final do Séc. XVIII e estudado por Foucault (1986), esta visibilidade pode também contribuir para uma vigilância e controle total dos empregados. Esta questão, contudo, como foge do escopo do trabalho não será desenvolvida aqui, ainda que consideramos importante pontuá-la para, quem sabe, desenvolver um pouco mais em futuros trabalhos.

A despeito das mudanças mencionadas nos estilos de liderança, parece que as antigas identidades atribuídas a homens e mulheres e que envolvem a doutrina de que as mulheres, tanto do ponto de vista físico quanto emocional, não são suficientemente fortes e agressivas para realizar certas tarefas, continuam a constituir um impedimento e/ou uma barreira para que elas ocupem uma variedade mais ampla de posições no mercado de trabalho. No mundo público, as mulheres vêm enfrentando, e parece que continuam a enfrentar, uma série de condições que tendem a situá-las em posições de menor *status*, a limitar seu poder e a fazê-las parecer, se sentir e agir como intrusas neste espaço. Além do que foi apontado, Kanter (1983) assinala que elas também parecem opinar menos no planejamento e implementação de novos programas, ser menos solicitadas a se envolver nas atividades relevantes para se alcançar os principais objetivos da empresa e o resultado de seu trabalho tem menor visibilidade. Acresce-se a isso o fato de que as empresas, geralmente dirigidas por homens, tornam difícil a conciliação da carreira com a vida familiar. Sem hora para entrar ou sair, e «obrigando» seus executivos a trabalhar muitas vezes nos finais de semana e a viajar freqüentemente, as empresas dificultam o investimento de seus empregados, sejam eles mulheres ou homens, na constituição e nos cuidados físicos e emocionais envolvidos nas relações familiares.

A MULHER COM UMA CARREIRA PROFISSIONAL NO BRASIL CONTEMPORÂNEO

Apesar do que foi dito acima, houve um aumento significativo de mulheres brasileiras ocupando postos de liderança, ainda que a porcentagem seja bem maior

nos postos de gerência do que em posições da Diretoria ou do Conselho de Administração das empresas, como se pode ver na Tabela 1 (p. 79), em anexo, que apresenta os dados do último levantamento realizado pelo Cadastro Catho (Mulher aumenta presença na escada corporativa), que contou com 94 923 empresas e 360 501 executivos. Contudo, uma observação mais atenta e cuidadosa dos dados da tabela pode apontar para o fato de que o aumento foi maior e mais significativo justamente nestas últimas posições, o que pode apontar para um avanço. Acresce-se a isto o fato de que pesquisas realizadas recentemente pelo IBGE e pelo Grupo Catho com gerentes e executivas, embora confirme que o salário das mulheres é, de modo geral, mais baixo do que o dos homens, chama a atenção para certos pontos também a nosso ver interessantes. Cabe observar aqui, no entanto, que, como se pode perceber na Tabela 2 (p. 79), em anexo, segundo dados resultantes deste mesmo levantamento, quanto menor a empresa, maior é a participação feminina, o que pode indicar que as mulheres ainda estão tendo dificuldades em alcançar as posições mais elevadas em empresas maiores e, portanto, com mais poder e prestígio no mercado.

Mulheres executivas das grandes corporações recebem salários que podem chegar a ser até 45% superiores aos dos homens na mesma posição. Elas apontam, ainda, que as mulheres executivas no país estão tão bem preparadas quanto os homens, tanto em termos educacionais (24% têm grau universitário, 40% têm MBA, 28% têm Mestrado e 8% Doutorado na área), quanto em termos de conhecimento de línguas estrangeiras, especialmente o inglês. Além disso, as mulheres executivas das grandes corporações alcançam as posições mais elevadas mais cedo do que os homens, isto é, por volta dos 38 anos. Contudo, enquanto as executivas têm por volta de 18 subordinados, os homens executivos têm em torno de 49. Acresce-se a isto o fato de que as mulheres executivas têm menor estabilidade no emprego, uma menor proporção de bônus e comissões acrescentadas ao salário, mas concordam em viajar apenas metade do tempo que os homens em posições semelhantes.

Com estas questões em mente, consideramos importante desenvolver um estudo para melhor entender que desafios as mulheres brasileiras que ocupam cargos de liderança hoje ainda têm de enfrentar e que avanços já podem ser sentidos nesta direção. A opção por trabalhar com mulheres que ocupam cargos de liderança se deve ao fato, como mencionado anteriormente, de que, além destes postos terem sido e serem, ainda hoje, dominados por homens, neles o crescimento profissional até recentemente vem envolvendo posturas que requerem características tradicionalmente associadas à masculinidade. Além disso, em meio à globalização atual da economia, estes cargos requerem, como já assinalado, grande quantidade de horas dedicadas à empresa e viagens freqüentes, o que poderia dificultar uma possível conciliação entre car-

reira e família, em especial para a mulher, que, ainda hoje, geralmente almeja alcançar os antigos padrões esperados de maternidade.

NOSSO ESTUDO

Entrevistamos 12 executivas e gerentes gerais brasileiras, formadas em Administração, Economia e Engenharia, que trabalham e moram na cidade do Rio de Janeiro, com idades variando entre 25 e 45 anos. Nosso objetivo foi melhor entender, entre outras coisas, os investimentos sociais e psíquicos que elas vêm fazendo em sua carreira profissional, se percebem diferenças nas formas femininas e masculinas de gerenciamento, quais as dificuldades por elas encontradas, e pelas mulheres, de modo geral, para atingir postos de maior poder e prestígio no mundo empresarial e para conciliar carreira e família.

As mulheres foram entrevistadas em separado, nos locais e horários de sua conveniência. As entrevistas tiveram uma estruturação invisível, ou seja, apesar de os tópicos abordados terem sido por nós estruturados *a priori*, nenhum roteiro escrito foi utilizado, e a ordem de emergência destes tópicos foi determinada pelo próprio fluxo da conversa. Todavia, sempre que a entrevistada não abordava espontaneamente algum deles, o entrevistador intervinha, formulando perguntas a ele relacionadas. Com isso, esperávamos que as entrevistadas abordassem todos os tópicos fundamentais para a análise das questões centrais da pesquisa.

Após a transcrição integral das entrevistas, procedeu-se a uma análise do discurso (Rocha-Coutinho, 1998) a partir das seguintes categorias: Família e Maternidade; Trabalho; Estratégias de Conciliação Trabalho-Família; Investimento na Carreira e Estilo de Liderança. Neste artigo focalizaremos apenas as duas últimas categorias. Cabe observar aqui que, tendo em vista a limitação em termos de tamanho do texto, optou-se por não incluir na análise dos resultados trechos da fala das entrevistadas, que poderiam melhor reforçar nossas afirmações. Contudo, os interessados nos dados coletados nas entrevistas, podem contatar com os autores.

RESULTADOS

Todas as entrevistadas, inclusive aquelas que ainda são solteiras e/ou não têm filhos, mencionaram a família, a realização profissional e a independência financeira como aspectos que consideram fundamentais não apenas em suas vidas como também na vida de qualquer ser humano, mulheres e homens. Assim, ambos, trabalho e família, foram considerados «prioridade» em suas vidas:

«Na verdade, não é na vida de uma mulher, é na vida de um ser humano. Tanto o

homem quanto a mulher, eu acho que é a família, o trabalho, saúde, amigos... Existe diferença, mas eu acho que para todo mundo é importante você ter uma base familiar, você ter um trabalho que te dê segurança, que você se sinta bem, que isso você leva para casa também depois» (V2).

Também foi apontada a importância de um relacionamento afetivo estável e, com exceção de uma das entrevistadas, a maternidade foi considerada fundamental não apenas em suas vidas como na vida de todas as mulheres [«Ser mãe acho que é uma coisa muito intensa (...) ser mãe acho que é tudo» (C3)], algo que dá a elas um sentido de completude. Assim, as entrevistadas sem filhos afirmaram esperar ser mães um dia e as que têm filhos se sentem muito satisfeitas com a maternidade. Contudo, quase todas mencionaram o investimento pessoal e a independência financeira como pré-requisitos para a constituição de uma família:

«É importante você ter uma independência financeira (...) e, além disso, você ter o seu emocional também» (A2).

Para nossas entrevistadas, a chegada de um filho pode interferir tanto positiva quanto negativamente na carreira profissional da mulher, alterando, inclusive, suas prioridades. De um lado, pode trazer uma maior preocupação, levando-a a se dividir entre o trabalho e a maternidade. Assim, quase todas as entrevistadas com filhos afirmaram que, após o nascimento do bebê, tiveram que fazer algumas alterações em sua vida profissional, como tentar manter um horário fixo de trabalho, evitar horas extras – especialmente nos finais de semana –, dedicar um tempo de seu dia ou de sua semana exclusivamente à família e reduzir as viagens de negócios:

«Eu trabalhei a minha vida inteira bastante sem rotina. Hoje em dia (...) eu já prefiro talvez ter uma rotina para conciliar minha vida familiar (A2)».

«Acho que você tem que deixar sempre claro, para as pessoas do seu trabalho (...) que o seu filho é muito importante, entendeu? Porque aí, se eu tiver filho, eu não posso mais viajar tanto» (V3).

Por outro lado, contudo, elas assinalaram que o nascimento de um filho pode dar às mulheres um novo impulso, fazê-las trabalhar mais duro, se concentrar mais nas tarefas e prestar mais atenção no que estão fazendo, até mesmo para evitar uma possível demissão, uma vez que a chegada de um filho aumenta seu senso de responsabilidade, já que passam a ter alguém que depende, pelo menos em parte, delas:

«É, eu tenho uma filha, então eu tenho que fazer muito bem o meu trabalho porque eu não posso ser demitida, entendeu? Porque eu tenho essa filha para sustentar. Então eu acho que melhorei [profissionalmente]. Assim, eu acho que eu tenho mais garra para trabalhar» (C1).

Cabe acrescentar aqui, no entanto, que todas as entrevistadas afirmaram estar dispostas a fazer certas concessões, se necessário, em benefício dos filhos, apesar de acreditarem ser possível conciliar a maternidade com as atividades profissionais:

«Eu acho que dá para levar as duas coisas numa boa (...) Eu acho que você tem condições sim, de você, se você é uma pessoa atenta, se você é uma pessoa carinhosa com o filho, você tem condições de estar trabalhando e acompanhando o crescimento de uma criança» (V2).

A maioria delas, contudo, afirmou sentir grande cansaço físico e mental e acentuou o fato de que sobra muito pouco tempo para cuidar de si, por ter de desempenhar uma multiplicidade de tarefas, tanto em casa quanto no trabalho: «Primeiro, falta de tempo para olhar para mim mesma, não ter agenda para ir a médico, porque se você vive viajando (...) não tem tempo de estabelecer uma rotina» (M1).

«Às vezes eu fico um pouco estafada, mentalmente, e fisicamente também. Às vezes no terceiro dia de trabalho eu já estou estafada, entendeu?» (A2).

A despeito disso, algumas participantes mencionaram que esta rotina intensa acaba tendo um lado muito positivo, uma vez que dá um sentido a suas vidas e, assim, pode, ao mesmo tempo, contribuir para melhorar sua saúde física e mental. Além disso, muitas acreditam que são elas mesmas que buscam esse tipo de estresse:

«Eu tenho um estresse bastante grande nas coisas que eu faço. Mas eu estou muito convencida que se eu parar, como eu falei, eu vou arrumar outra coisa para ficar estressada. Então eu acho que isso deve me dar uma sensação de utilidade, de produção» (F2).

No que diz respeito à melhor hora para ser mãe, as falas se mostram contraditórias. Apesar da maioria das entrevistadas ter afirmado que é quando a mulher alcança alguma estabilidade na carreira, aquelas que já tinham filhos quando iniciaram sua vida profissional, mesmo tendo afirmado isso, assinalaram, em seguida, que hoje acham que o fato de ter tido filhos logo acabou sendo positivo em sua vida profissional, porque puderam dar muita atenção aos filhos quando eram pequenos, ficando livres agora que eles já estão maiores – e, portanto, necessitam menos de sua atenção e cuidados – para investir na carreira. Para quase todas elas, no entanto, as crianças acabam se adaptando às ausências da mãe e se sentindo orgulhosas de suas realizações:

«Eu acho que eles admiram a minha realização, o meu trabalho e valorizam o conforto que esse dinheiro adicional traz pra nós» (F2).

Nossos resultados apontaram, ainda, para uma tentativa, por parte das entrevistadas, de conciliar as intensas demandas do cargo que exercem nas empresas com as não menos intensas necessidades afetivas familiares, algo considerado por elas não

apenas como possível – ainda que difícil – mas também desejável. As formas de conciliação apontadas variaram, mas, de modo geral, isto se tornaria possível, pelo menos em parte, através da imposição a si próprias de certas restrições, como, por exemplo, não misturar família e trabalho, diminuir as viagens de negócios, evitar trabalhar além do horário e nos finais de semana, «ajustar as agendas» para que os membros da família possam ter um tempo mais intenso de convivência durante a semana, separar algumas horas do seu dia para se dedicar integralmente à família, delegar tarefas no trabalho e em casa, entre outras:

«Principalmente, não levar nenhum tipo de aborrecimento, de carga negativa ou qualquer coisa assim para perto dele [filho]. Sai daqui, aqui pertence. Chegou em casa, entrou em outro planeta. Então são planetas distintos, tem o planeta mãe, tem um outro planeta» (PZ1).

Além disso, elas acreditam poder compensar sua ausência física da casa com recursos materiais – possibilitados pela boa remuneração que recebem –, que são empregados na melhoria das condições de vida dos filhos e da família, de modo geral. Cabe acrescentar aqui que, para uma das entrevistadas, as próprias mulheres – inclusive ela – são, em grande parte, responsáveis por tornar esta conciliação casa-trabalho ainda mais difícil, uma vez que cobram demais de si mesmas:

«Eu acho que as mulheres se cobram mais. Eu não acho que as pessoas cobrem delas. Eu acho que é muito a mulher que se cobra pelo que a própria sociedade impôs a ela e não que a sociedade cobre isso dela» (F3).

É possível que isto se dê porque a maioria das mulheres continua a se ver como a principal responsável pelos cuidados e educação dos filhos, ainda que contem – ou esperem contar – com a ajuda de uma boa empregada, um marido «compreensível» e, até mesmo, uma avó disponível. Pode-se dizer, inclusive, que, para quase todas as entrevistadas, a divisão de despesas e tarefas dentro de casa, até certo ponto, ocorre da forma tradicional. Assim, a maioria delas não compartilha tarefas, mas, antes, «delega» tarefas ao marido – como também acredita que deve delegar tarefas no trabalho –, quando assim se faz necessário:

«Eu não cuido da minha casa, eu não vou ao supermercado, eu não faço a menor idéia do que vai ter pro jantar, eu delego isso total (...), quer dizer, uma parte para ele, uma parte para empregada, que é uma pessoa ótima e pró-ativa» (F3).

A carreira profissional foi vista por todas as entrevistadas como algo extremamente importante em suas vidas, algo de que elas não abririam mão exceto por uma razão muito séria, geralmente ligada a doenças ou problemas sérios dos filhos. Apesar da importância atribuída à carreira profissional, como o salário que recebem é visto, pela maioria das entrevistadas, como uma «ajuda» para o orçamento doméstico – mesmo

por aquelas que recebem um salário superior ao do marido –, isto as situa, segundo elas próprias, em uma posição bastante cômoda, uma vez que permite que abram mão do trabalho – ainda que não o desejem – sempre que quiserem e/ou considerarem necessário. Parece, assim, que, do mesmo modo que a atuação do homem no espaço doméstico continua a ser vista como um auxílio, também no que diz respeito ao provimento financeiro da família, a participação da mulher ainda é encarada como uma ajuda:

«Eu nunca me vi como uma pessoa responsável pelo sustento da família. E, preconceito ou não, eu tenho dificuldade de aceitar essa posição. Para mim sempre foi bom pensar que eu trabalho porque eu quero. O dia que eu quiser eu páro. Mesmo que eu saiba que eu não vou parar, eu tenho uma necessidade disso» (F2).

No que diz respeito à atuação das mulheres no trabalho, as entrevistadas apontaram para a existência de discriminação, ainda que velada, com relação, principalmente, aos cargos mais elevados, como o de CEO, apesar das conquistas já alcançadas. Segundo elas, apesar de hoje já haver muitas gerentes do sexo feminino, ainda há poucas mulheres na Diretoria das empresas, aonde se situam os cargos de maior poder e prestígio:

«Eu acho que as mulheres entraram. Eu acho que ainda tem a conquista do mando, do comando, que ainda é uma conquista a fazer» (F2).

As entrevistadas acreditam que, a fim de alcançar as posições mais elevadas, têm de provar aos superiores que sua vida familiar não interfere no desempenho profissional e, principalmente, se impor e provar sua competência mais do que os homens, embora as mulheres atualmente sejam, de modo geral, tão bem – ou melhor – preparadas do que os homens para estas posições, tanto em termos de formação profissional como de conhecimento de uma língua estrangeira, em especial o inglês:

«Eu acho que você tem de ser MUITO BOM, para você poder aparecer numa companhia... Eu acho que a mulher tem de ser melhor do que muito bom, tem de saber jogar muito pelo fato de ser mulher. Você precisa estar sempre provando que você está disposta, que você vai fazer isso, não é? Que você vai viajar e deixar sua família, enquanto o homem não precisa» (F2).

Acerca das diferenças por elas percebidas nas formas de homens e mulheres exercerem a liderança, nossas entrevistadas afirmaram que, enquanto os homens são, geralmente, mais autoritários e preocupados com os resultados, as mulheres normalmente se preocupam mais com o funcionamento da equipe. Elas assinalaram também que as mulheres, em geral, têm maior sensibilidade e maior cuidado para lidar com os membros de sua equipe, bem como melhores habilidades comunicativas. Assim, segundo elas, os homens são mais racionais e organizados e, além disso, só conseguem

fazer uma tarefa de cada vez, diferentemente das mulheres que, por terem aprendido a agir assim desde pequenas – como afirmaram algumas entrevistadas, fazendo menção às diferentes atividades em que as mulheres estão envolvidas concomitantemente dentro de casa –, têm maior flexibilidade, isto é, são capazes de dar conta de várias tarefas e fazer muitas coisas ao mesmo tempo. Acresce-se a isso o fato de que, segundo as entrevistadas, as mulheres têm um maior cuidado e tato para lidar com os membros de sua equipe e têm maior facilidade de comunicação:

«Ai, é tão sutil (...) Acho que a mulher consegue tomar conta de várias coisas ao mesmo tempo e os homens não. Acho que são mais flexíveis»(F3).

«Mulher é diferente de homem e eles vão ter que aceitar (...) No trabalho eles são ligeiramente mais agressivos e a gente é mais conciliadora» (V3).

«Eu vejo que as mulheres têm mais tato para lidar com funcionários (...) talvez a sensibilidade feminina, eu acho que facilita sim» (A2).

«Percebo os homens mais movidos a resultados, (...) a mulher não, ela pensa mais em como chegar nesse resultado, ela também pensa no resultado, mas eu acho que ela é um pouco mais preocupada com a estrutura das coisas. A mulher, por exemplo, arruma mais os departamentos, trata mais das equipes, não sei se isso vem de uma natureza feminina mesmo, mais instintiva, de cuidar da casa, cuidar dos filhos, não é? Eu acho que no trabalho isso se traduz em ser um pouco mais zelosa no como se consegue as coisas» (A1).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos dizer que conciliar os deveres familiares pelos quais a mulher ainda se sente a grande responsável – algo que consome uma imensa quantidade de tempo de dedicação – e um bom desempenho no trabalho – que implica em um constante aperfeiçoamento e atualização profissional –, como almejam nossas entrevistadas, pode ser algo não apenas danoso, como também altamente desgastante para os planos de carreira de qualquer mulher.

Contudo, ao que parece, a julgar pelas falas de nossas entrevistadas, os maiores desafios enfrentados pelas mulheres neste sentido estão relacionados, não ao que se espera delas, mas ao que elas mesmas cobram de si próprias, o que acaba por levá-las a tentar se dividir e multiplicar para conseguir gerenciar os inúmeros afazeres diários que se impõem.

Apesar do desgaste físico e mental, dos conflitos internos e, principalmente, da culpa por, muitas vezes, não estarem conseguindo dar conta como gostariam dos

deveres e responsabilidades que atribuem a si próprias, no entanto, as mulheres parecem seguir em frente, transformando obstáculos em energia, freqüentemente com a ajuda das inúmeras satisfações que conseguem obter tanto na esfera pública, quanto na esfera privada de atuação. Uma das possíveis soluções para suplantar essas dificuldades parece ser, como apontado por nossas entrevistadas, delegar tarefas e responsabilidades, bem como investir em um bom planejamento e organização das múltiplas exigências nas suas duas áreas de atuação. Assim, muitas vezes, o estilo de liderança no trabalho passa a ser transplantado pelas mulheres para a administração da casa e da família. De qualquer modo, parece que um dos maiores desafios da mulher carioca contemporânea ainda está ligado à sua «dupla jornada» de trabalho.

No que diz respeito à atuação das mulheres em cargos de tomada de decisão, nossas entrevistadas apontaram para o fato de que as mulheres ainda sofrem, de modo geral, mesmo que de forma velada, discriminação, especialmente quando se trata de cargos mais elevados, como aqueles ligados aos da Diretoria da empresa, tendo que provar sua habilidade e competência mais do que os homens no seu exercício profissional. Assim, muitas delas tentam resolver este problema através de um maior investimento numa melhor qualificação profissional. E aqui cabe assinalar que isso vai ao encontro de dados obtidos em pesquisas realizadas pelo grupo de consultoria Catho – por nós apresentadas antes –, que apontam para o fato de que as mulheres hoje têm, em média, mais anos de estudo do que os homens e de que, mesmo em termos de pós-graduação – especializações, mestrados e doutorados –, as mulheres estão acumulando maior qualificação profissional do que os homens.

Em parte, parece que a necessidade da mulher de se impor mais do que os homens a fim de conseguir alcançar as posições mais elevadas, ou, como disse uma das entrevistadas, de ter de «ser mais do que competente», pelo menos no início, se deve ao fato delas continuarem a ser vistas no trabalho a partir de traços tradicionalmente associados à identidade feminina e que não seriam considerados adequados para a atuação no espaço público como, por exemplo, ser mais emocionais e deixar que a família interfira na vida profissional. É interessante observar aqui que traços tributários às antigas identidades feminina e masculina também foram mencionados por nossas entrevistadas – algumas delas, inclusive, se referem a uma «natureza feminina», distinta da «natureza masculina» – ao apontar diferenças nas formas feminina e masculina de trabalho. Para elas, os homens seriam mais autoritários e mais preocupados com os resultados, enquanto as mulheres estariam mais preocupadas com a sinergia da equipe, teriam maior sensibilidade e tato para lidar com os subordinados, melhores habilidades comunicativas e maior flexibilidade, isto é, seriam capazes de dar conta simultaneamente de tarefas distintas, de forma semelhante à maneira como muitas mulheres, ao longo dos séculos, vêm administrando suas casas.

Podemos finalizar, afirmando que as mulheres cariocas, e brasileiras, de modo geral, ainda têm de enfrentar uma série de barreiras em sua trajetória para ocupar cargos de liderança. Um dos maiores obstáculos, a nosso ver, é a quantidade desproporcional de responsabilidades que ainda são atribuídas – e que elas próprias se atribuem – no espaço doméstico, algo que, no entanto, vem, gradualmente se alterando, com a maior participação dos homens dentro de casa, tanto em relação aos cuidados, com os filhos como no que diz respeito aos trabalhos de domésticos.

Cabe dizer aqui que, apesar de, até o momento, ninguém ter sido capaz de detectar nenhuma distinção considerável nas formas de pensar femininas e masculinas, o gênero é parte do que dá forma aos valores e prioridades das mulheres, de modo geral, e, dentre elas, daquelas que ocupam cargos de liderança. Pudemos mencionar aqui alguns exemplos de como as diferentes obrigações e experiências vivenciadas por mulheres ao longo de sua formação tiveram reflexos importantes na forma como se conduzem, quando assumem posições de tomada de decisão, oferecendo contribuição significativa ao mundo do trabalho, que vinha sendo até então conduzido por homens com eficiência, o que não significa que ele não possa ser melhorado e adaptado aos novos tempos.

Acreditamos que nossa sociedade tem muito a ganhar com a experiência de vida das mulheres, suas necessidades e valores, do mesmo modo que sempre teve e continua tendo a ganhar com a experiência de vida dos homens, tanto na esfera pública quanto no espaço doméstico. Ao longo das últimas décadas, nossa sociedade não resolveu os seus problemas, mas fez progressos consideráveis ao expandir as oportunidades de liderança abertas às mulheres, permitindo que elas dessem um passo à frente em termos de sua busca de uma cidadania plena. Contudo, mudanças importantes ainda necessitam ser efetuadas neste sentido. É nosso ponto de vista que ambos, homens e mulheres, e, mais do que isso, a sociedade, de modo geral, ainda têm muito a ganhar com essa troca de vivências e conhecimentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, C. e SCALON, C. (Orgs.) (2005), **Gênero, Família e Trabalho no Brasil**. Editora Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

BOWMAN, G.E.; WORTNEY, B.N. e GREYSER, S.H. (1965), «Are women executives people?», *Harvard Business Review*, vol. 43(4), pp.164-178.

Cadastro CATHO – «Mulher aumenta presença na escala corporativa», (2008). Site: www.uol.com.br/canalexecutivo/notas08/0603200814e.htm.

CROSBY, F. J. (1982), **Relative Deprivation and Working Women**. Oxford University Press, Nova Iorque.

CROSBY, F. J. (1984), «The denial of personal discrimination». *American Behavioral Scientist*, vol. 27(3), pp. 371-386.

FIGUEIRA, S. (1986), «O 'moderno' e o 'arcaico' na nova família brasileira: notas sobre a dimensão invisível da

mudança social». Em Sêrvulo Figueira (Org.), **Uma Nova Família? O Moderno e o Arcaico na Família de Classe Média Brasileira**. Zahar, Rio de Janeiro, pp. 11-30.

FONTENELE-MOURÃO, T. M. (2006), **Mulheres no Topo de Carreira: Flexibilidade e Persistência**. Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, Brasília.

FOUCAULT, M. (1986), «O olho do poder». Em R. Machado (Org.), **Microfísica do Poder**. Edições Graal, Rio de Janeiro.

FREEMAN, S. J. M. e BOURQUE, S. C. (2001), «Leadership and power: new conception». In S. J. M. Freeman; S. C. Bourque e C. M. Shelton (Eds.), **Women on Power: Leadership Redefined**. Northeastern Univ. Press, Boston.

HALL, S. (1997), **Identidades Culturais na Pós-Modernidade**. Trad. T. S. Tomaz e L.L. Guacira. DP&A Editora, Rio de Janeiro.

HARLAN, A. e WEISS, C. L. (1982), «Sex differences in factors affecting managerial career advancement». In P. A. Wallace (Ed.), **Women in the Workplace**. Auburn House, Boston, MA, pp. 59-96.

HARRIS, B. (1979), «Careers, conflict, and children: the legacy of the cult of domesticity». In A. Roland e B. Harris (Eds.), **Career and Motherhood: Struggles for a New Identity**. Human Sciences Press, Nova Iorque.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) – Mulher no Mercado de Trabalho. (2010). Informe do IBGE publicado no EcoDebate em 09/03/2010.

KANTER, R.M. (1983), «Women managers: moving up in a high tech society». In J. Farley (Ed.), **The Woman in Management: Career and Family Issues**. ILR Press, Ithaca, NI, pp. 21-37.

KELLERMAN, B. e RHODE, D.L. (Eds.) (2007), **Women and Leadership: The State of Play and Strategies for Change**. John Wiley & Sons, Inc., São Francisco, CA.

KLEIMAN (1989), «A penny a year for female workers». *The Washington Post*, October 1, p. H3.

LIPS, H. M. (1991), **Women, Men, and Power**. Mayfield Publishing Company, Mountain View, CA.

RHODE, L.R. (Ed.) (2003), **The Difference “Difference” Makes. Women and Leadership**. Stanford University Press, Stanford, CA.

ROCHA, M.I.B. (Org.) (2000), **Trabalho e Gênero: Mudanças, Permanências e Desafios**. Editora 34, São Paulo.

ROCHA-COUTINHO, M.L. (1995), «Educação e violência simbólica: a exclusão social nas megacidades». *Tempo Brasileiro*, 120, pp. 25-34.

ROCHA-COUTINHO, M.L. (2003), «Quando o executivo é uma ‘dama’: a mulher, a carreira e as relações familiares». In T. Feres-Carneiro (Org.), **Família e Casal: Arranjos e Demandas Contemporâneas**. Ed. PUC-Rio, Rio de Janeiro, São Paulo, Loyola.

ROCHA-COUTINHO, M.L. (2005), «Variações sobre um antigo tema: a maternidade para mulheres com uma carreira profissional bem-sucedida». In T. Feres-Carneiro (Org.), **Família e Casal: Efeitos da Contemporaneidade**. Ed. PUC-Rio, Rio de Janeiro, pp. 122-137.

ROCHA-COUTINHO, M.L. (2007). «Família e emprego: conflitos e expectativas de mulheres executivas e de mulheres com um trabalho. In T. Feres-Carneiro (Org.), **Família e Casal: Saúde, Trabalho e Modos de Vinculação**. Casa do Psicólogo, São Paulo, pp. 157-180.

ROSEN, B. e JERDEE, T.H. (1978), «Perceived sex differences in managerially relevant characteristics». *Sex Roles*, vol. 4, pp. 837-843.

TSUI, A. S. e GUTTEK, B.A. (1984), «A role set analysis on gender differences in performance, affective relationships, and career success of industrial middle managers». *Academy of Management Journal*, vol. 27, pp. 619-635.

ANEXO

TABELA 1

Evolução das mulheres brasileiras por nível hierárquico nos últimos 11 anos

Cargo	96/97	98/99	99/00	00/01	01/02	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07	07/08
CEO	10,39	12,04	13,02	13,88	15,14	15,87	15,24	16,75	20,21	20,17	20,56
Vice-pres.	10,82	12,92	11,54	12,55	12,89	13,05	13,51	15,11	15,59	16,13	16,04
Diretor	11,60	16,01	18,67	19,73	19,21	20,14	21,69	21,91	24,39	25,03	25,86
Gerente	15,61	17,32	18,85	20,43	22,16	23,37	24,92	25,64	28,03	30,12	32,03
Supervisor	20,85	22,95	25,24	24,75	29,22	30,81	32,87	37,11	40,42	42,84	44,68
Chefe	24,76	24,52	28,03	29,50	29,50	30,27	32,22	24,84	38,57	39,30	40,54
Encarreg.	36,78	36,42	40,40	41,66	41,66	44,38	45,63	48,32	50,93	52,32	53,49
Coord.	36,95	34,60	39,63	40,65	40,65	42,44	44,65	47,46	49,96	51,51	53,89

Source: Grupo Catho (2008)

TABELA 2

Percentagem de mulheres de acordo com o tamanho da empresa

Cargo / Tamanho da Empresa	Acima de 1500 funcionários		De 701 a 1500 funcionários		De 201 a 700 funcionários		De 50 a 200 funcionários		Abaixo de 50 funcionários	
	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008
CEO	11,06	11,50	11,69	11,83	13,86	14,23	17,28	17,63	25,12	25,05
Vice-pres.	9,81	10,45	10,55	9,05	15,29	13,77	16,31	17,16	27,47	26,73
Diretor	16,84	18,02	17,72	18,42	19,30	20,48	23,13	23,73	30,88	30,74
Gerente	21,52	23,45	20,94	22,98	24,37	26,22	31,34	32,26	42,47	43,86
Supervisor	35,22	37,11	37,35	37,39	40,47	41,60	44,51	47,59	54,67	54,62
Chefe	35,00	37,72	33,33	35,07	39,35	39,21	41,77	42,56	44,98	45,83
Encarreg.	45,47	46,24	42,19	46,03	48,06	49,33	53,55	53,88	57,86	59,75
Coord.	44,13	47,54	49,57	50,26	49,37	52,02	55,29	56,69	57,97	60,06

Source: Grupo Catho (2008)

