

A MULHER NO COMANDO DO MUNDO CORPORATIVO

**CATEGORIA: RELATÓRIOS DE PROJETOS IMPLANTADOS OU EM
IMPLANTAÇÃO.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço as entrevistadas pela disponibilidade em atender prontamente e contribuir para o enriquecimento dessa pesquisa.

À querida professora Dra. Maria de Lourdes Tomio Stein, minha orientadora, pela competência, carinho e dedicação apresentado no decorrer dessa trajetória.

A compreensão da minha família e do meu amado esposo pelo apoio em todos os momentos.

Enfim, agradeço a todos os professores e colegas, que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

RESUMO	4
INTRODUÇÃO	5
1 ESTUDO DO GÊNERO E AS FORMAS DE PRODUÇÃO	7
1.1 GÊNERO: HISTÓRICO E CONCEITOS	7
1.1.1 A Divisão Sexual do Trabalho	8
1.2 FORMAS DE GESTÃO DO TRABALHO	9
1.2.1 Taylor: Padrão da Organização no Trabalho	9
1.2.2 Fordismo: Trabalhador Especialista	10
1.2.3 Toyotismo: Modelo Japonês de Administração	11
2. A INSERÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO	13
2.1 HISTÓRICO	13
2.2 ESTATÍSTICAS	15
2.2.1 Ocupação	15
2.2.2 Escolaridade	15
2.2.3 Rendimento	17
2.2.4 Níveis de Ocupação	19
3. A MULHER NO CARGO DE COMANDO	20
3.1 METODOLOGIA DAS ENTREVISTAS	20
3.2 O PERFIL	21
3.3 AS TRAJETÓRIAS	22
3.4 DIFICULDADES/ BARREIRAS	24
3.5 OPORTUNIDADES.....	26
3.6 LIDERANÇA - COMO LIDAR COM O PODER.....	27
3.7 CONCILIAR PAPÉIS	28
3.8 REALIZAÇÃO PROFISSIONAL.....	30
CONCLUSÃO	32
REFERÊNCIAS	34
APÊNDICE I - ROTEIRO DE ENTREVISTA	37

RESUMO

O objeto de estudo deste trabalho são as mulheres paranaenses que ocupam cargos de comando nas organizações, com atuação nos setores público e privado. Procurou-se analisar o perfil, a trajetória e as dificuldades que as mulheres tiveram que transpor para alcançar tais posições. Para isto, utilizou-se o conceito de gênero e as suas relações no ambiente organizacional. Abordaram-se as três formas de gestão da produção (Taylorismo, Fordismo e Toyotismo) com o objetivo de verificar como as mulheres estiveram presentes nesse contexto fabril. Em seguida, dados estatísticos foram evidenciados, a fim de ilustrar a evolução e trajetória profissional das mulheres na última década. No estudo empírico, utilizou-se a técnica da pesquisa qualitativa, com roteiro semi-estruturado com mulheres que possuem cargos de comando nas organizações de Curitiba. Os resultados obtidos neste estudo evidenciaram um progresso em relação à valorização da mulher no âmbito profissional, porém as organizações continuam exercendo modelos de gestão patriarcal, sendo um dos fatores que dificulta a ascensão das mulheres em cargos mais elevados. Outro fator relevante é o fato das mulheres possuírem níveis educacionais mais elevados que os homens, entretanto isso não reflete em salários maiores para elas, mesmo em ocupações igualitárias. Para as mulheres, uma das grandes dificuldades aponta para a forma como conseguem conciliar papéis, equilibrando a vida pessoal com a vida profissional. Esses fatores interferem no desempenho da atuação da mulher no mundo corporativo e revelam a capacidade de transpor as barreiras e dificuldades com inteligência e dedicação.

Palavras-chave: Gênero; Gestão da produção; Liderança feminina.

INTRODUÇÃO

O estudo de gênero no mundo e também no Brasil foi um dos fatores fundamentais para mudanças comportamentais e visionárias da relação homem x mulher na sociedade, tratando das diferenças enquanto cidadão, indivíduo, como uma forma de contextualizar as suas vivências e não somente de forma generalizada como era visto anteriormente.

Os estudos dos movimentos feministas almejavam por direitos iguais e o desejo da mulher de se inserir no mercado de trabalho, não só em posições de menor representação, mas também ter a oportunidade de participar de cargos ocupados pelos homens.

Esses estudos feministas serviram de base para a emancipação da mulher, porém as dificuldades encontradas no início dos anos 70 são as mesmas, ou até maiores, porque quanto maior o cargo desempenhado, maior é a sua responsabilidade, estendendo-se no âmbito familiar, já que muitas das mulheres possuem uma dupla às vezes tripla jornada e, além disso, em alguns casos são as provedoras dos lares.

A política de equidade de gêneros - presentes no governo e nas organizações - juntamente com as novas tendências mundiais em relação ao trabalho e o aumento da qualificação da mulher são fatores que proporcionaram algumas oportunidades para a ascensão das mulheres nas organizações, especialmente em cargos de comando, tema abordado neste trabalho.

A problemática desta pesquisa teve como finalidade abordar o perfil das mulheres que conseguiram alcançar postos de comando, as trajetórias percorridas para conquistar o seu espaço no mercado de trabalho e como as mulheres conciliam os papéis de filha, esposa e mãe com o de empresária-executiva.

A partir dessa problemática, determinou-se como objetivo geral do trabalho: Analisar a inserção da mulher no mercado de trabalho, e a ascensão profissional nos setores públicos e privados nas organizações de Curitiba.

A metodologia utilizada para atingir o objetivo proposto foi a abordagem qualitativa, com pesquisa exploratória. O tipo de delineamento foi a pesquisa bibliográfica (livros, jornais, revistas, teses, meio eletrônico, estudos e dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Organização Internacional do

trabalho (OIT), Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), e Ministério do Trabalho e Emprego (MTE)) e pesquisa de campo.

A pesquisa empírica foi fundamentada por entrevistas com doze mulheres que ocupam cargos de comando, em setores público e privado na cidade de Curitiba.

Para atingir os objetivos propostos, pesquisou-se no Capítulo I, o conceito de gênero, apresentando as relações que permeiam a vida cotidiana e organizacional. Na seqüência foram abordados os modos de produção (Taylorismo, Fordismo e Toyotismo) suas formas de gestão, e a participação feminina nesse contexto.

No capítulo II, foi apresentada a evolução da mulher no mercado de trabalho e através dos dados estatísticos do IBGE, Grupo Catho, Revista Exame e Você S/A, analisou-se a trajetória da mulher brasileira, paranaense e curitibana.

No capítulo III, demonstram-se a metodologia aplicada na pesquisa empírica e a caracterização das mulheres entrevistadas. Em seguida, foram apresentados os resultados e a análise da pesquisa, focando os seguintes itens: O Perfil, As Trajetórias, Dificuldades/Barreiras, Oportunidades, Liderança – Como Lidar com o Poder, Realização Profissional, Conciliar Papéis e Aspirações Profissionais.

Finalmente, apresentam-se as considerações finais da pesquisa.

1 ESTUDO DO GÊNERO E AS FORMAS DE PRODUÇÃO

1.1 GÊNERO: HISTÓRICO E CONCEITOS

Nos anos 70, juntamente com os estudos sobre o sexo feminino, os pensadores estudiosos passaram a se dedicar e a estudar também, o conceito de gênero, nos Estados Unidos e na Europa.

No Brasil, este termo passou a ser estudado a partir dos anos 80, pelo movimento feminista, sendo utilizado para explicar as diferenças sexuais.

Segundo Carvalho¹ (2003), as feministas chamavam a atenção para as desigualdades que existiam entre os sexos e, ao mesmo tempo, reivindicavam direitos e posições iguais para homens e mulheres na sociedade.

Assim, homens e mulheres passaram a ser vistos como seres que não nascem com seus papéis e regras de comportamentos impressos em seus códigos genéticos, mas sim como pessoas que aprendem através da vida social aquilo que é mais indicado e socialmente aprovado fazer, acreditar, realizar, enfim, ser, de acordo com o código cultural de seu meio social. Desta forma, não há um único padrão de comportamento para os homens e outro para as mulheres, mas tantos quantos forem os números de sociedades ou de situação vivida (CARVALHO, 2003, p.16).

Saffioti (2004) coloca que o conceito de gênero não explicita, necessariamente, desigualdades entre homens e mulheres, mas a relação homem-mulher, homem-homem e mulher-mulher, e que o gênero é a construção social do masculino e do feminino.

De acordo com Scott (1995), o termo gênero é um elemento constitutivo das relações sociais baseado nas diferenças percebidas entre os sexos, incluindo os caminhos que os homens e as mulheres devem percorrer ao longo de suas vidas. As relações de gênero são processos contínuos, que se iniciam desde a infância até a vida adulta, nos lares, nas escolas, nas empresas, transmitindo valores e princípios, construindo seus papéis.

¹ Marília Gomes de Carvalho - Pesquisadora, professora e coordenadora do grupo de Estudos de Gênero da UTFPR.

1.1.1 A Divisão Sexual do Trabalho

Lima (1998) questiona que no mundo do trabalho é reforçado o papel das mulheres como delicadas, pacientes e suscetíveis às ordens, enquanto aos homens, atribui-se como o ser forte, inteligente e dinâmico, e que a partir dessas determinações fica definido o espaço do homem e o da mulher.

Bruschini (1994) afirma que o trabalho produtivo faz parte da identidade masculina. Já, a construção da identidade feminina, condiciona e limita a participação da mulher no mercado de trabalho, principalmente devido à constante necessidade de articular atividades domésticas e profissionais.

Cabral² (2004) observa que as relações de gênero estabelecidas a partir das diferenças sexuais das pessoas, restringem a atuação das mulheres e a sociedade não reconhece o seu trabalho produtivo.

Porém, a realidade mostra que as mulheres trabalham desde sempre: na roça, nas fábricas, nos escritórios e ainda realizam os trabalhos domésticos, mas muitos dos trabalhos realizados pelo gênero feminino, não são reconhecidos pela sociedade, pela comunidade e pelas famílias.

Segundo Albornoz (2002) há indícios de que tenham sido as mulheres que forçaram o desenvolvimento inicial da agricultura, colaborando para o fim do nomadismo. Julgam que em determinada época, consumidos toda a pesca e caça do lugar, as tribos buscavam outros locais com maiores recursos naturais para se estabelecerem, porém, mulheres grávidas e com crianças de colo, permaneceram.

Com o desenvolvimento da agricultura, domesticação de animais e o desenvolvimento das cidades, surgiu há milhares de anos o sistema de produção denominado artesanal, no qual o artesão realiza sozinho todas as etapas da produção.

Segundo Vesentini (1996), a manufatura surgiu há muitos anos depois. Neste processo de produção fazem uso de maquinário simples e já existe uma divisão do trabalho.

² Gilda Cabral é militante feminista, sócio e técnica do Centro Feminista de Estudos e Assessoria (CFEMEA).

Depois de alguns séculos, surgiu a indústria juntamente com a Revolução Industrial (segunda metade do século XVIII e século XIX) que predomina até os dias atuais.

Em meados do século XX, aumentou em todo o mundo a participação das mulheres no mercado de trabalho. Daí em diante, iniciou-se um processo de mudança e desenvolvimento industrial. Este período está alicerçado no modelo de produção de Ford, baseado nas inovações tecnológicas e numa nova concepção de produção, fundamentadas na definição de melhores formas para o trabalho ser realizado, conhecida como Administração Científica, desenvolvida por Taylor, os quais serão apresentados a seguir.

1.2 FORMAS DE GESTÃO DO TRABALHO

A relevância de assinalar as três formas de produção (taylorismo, fordismo e toyotismo) nessa pesquisa, é pelo fato de ter sido um dos fatores primordiais para a “migração” das mulheres que atuavam na lavoura, e procuravam um trabalho “formal”, sendo absorvidas pelas indústrias, as quais perceberam que essas profissionais aprendiam rapidamente os processos, eram caprichosas nas etapas de produção e seus salários eram menores, se comparados aos funcionários do gênero masculino, atuando nas mesmas funções.

1.2.1 Taylor: Padrão da Organização no Trabalho

Frederick Wislow Taylor (1856-1915) nasceu na Pensilvânia (EUA). Considerado o pai da Administração Científica, contribuiu de forma eficaz para o desenvolvimento industrial no século XX. Taylor aperfeiçoou a divisão social do trabalho introduzida pelo sistema de fábrica, controlando o tempo gasto para a produção.

De acordo com Rago (1984), a introdução do taylorismo pode ser analisada também na organização do trabalho doméstico, pois com a dupla jornada de trabalho, as próprias mulheres tinham que controlar o tempo para a realização da tarefa e de uma forma melhor para que ela cuidasse de várias

tarefas ao mesmo tempo, não podendo esquecer-se das contas, das datas de aniversário e tendo ainda que dar atenção aos filhos.

Hirata (2002)³ cita um estudo realizado que enfatiza a organização do trabalho em uma indústria eletroeletrônica com fábricas na França e no Brasil, argumentando que a produção taylorista em grande série com linhas de montagem e tarefas fragmentadas, geralmente utilizam uma força de trabalho feminina.

As razões apresentadas pela gerência das empresas para o emprego de mulheres nas duas fábricas (França e Brasil), “são qualidades particulares que consideram específicas das mulheres: características físicas, tolerância, paciência, concentração e velocidade” (HIRATA, 2002, p.47).

Nas primeiras décadas do século XX, Henry Ford coloca em prática a teoria de Taylor na sua fábrica de automóveis, com a produção em série, através das linhas de montagem.

1.2.2 Fordismo: Trabalhador Especialista

Henry Ford (1863-1947) nascido no Estado de Michigan (EUA) era um empresário com visão prática, que buscava o conceito de eficiência, numa fábrica de automóveis. Contribuiu para a formação da teoria clássica da administração.

Ford conquistou o mercado norte-americano, pressionando a concorrência a adaptar-se ao seu sistema, o que ocasionou a expansão desse modelo mundialmente de maneiras heterogêneas.

No Brasil foi se fortalecendo na medida em que eram implementados os processos de produção, nas indústrias automobilísticas que se instalavam no país e que já traziam o padrão fordista na gestão de trabalho.

Segundo Silva (1993), a expansão da economia de mercado no setor industrial na década de 1960 até meados de 70 desencadeou um aumento na demanda de recursos humanos nesse setor, que possibilitou uma mudança na empregabilidade brasileira, características tais que permitiram a contratação de

³ Helena Hirata, socióloga especializada em comparações internacionais do trabalho e das relações de gênero, é pesquisadora do Genre et Rapports Sociaux (GERS) do Centre National de

peças semiqualiicadas. Foi nesse período que aconteceram às contratações de mão de obra feminina.

Nogueira⁴ (2004) diz que as mulheres e jovens entraram no mercado de trabalho para ajudar nas despesas familiares e são vítimas da exploração, da intensificação produtiva, do aumento das jornadas de trabalho e dos salários baixos. Nesse contexto, as mulheres passam a compor o quadro de recursos humanos das empresas que se adaptam aos novos procedimentos tanto de hierarquias quanto de divisão de trabalho, até então construídos para os homens, e molda o seu estilo feminino de trabalho com as práticas padronizadas de Ford.

A estrutura Fordista predominou no mundo inteiro até o final da Segunda Guerra Mundial, quando, no Japão surge um novo sistema de trabalho, procurando otimizar os lucros ao mesmo tempo em que se reduziã as despesas. Foi também no interior de uma fábrica de automóveis que surgiu o novo sistema, conhecido como toyotismo.

1.2.3 Toyotismo: Modelo Japonês de Administração

Após a Segunda Guerra Mundial, quando os japoneses enfrentaram uma escassez de recursos, o fator economia, que já fazia parte de sua cultura tornou-se mais relevante e as organizações precisavam aperfeiçoar o modelo de administração existente, por algo mais racional e econômico, proporcional à realidade econômica do país.

Neste período as empresas precisavam substituir o trabalhador especialista por um também generalista. Isto é, no modelo de produção fordista, o trabalhador é apenas um especialista das tarefas, já o toyotismo, novo modelo de produção industrial, “o trabalhador é plural, polivalente, capaz não somente de realizar todas as tarefas de uma célula de produção, como também de realizar o controle da qualidade do produto e exercer a coordenação das atividades dos colegas” (SAFFIOTI, 1994, p.15).

la Recherche Scientifique, Na França. Formada em Filosofia pela Universidade de São Paulo, no Brasil publicou *Sobre o “modelo” japonês* (Edusp).

⁴ Claudia Mazzei Nogueira, Doutora em Serviço Social pela PUC/SP e Professora da UFSC

[...] o Capital percebeu que a mulher exerce atividades polivalentes, no trabalho doméstico e, além dele, no trabalho fora de casa, o Capital tem utilizado e explorado intensamente esta polivalência do trabalho da mulher. O Capital percebeu a polivalência feminina no trabalho produtivo e utiliza e explora isso intensamente (ANTUNES, 1999, p.203).

Para exemplificar as condições do trabalho feminino com relação ao toyotismo, Neves (2001) pesquisa uma fábrica fornecedora de chicotes elétricos e montagem do painel de veículos, sediada na região de Betim-MG.

A firma é fornecedora exclusiva da Fiat, esta última, exige que a fábrica de chicotes se adapte às necessidades impostas pela empresa-mãe, principalmente, depois da introdução do *just-in-time* que implicou em redução drástica dos estoques da cliente. Ritmos e horários de trabalhos são impostos pelo cliente, pois, ocorrem muitas mudanças de pedido levando a fornecedora a adotar horas-extras no sábado e domingo (NEVES, 2001). A mão-de-obra é na sua maioria feminina, com presença masculina em alguns postos de chefia e, também, em algumas fases onde os homens fazem à montagem da caixa de fusíveis que exige um esforço maior, sendo mais difícil de ser executado pelas mulheres.

Segundo Neves (2001), as atividades analisadas nesta empresa demonstram que a incorporação da mão-de-obra feminina, ao longo da cadeia produtiva, apresenta forte incidência de precarização das condições de trabalho e de emprego, e exigências de baixa qualificação onde as tarefas permanecem repetitivas e monótonas.

Antunes (1999) diz que a classe trabalhadora sempre foi tanto masculina quanto feminina, contudo, tem-se um aumento expressivo do trabalho feminino no mundo do trabalho, tanto do setor de indústria, como no setor de serviços. Porém, nas áreas em que o maquinário é mais avançado, predominam os homens e no local com maior exploração manual, trabalham as mulheres.

2 A INSERÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

Desde a sua emancipação⁵, as mulheres tiveram avanços, assumindo novos papéis sociais, atividades produtivas com direitos profissionais, portanto, conquistaram espaços exclusivamente masculinos.

Para demonstrar a atual posição da mulher no mercado de trabalho e melhor compreender as transformações ocorridas, foram utilizados dados estatísticos para quantificar e analisar as ocupações das mulheres no âmbito profissional.

As tabelas descritas à seguir apresentam a conjuntura do gênero feminino, identificadas através de pesquisas realizadas pelo IBGE-PNAD's, Grupo Catho e Revista Exame e Você S/A, com a finalidade de demonstrar a participação no mercado de trabalho nos anos de 1990 a 2006.

2.1 HISTÓRICO

A mulher começou a ter uma maior participação no mercado de trabalho durante a Segunda Guerra Mundial. Barros (1995) explica que a utilização de homens durante a guerra levou as mulheres a um ingresso forçado no mercado, em todas as atividades, inclusive nas profissões consideradas masculinas. Após o término da Guerra na Europa, a maioria das mulheres voltou para o serviço doméstico, deixando o mercado de trabalho para os homens. Algumas voltaram depois nos anos quarenta e cinquenta, porém no Brasil, a situação foi completamente diferente.

No Brasil, a década de 70, os anos do chamado “milagre econômico” (1968-1973) e da “marcha forçada” (1974-1979), foi considerado o marco histórico do início da expressiva entrada feminina no mercado de trabalho.

Bruschini (1994) coloca que várias foram as causas que levaram a inserção da mulher no mercado de trabalho. A necessidade econômica, que se

⁵ A emancipação feminina presente nos últimos 30 anos foi originada na década de 60, quando o aparecimento dos anticoncepcionais provocou uma verdadeira revolução nos costumes e teve um marco festivo e simbólico no ato de queima nos *sutiens*, que passou a significar a luta pela liberação sexual e pela igualdade de direitos (CALEGGARI. In: JERUSALINSKY; MERLO; GIONGO (Org.), 2000).

intensificou com a redução do poder aquisitivo do chefe de família, fez com que as mulheres fossem em busca de trabalho remunerado para ajudar nos rendimentos e no sustento da família.

Contudo, não foram somente as mulheres de classes menos favorecidas que se inseriram no mercado, mulheres de classe média também foram em busca de trabalho, pois com a expectativa de consumo dos novos produtos e à grande promoção que deles se fazia, redefiniu um novo conceito de necessidade econômica, não só das famílias de classe média, mas também das classes mais pobres.

Nesse período, consolidou-se a industrialização no Brasil, modernizando o seu parque produtivo e tornando-se mais urbano.

A expansão do mercado, a crescente urbanização e o acelerado ritmo da industrialização configuraram um momento de grande crescimento econômico, favorável à incorporação de novos trabalhadores, inclusive, os de sexo feminino (BRUSCHINI, 1994, p.65).

Para Bruschini (1994), o impacto dos movimentos feministas e a presença cada vez mais atuante das mulheres nos espaços públicos, fizeram com que houvesse profundas transformações nos padrões de comportamento e nos valores relativos ao papel social da mulher, e o fator mais relevante foi a queda da fecundidade que reduz o número de filhos por mulher, sobretudo nas cidades e nas regiões mais desenvolvidas, liberando as mulheres para o mercado de trabalho.

A expansão da escolaridade e o acesso das mulheres às universidades contribuíram também para este processo de transformação.

As estatísticas demonstram as ampliações do grau de instrução e da formação profissional induzem a maior possibilidade de obtenção e conservação do emprego, qualquer que seja o estado civil da mulher e qualquer que seja a situação econômica do país, pois, um dos fatores que contribuem para que a mulher seja vítima do desemprego, principalmente em época de crise econômica, em determinados setores, é sua formação profissional limitada, inadequada (BARROS, 1995, p.205).

Dessa forma, as mulheres que representavam cerca de um quinto da mão-de-obra nacional empregada, em 1970, superavam um terço do total de trabalhadores, em 1990 (SAFFIOTI, 1994).

2.2 ESTATÍSTICAS

2.2.1 Ocupação

Segundo os resultados da Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílios (PNAD 2006), as mulheres também estão assumindo mais a responsabilidade pela família.

Segundo estudo do Ministério do Trabalho e Emprego no ano de 2006, a mulher não só ocupou o seu espaço, em diversas situações como é a responsável pelo sustento da família, seja como assalariada, seja como empreendedora. Em 2004, 16,5 milhões de domicílios tinham mulheres como chefes de família, de um total de 56 milhões de residências.

TABELA 1 - CONDIÇÃO DE ATIVIDADE E DE OCUPAÇÃO- 2005-2006

CONDIÇÃO DE ATIVIDADE E DE OCUPAÇÃO	2005		2006		% Mulheres
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	
Economicamente ativas	54.353	41.789	54.910	42.619	1,98
Ocupadas	50.494	36.696	51.400	37.918	3,33
Desocupadas	3.859	5.094	3.510	4.700	-7,73
Já trabalharam antes	3.762	3.522	2.568	3.316	-5,84
Nunca trabalharam	1.097	1.572	942	1.384	-11,95
Não economicamente ativas	19.519	37.244	20.417	38.338	2,93

FONTE: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2005-2006.

De acordo com os dados da Tabela 1, referente à condição de atividade de ocupação entre os gêneros, percebe-se um crescimento da participação das mulheres no mercado de trabalho.

Em apenas um ano, de 2005 para 2006, elas obtiveram um crescimento de quase 2% na Participação Economicamente Ativa (PEA), no Brasil.

Em relação à ocupação no mercado de trabalho, as mulheres tiveram um crescimento de 3,33%, em contrapartida, as mulheres sem ocupação tiveram uma redução de 7,73% de 2005 para 2006.

2.2.2 Escolaridade

Segundo informações do Ministério do Trabalho e Emprego (2007), o ingresso das mulheres no mercado de trabalho formal em 2006 teve um aumento

de 6,59%, superando o crescimento das vagas ocupadas por homens (5,21%) no ano - período em que o país registrou um aumento recorde de 1,9 milhões de empregos. Os dados apontam que a mulher está ingressando no mercado mais preparada e está conquistando sua liberdade com maior conhecimento e escolaridade.

TABELA 2 – PESSOAS OCUPADAS POR SEXO E ANOS DE ESTUDO – 2001 e 2006.

SEXO	GRUPOS DE ANOS DE ESTUDO	2001		2006		% 2001-2006 CURITIBA
		BRASIL	CURITIBA	BRASIL	CURITIBA	
Homem	Sem instrução e menos de 1 ano	12,62	6,28	9,64	2,78	-55,79
	1 a 3 anos	15,14	9,89	11,94	7,18	-27,46
	4 a 7 anos	31,31	25,67	28,38	23,73	-7,56
	8 a 10 anos	16,47	21,79	17,38	20,6	-5,46
	11 a 14 anos	18,85	27,27	25,99	34,38	26,04
	15 anos ou mais	5,22	8,56	6,47	11,23	31,21
	Não determinados e sem declaração	0,4	0,53	0,2	0,12	-78,36
Mulher	Sem instrução e menos de 1 ano	9,96	6,92	7,47	2,95	-57,4
	1 a 3 anos	12,29	8,08	9,28	6,32	-21,75
	4 a 7 anos	27,27	24,81	24,19	21,49	-13,38
	8 a 10 anos	16,03	18,65	16,15	17,56	-5,88
	11 a 14 anos	26,02	31,73	32,84	38,48	21,28
	15 anos ou mais	7,99	9,23	9,83	12,78	38,46
	Não determinados e sem declaração	0,45	0,58	0,25	0,42	-26,97

FONTE: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Nacional, por Amostra e Domicílio – 2001-2006.

Analisando o desenvolvimento educacional da população de Curitiba, em 2006, observa-se que os homens com um período de 8 a 10 anos de estudos superaram o nível escolar das mulheres, porém, quando estes anos de estudos aumentam para mais de 15 anos, as mulheres ultrapassam os profissionais do gênero masculino, atingindo a porcentagem de 12,78%, contra 11,23% para eles.

Segundo Abramo (2002), o aumento dos níveis de educação traduziu-se em uma importante presença feminina no grupo de profissionais e técnicos. Contudo, o fato do perfil educacional das mulheres ocupadas serem mais elevados em comparação ao dos homens, não lhes garante uma incorporação no

mercado de trabalho, ou seja, as mulheres com nível educacional mais baixo possuem maiores dificuldades que os homens na mesma situação.

Embora o nível de escolaridade feminino seja mais elevado que o masculino, na faixa superior a 15 anos de estudo, 85% dos homens e apenas 67% das mulheres ganhavam mais de cinco salários mínimos em 1998. Não é diferente o que ocorre em cargos de diretoria das empresas brasileiras do setor formal. Nestas, no ano 2000, cerca de 60% dos diretores ganhavam mais de 15 salários mínimos mensais. Contudo, ao desagregar a informação por sexo, era possível constatar que, enquanto a grande maioria dos diretores do sexo masculino encontrava-se nessa situação privilegiada, o mesmo ocorria para um percentual muito inferior de diretoras (BRUSCHINI, 2004, p.5).

A Ministra da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, Nilcéa Freire (2004) afirma que o mercado de trabalho não privilegia a competência, pelo contrário, em muitos casos pagam salários inferiores para as mulheres pelas mesmas atividades exercidas pelos homens, isso ocorre mesmo quando as mulheres possuem níveis escolares maiores do que os colegas do gênero masculino.

2.2.3 Rendimento

De acordo com a Fundação Carlos Chagas (2000), o fato das trabalhadoras disporem de maior grau de escolaridade com relação aos seus colegas de trabalho, não lhes confere o direito de ganharem remunerações equivalentes a eles.

TABELA 3 - RENDIMENTO MÉDIO MENSAL DO TRABALHO PRINCIPAL POR SEXO – 2001 e 2006

SEXO	Classes de rendimento mensal do trabalho principal	2001		2006		% 2001-2006 CURITIBA
		BRASIL	CURITIBA	BRASIL	CURITIBA	
Homem	Até 1/2	4,86	1,63	5,76	1,21	-25,65
	Mais de 1/2 a 1	16,35	5,08	21,2	9,84	93,74
	Mais de 1 a 2 salários mínimos	31,44	26,83	38,3	41,28	53,85
	Mais de 2 a 3 salários mínimos	17,16	24,19	14,15	19,86	-17,88
	Mais de 3 a 5 salários mínimos	15,08	21,75	9,6	13,82	-36,47
	Mais de 5 a 10 salários mínimos	9,01	13,01	6,7	9,33	-28,3
	Mais de 10 a 20 salários mínimos	3,48	4,27	2,27	3,11	-27,17
	Mais de 20 salários mínimos	1,47	2,24	0,64	0,86	-61,38
Mulher	Até 1/2	4,11	1,31	4,73	2,09	59,74
	Mais de 1/2 a 1	16,61	8,17	23,77	14,15	73,23
	Mais de 1 a 2 salários mínimos	36,86	42,81	41,79	48,72	13,81
	Mais de 2 a 3 salários mínimos	15,9	16,99	11,23	15,08	-11,25
	Mais de 3 a 5 salários mínimos	12,9	16,01	8,83	10,21	-36,25
	Mais de 5 a 10 salários mínimos	8,67	9,15	6,36	7,89	-13,79
	Mais de 10 a 20 salários mínimos	2,83	3,27	1,51	1,39	-57,4
	Mais de 20 salários mínimos	0,89	1,31	0,37	0	-100

FONTE: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Nacional por Amostra e Domicílios, 2001-2006.

De acordo com a tabela 3, no Brasil em 2001, 31,44% dos homens ganhavam entre 01 e 02 salários mínimos, já as mulheres com a mesma renda salarial tinham um índice de 36,86%. Na faixa salarial acima de 20 salários mínimos, a situação se inverte, quando os homens atingem um percentual de 1,47% e as mulheres 0,89%.

Cinco anos depois, a situação continua sendo a mesma, pois 0,64% dos homens possuem rendimentos acima de 20 salários mínimos, contra 0,37% para as mulheres.

Bruschini (2004) afirma que a desigualdade salarial entre os gêneros existe em todo o mundo. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT) em 1997, no período de 1991 a 1996, no Brasil o rendimento recebido pelas mulheres em trabalhos não agrícolas correspondia a 72% daquele recebido pelos homens, enquanto na França, o ganho feminino equivalia a 81% do masculino e no Japão, a 62%.

2.2.4 Níveis de Ocupação

O Grupo Catho⁶(2007) realizou um levantamento da porcentagem de mulheres em cargos executivos em setembro de 2006. A amostra contou com 80.562 empresas e 226.274 executivos.

A tabela abaixo mostra a evolução nos últimos 10 anos da porcentagem de mulheres nas empresas:

TABELA 4 – NÍVEIS DE OCUPAÇÃO DAS EXECUTIVAS – 2006

CARGO	94/95	96/97	98/99	99/00	00/01	01/02	02/03	03/04	04/05
Presidente	8.10	10.39	12.04	13.02	13.88	15.14	15.24	15.87	17,53
Vice-Presidente	11.10	10.82	12.92	11.54	12.55	12.89	13.05	13.51	14,95
Diretor	13.20	11.60	16.01	18.67	19.73	19.21	20.14	21.59	22,94
Gerente	12.42	15.61	17.32	18.85	20.43	22.16	23.37	24.92	26,02
Supervisor	15.67	20.85	22.95	25.24	24.75	29.22	30.81	32.87	38,52
Chefe	20.73	24.76	24.52	28.03	29.5	29.50	30.27	32.22	37,11
Encarregado	30.35	36.78	36.42	40.40	41.66	41.66	44.38	45.63	49,1
Coordenador	27.40	36.95	34.60	39.63	40.65	40.65	42.44	44.65	48,97

FONTE: Grupo Catho/ 2006

A tabela 4 apresenta um aumento em todos os níveis de ocupação feminina nas organizações, sendo que em 1994/1995 somente 27,40% dos cargos de coordenador eram ocupados por mulheres, uma década depois este percentual alcança quase 50%. No cargo de presidente o aumento foi superior a 100%, pois em 1994/1995 a mulheres ocupavam apenas 8,10% dos cargos de presidente nas empresas, em 2004/2005 este valor ultrapassa os 17%.

Cabral (2007) diz que as qualidades femininas começam a ser percebidas nas organizações e passam a ter o perfil desejado nos cargos gerenciais.

A fim de evidenciar a inserção da mulher no mercado de trabalho em cargos de liderança, será apresentado no próximo capítulo o resultado obtido na pesquisa de campo realizada com mulheres que ocupam cargos de comando nos setores público e privado.

⁶ Catho On Line- Empresa de Recrutamento e Seleção

3 A MULHER NO CARGO DE COMANDO

Neste capítulo, serão apresentados os resultados provenientes de entrevistas realizadas com profissionais do gênero feminino, atuantes no setor público e privado em cargos de comando.

O objetivo é apresentar a trajetória e a atuação das mulheres que alcançaram posições de chefia e liderança no mercado de trabalho curitibano, traçando o perfil sócio-econômico e cultural.

Para obtenção dos resultados, elaborou-se uma pesquisa, de acordo com os métodos abaixo descritos.

3.1 METODOLOGIA DAS ENTREVISTAS

A metodologia aplicada para interpretação desse estudo foi a pesquisa qualitativa, do tipo exploratória, tendo como público alvo profissionais que ocupam cargos de chefia e liderança nos setores público e privado.

Usou-se a técnica de entrevistas individuais, com roteiro semi-estruturado, face a face.

A escolha das entrevistadas ocorreu através de pesquisas pela internet e por indicação de algumas pessoas pertencentes ao meio que conheciam a trajetória dessas profissionais

Com a conclusão das entrevistas, iniciou-se o processo de tabulação com a transcrição fiel das falas, e a classificação das categorias de análise, destacando as respostas mais relevantes.

Após o estabelecimento das categorias de análise, passou-se a analisar o conteúdo, relacionando-os com as teorias dos autores elencados anteriormente, com a finalidade de ilustrar a posição comportamental das mulheres, ao longo de sua trajetória cotidiana e profissional e a forma de como enfrentaram situações inusitadas no decorrer desse processo.

3.2 O PERFIL

NOME	IDADE	RENDA	FORMAÇÃO	ESTADO CIVIL	FILHOS	EMPRESA	CARGO	SUBORDINADOS
Sueli	52	+21 salários mínimos	Engenharia Elétrica	Casada	2	Entran	Sócia - Proprietária	38
Maria Arlete Rosa	52	11 á 20 salários mínimos	Mestrado e Doutorado em Educação	Solteira	S/Filhos	Sanepar	Diretora Meio Ambiente E Ação Social	200
Eviete Dacol	45	+21 salários mínimos	Design de Produto/Pós-Graduação em Marketing e Planejamento Estratégico	Casada	2	Inove Design	Sócia - Proprietária	50
Clarice Alda	52	+21 salários mínimos	Jornalismo/Pós-Graduação Em Antropologia Social/Mestre Em Jornalismo E MBA Responsabilidade Social	Casada	2	Instituto RPC	Diretora Executiva	11
Margareth Groff	49	+21 salários mínimos	Engenharia Civil	Divorciada	2	Itaipu Binacional	Diretora Financeira	400
Maria Marta Lunardon	52	+21 salários mínimos	Direito	Casada	2	Estado do Paraná	Secretaria Da Administração Do Paraná E Procuradora Geral Do Estado.	400
Rita Aparecida	48	+21 salários mínimos	Doutoranda em Estratégia de Segurança Publica.	Solteira	S/Filhos	Polícia Militar	Tenente Coronel	300
Marli Portela	49	+21 salários mínimos	Graduação em Computação/Mestrado em Gestão Empresarial	Casada	1	Itaipu Binacional	Superintendente De Informática	300
Rosangela Kosak	53	11 á 20 salários mínimos	Arquitetura E Urbanismo	Casada	2	Cohapar	Diretora De Projetos	150
Avani Slomp	49	+21 salários mínimos	Psicologia	Casada	2	Associação Comercial do Paraná	Presidente	140
Sonia Gurgel	55	+21 salários mínimos	Língua Inglesa; MBA em Gestão Empresarial.	Casada	2	Volvo	Diretora De Recursos Humanos E Presidente Da ABRH/PR	12
Gleisi Hoffmann ⁷	42	+21 salários mínimos	Direito com Especialização em Gestão e Finanças Públicas	Casada	2	Política - PT	Presidente do PT no Paraná	

QUADRO 1 – CARACTERIZAÇÃO GERAL DAS ENTREVISTADAS

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

⁷ Entrevista realizada por e-mail

A faixa etária das mulheres entrevistadas varia de 42 a 55 anos, sendo nove casadas, duas solteiras e uma divorciada.

Em relação ao número de filhos, 75% delas têm dois filhos, e apenas uma mulher tem um filho. As duas mulheres solteiras, não possuem filhos.

Quanto à escolaridade, 100% delas possuem curso superior, sendo que oito possuem cursos de especialização, como pós-graduação, MBA, mestrado e duas são doutoras.

De acordo com a amostra, dos cargos ocupados 16,66% das mulheres são sócias-diretoras, o mesmo índice também ocorre no cargo de presidente. Na área de superintendência e de gerência as entrevistadas da amostra possuem índices de 8,33% cada, enquanto na área de diretoria as colaboradoras totalizam 33,33%. Dentre as entrevistadas, tem-se a primeira Tenente-Coronel do Sul do país e a Procuradora Geral do Estado do Paraná que também ocupa o cargo de Secretaria de Administração do Paraná.

De acordo com o resultado da amostra, 10 das mulheres têm rendimentos superiores a 21 salários mínimos, sendo que apenas 2 delas possuem rendimentos entre 11 a 20 salários mínimos.

3.3 AS TRAJETÓRIAS

As colaboradoras desse estudo transcorreram diversos percursos até se situarem nas posições relatadas, passando por funções como: estagiárias, professoras particulares, bibliotecárias, repórter de rua, professoras de ensino público, sendo assim, necessário passar por diversas etapas para alcançar seus objetivos, como demonstram alguns depoimentos, tanto para executivas do setor público quanto do setor privado.

Eu comecei trabalhando desde os 15 anos de idade, fui professora de primário, fui bibliotecária de escola, depois vim para Curitiba, fiz cursinho, passei no vestibular na UFPR [...]. Dava aulas particulares, nas casas para muitos doutores e juizes, então na verdade eu sobrevivi dando aulas particulares. (MARGARETH/ITAIPU).

A entrevistada Marli/Itaipu enfatiza que mesmo tendo uma escolaridade igual a do sexo masculino, em determinado momento, encontrou dificuldades para se afirmar enquanto profissional na busca de seu objetivo, por ter que competir não só quanto a sua capacidade, mas também pelo fato de ser mulher.

Fui estagiaria, programadora, analista, fui caminhando comecei em uma indústria, trabalhei na Siemens, na cidade industrial 8 anos, depois eu resolvi conhecer como era o funcionamento de uma empresa de informática, resolvi sair da Siemens e fui pra Celepar. Eu vou te contar como foi lá na Siemens. Num determinado dia saiu uma prova para uma vaga. Fui fazer a prova, fiquei o dia inteiro fazendo uma prova na Siemens. Minha classe inteira estava fazendo a prova, e tinha um monte de carinha fera. O moço do teste falou assim pra mim, que ia me contratar pela Siemens “olha, pra eu contratar uma mulher, eu só vou contratar se você provar que é duas vezes melhor que um homem, eu falei assim, pois eu vou ficar até o final e vou tirar 10,0 e você vai me contratar [...] tirei dez, e aí ganhei a vaga (MARLI/ITAIPU).

A situação acima, presenciada pela Marli/Itaipu não estava sendo considerada a capacidade profissional de imediato, pois prevalecia o antigo paradigma de que somente os profissionais do gênero masculino eram aptos para preencher determinados cargos nas organizações.

No âmbito da política, as mulheres tiveram o direito ao voto pela primeira vez em 1928, no Rio Grande do Norte, sendo oficializado quatro anos depois, por meio de um decreto-lei assinado por Getúlio Vargas, quando somente as mulheres casadas e devidamente autorizadas pelos maridos podiam votar. Em 1946, o voto da mulher passou a ser universal e sem restrições.

As mulheres constituem mais de 50% da população brasileira. No entanto, no Parlamento (Câmara de Deputados e Senado) elas são menos de 10% do total, tendo assegurado na Constituição o direito de votar e de ser votadas há 72 anos, no entanto, “continuam votando mais nos homens”⁸ (OBSERVATÓRIO, 2004).

Sou filiada desde 1989 ao Partido dos Trabalhadores (PT). Como advogada, trabalhei na Câmara Municipal de Curitiba e junto aos movimentos populares e associações de bairros. Em 1999, fui convidada a integrar o governo do Mato Grosso do Sul. Com o Governador, Zeca do PT, assumi a Secretaria Extraordinária de Reestruturação Administrativa. Com a eleição do prefeito Nedson Micheletti, em 2001, voltei para o Paraná e assumi a Secretaria de Gestão Pública da Prefeitura de Londrina. Depois de trabalhar na Equipe de Transição do Governo do presidente Lula, fui convidada por Jorge Samek, com quem já havia trabalhado na Câmara Municipal de Curitiba, para acompanhá-lo na diretoria de Itaipu. Em 2006, fui candidata ao Senado pelo Partido dos Trabalhadores, obtendo 45,14% dos votos, (2.299.088 em números). Assumi no dia 21 de dezembro a presidência estadual do PT no Paraná, cargo para o qual fui eleita por voto direto dos filiados do partido (GLEISI HOFFMANN – PRESIDENTE PT).

⁸ A MULHER NA POLÍTICA – Revista Observatório Social, ano 2, n.5, março 2004.

A representação da Gleisi na política reflete a atuação das mulheres nesse setor, pois ela obteve 45,14% dos votos para senadora em 2006, considerando que se ela tivesse um maior apoio por parte do gênero feminino, Gleisi poderia ter sido eleita, contribuindo para o aumento da representação feminina na política.

Não foi somente no campo da política que as mulheres tiveram que lutar para alcançar uma maior representatividade, nas corporações militares isso também aconteceu.

Existia uma lei que limitava o número de inscritos do gênero feminino em concursos para policiais militares em até 6% das vagas. Em 2005, entrou em vigor a nova lei, a qual ampliou a participação em até 50% nos concursos públicos estaduais. Nesse ano, de um contingente de 16 mil policiais, 500 eram mulheres, entre soldados, cabos, sargentos, tenentes, majores e capitães e uma tenente-coronel (Rita Aparecida).

Iniciei em 77 com a primeira turma, sou pioneira na Polícia Militar do Paraná. Fiz um curso para sargento, em 77, 78, 79 eu prestei vestibular para Universidade do Estado do Paraná de Engenharia Química, fui aprovada, fui acadêmica de Engenharia Química da Federal, eu prestei vestibular para escola de oficiais, que foi a primeira, nós somos também da 1ª turma de mulheres que realmente fizeram em igualdade com os homens uma academia de polícias, então o Paraná é pioneiro também nisso, então em 81 eu saí, dezembro de 81 eu me formei, fui a 1ª colocada no curso de sargento da 1ª turma de mulheres e fui a 1ª colocada na escola de formação de oficiais, nesse meio tempo como acadêmica da academia Policial do Guatupê. Fui também a 1ª mulher a ser a guardiã do estabelecimento do Standart da academia e a 1ª mulher a receber uma espada que é o símbolo do oficial nas corporações militares, segui a minha trajetória como assistente oficial, fui promovida como a 2ª tenente, 1º tenente, capitão, major, tenente-coronel. Eu estou no penúltimo posto. Fiz os cursos necessários para alcançar as graduações, os postos da instituição e também para o aperfeiçoamento, para a especialização profissional [...] Para alcançar o último posto você tem que ter o curso superior de polícia, que é em nível de estratégia, de Doutorado e Estratégia de Segurança Pública que eu terminei em 2006 também na academia Policial Militar do Guatupê, em convênio com a Universidade Federal do Paraná (RITA, POLÍCIA MILITAR).

A tenente-coronel Rita Aparecida é a primeira mulher a chegar ao posto de tenente-coronel entre as polícias militares do Sul do Brasil e a comandar uma unidade operacional, cuja trajetória foi marcante por diversos fatores. .

3.4 DIFICULDADES/ BARREIRAS

Sampaio (2007) relata que as mulheres são as primeiras a serem prejudicadas pelos ajustes econômicos e sociais, enfatizando a desigualdade de gênero, provocando maiores esforços em sua permanência nas organizações, abdicação forçada ou prorrogação da maternidade, dificultando o acesso a cargos de comando e acarretando desgaste de cunho profissional. Este fato pode ser percebido nas falas de algumas entrevistadas.

Eu conseguia ter certa ascensão, até um nível de gestor, mas para chegar até um nível de superintendente mais alto era difícil por ser mulher mesmo. A primeira empregada da Itaipu que fez carreira dentro da empresa, e se tornou diretora, fui eu.(MARGARETH, ITAIPU).

As maiores dificuldades são as dificuldades de todas as mulheres de hoje, que estão numa posição de destaque profissional. Existe uma cultura estabelecida pelos homens, que para as mulheres tudo é mais difícil e especialmente porque não existe uma confiança inicial da competência da mulher [...] São as mulheres que trabalham, são as mulheres que decidem, mas os homens é que dirige. (ARLETE/SANEPAR).

O comentário das entrevistadas sobre as dificuldades encontradas para se inserir e manterem-se atuantes, vem confirmar o que demonstram os estudos citados nessa pesquisa, atestando que a maior dificuldade é sem dúvida, o fato de serem mulheres. Além disso, segundo a Rosângela/COHAPAR as mulheres tem que provar a sua capacidade a todo momento.

Reconheço que as mulheres sejam mais organizadas, mais perfeccionistas, exatamente ainda porque, isso eu digo ainda, infelizmente, porque elas têm que provar que tem capacidade, sendo que na verdade não precisaria, porque nós estudamos na mesma escola que nos profissionaliza, profissionaliza o sexo masculino, nós vivemos num mundo que é o mesmo mundo do sexo masculino, nós temos as responsabilidades da nossa vida familiar da mesma maneira do sexo masculino, aliás, mais, porque sempre que acontece alguma coisa com os filhos, os pais dizem teu filho está fazendo isso, então eu digo infelizmente, eu acho que a mulher não precisaria provar tão insistentemente essa capacidade que ela tem. (ROSANGELA/COHAPAR)

De nós mulheres realmente é exigido muito mais do que um homem. Entre você e um colega, se ele faz, ok maravilhoso, meus parabéns, o seu (mulher) não é mais que obrigação, você tem que fazer muito mais para se chegar ao nível deles, ainda é assim, agora a mulher não tem que ser diferente, ela tem que ser profissional e competente, isso sim, com as suas habilidades, com aquilo que ela tem de melhor (RITA APARECIDA/POLÍCIA MILITAR).

A Ex-Ministra Matilde Ribeiro, da Secretaria Especial de Políticas de Promoção para a Igualdade Racial (SEPPIR), diz que devido à cultura

patriarcal por intermédio do machismo desenvolveram padrões que foram gerados em relação à mulher, seja de objeto sexual ou de submissão.

O que houve de preconceito foi proveniente da mídia, é toda uma circunstância de que nós vivemos numa sociedade patriarcal, aí talvez se eu tivesse me candidatado a ser diretora comercial, eles não me dessem oportunidade por que na cabeça dos empresários brasileiros isso é um cargo masculino, se fosse diretora de RH possivelmente eles aceitassem, porque Rh já se associam mais para um lado humano e dariam até para uma mulher, temos alguns cargos no Brasil e aí não é típico da RPC, e sim da característica da sociedade brasileira que é muito machista, é muito machista mesmo. (CLARICE/RPC)

A Ministra Nilcéa Freire, Secretária Especial de Políticas para mulheres acentua que as pesquisas mostram a crescente participação das mulheres no mercado de trabalho, o avanço de sua importância econômica, bem como sua participação efetiva nos rendimentos domésticos e o seu desempenho profissional em diversos setores. Porém, na sociedade ainda persistem os traços do modelo patriarcal.

3.5 OPORTUNIDADES

Estudos apontam que a mulheres criaram as suas oportunidades, quando deixaram de pensar como mães somente (criação dos filhos, afazeres domésticos, etc.) e buscaram uma carreira profissional, assumindo novas posições na sociedade, de forma intelectual e profissional.

Questionadas sobre as oportunidades obtidas durante a carreira profissional, a entrevistada relata:

Surgiu uma oportunidade aqui na Volvo na área de treinamento e desenvolvimento, achei bem interessante pelo porte da Volvo pela reputação que a Volvo sempre teve no mercado. Eu tinha uma imagem da Volvo muito boa que eu poderia aprender muito com planejamento estratégico, que era uma área assim que eu precisava desenvolver, aí eu vim e depois de 4, 5 meses na chefia da área de treinamento e de desenvolvimento surgiu uma oportunidade de eu coordenar o processo de implantação da ISO 9000 (SONIA, VOLVO).

Para a entrevistada Sonia, as dificuldades propiciam ao profissional, oportunidades de maior aprendizado, agregando valor à carreira e capacitando-os para encarar novos desafios de forma igualitária.

3.6 LIDERANÇA - COMO LIDAR COM O PODER

Pesquisas realizadas recentemente pela consultoria internacional *Great Place to Work*⁹, demonstram o aumento da participação das mulheres nos postos de trabalho, incluindo cargos de chefia. As mulheres em 2007 ocuparam 44% dos postos de trabalho das cem melhores empresas, sendo que 32% atuavam em cargos de liderança.

Estes índices comprovam que independente do gênero, o colaborador ideal é aquele que vem agregar valor naquilo que se propôs a desempenhar e as mulheres tem muito a oferecer, somando fatores biológicos aos seus conhecimentos obtidos por meio de estudos, conforme constatado nos depoimentos a seguir:

Você tem que ser firme quando tem que ser, então você pode ser firme como dizia o Che Guevara sem perder a sua ternura. Você não precisa deixar de ser firme, exigente, briguenta quando é necessário, mas sim quando há necessidade que você seja. [...] Embora eu seja bastante exigente. Às vezes eu sei que eles me odeiam o meu conceito de exigência pessoal eu transmito a eles. Se eu sou exigente comigo mesmo eu sou exigente com eles até da mesma maneira que eu sou comigo. Então isso cria determinados conflitos, mas eu acho que isso tudo, quando as pessoas crescem mais, amadurece mais, ela vai ver que se torna um benefício, ela vai ver que não é pessoal que é pelo crescimento intelectual e profissional (ROSÂNGELA/COHAPAR).

A mulher não tem que ter uma postura no poder diferente, ela muitas vezes é obrigada a ter um comportamento masculino para poder ser entendida e não perder a sua autoridade, agora ela tem um comportamento, ou uma atitude no processo da gestão, na constituição da gestão que ela é diferente do homem (MARIA ARLETE/SANEPAR).

A vivência profissional da Rosângela e da Maria Arlete lhes dá capacidade de discernimento quanto aos seus posicionamentos em diversas situações cotidianas dentro da organização, fator considerado por elas primordial para a permanência na posição em que atuam, pois é resultado de uma percepção adquirida com a maturidade profissional.

Luppa (2006) afirma que a mulher tem uma visão mais detalhada dos assuntos e é mais paciente, ao contrário dos homens, que tem uma visão globalizada. Em relação aos pontos fortes da liderança feminina, a mulher é

⁹ Jornal Gazeta do Povo, edição do dia 08 de março de 2008, p. 2.

mais resistente, tanto fisicamente como psicologicamente, suporta melhor as pressões, tem o poder de comunicação e intuição mais desenvolvidas.

A mulher tem uma sensibilidade maior, talvez ela não tenha no geral tanta objetividade quanto os homens, então acho que as mulheres são mais objetivas, elas conseguem se destacar mais, decidir as coisas e de pontuar, elas são mais preocupadas com o horário, ela tem um preocupação diferente do homem, o homem se errar não tem problema, já a mulher pensa três vezes antes de errar, então é uma preocupação a mais, então acaba sendo diferente, talvez um pouco mais responsável, mas detalhista (EVIETE/INOVE).

A citação da Eviete/Inove vem afirmar a forma de produção taylorista, que já fazia uso da mão-de-obra feminina pela capacidade de conseguir realizar várias atividades ao mesmo tempo, em prazos estipulados e de forma correta.

Muito mais do que pensar se determinado cargo será ocupado por um homem ou por uma mulher, cabe ao profissional estabelecer uma diferença sim, mas somente quanto a sua capacidade profissional e não de gênero, demonstrando que a instrução e o conhecimento são os fatores que agregam valor.

3.7 CONCILIAR PAPÉIS

A “dupla jornada” da mulher citada nos capítulos anteriores é um fator que se desenvolveu com o aumento da escolaridade, com a diminuição da fecundidade e quando a mulher, a fim de auxiliar nas despesas da casa foi em busca de um emprego para suprir as necessidades, tanto nas lavouras como nas indústrias, e em muitos casos as mulheres se tornaram as únicas responsáveis pela manutenção de suas casas, ou seja, administrando o lar com os afazeres domésticos, cuidando dos filhos e marido, exercendo também suas funções como profissional.

Essas habilidades são segundo Bruschini (2004), particularidades do gênero feminino, que desde que iniciou as suas atividades laborais, teve que conciliar várias atividades, como mostram as pesquisas, com qualidade, agilidade e dedicação.

Através dos tempos, ela foi se aperfeiçoando enquanto profissional, buscando espaços antes não alcançados e se afirmando em posições masculinizadas, comprovando as estatísticas reveladas que são hábeis na

desenvoltura de diversas atividades, e capazes de assimilar rapidamente os seus papéis.

Compreende-se então, que esta função duplicada sempre foi absorvida pela mulher e como mencionado nessa pesquisa, elas possuem habilidades “natas” para desenvolverem diversas atividades, compartilhando seu dia-a-dia de forma mais apropriada do que os homens, pelo fato de terem incorporado talvez, o estilo “mãezona”, no seu modo de atuar profissionalmente, entretanto não deixou de cuidar de seus filhos, sua casa, com a mesma dedicação de que se estivesse disponível para isso, vinte e quatro horas por dia, como percebido no depoimento abaixo:

O momento mais difícil da minha vida profissional foi quando os meus filhos eram pequenos e eu tinha 5 empregos (...)aí realmente foi difícil porque praticamente eu abandonei a casa, trabalhava de 1 da manhã a 1 da manhã do outro dia, quando os filhos crescem é um pouquinho mais tranqüilo, mais os meus me cobram até hoje que eu não estava com eles quando eles eram pequenos, aquelas coisas, a gente não consegue equilibrar, a gente vai levando, é uma questão de opção, mas não sou aquela que chega em casa faço uma janta, lavo uma roupa, então eu tenho empregada e tudo mais, mas de qualquer maneira, aquela história que é jornada dupla é a pura verdade não importa se você é diretora ou se é de chão de fábrica é a pura verdade, equilibrar é bem difícil (CLARICE/RPC).

Clarice enfatiza em seu depoimento que além da importância da harmonia familiar, a mulher busca também a realização profissional. Há um forte sentimento de culpa, mas às vezes a necessidade obriga a abrir mão de algum papel para enfrentar os desafios e lutar para alcançar seus objetivos, porém ela ressalta que quando os filhos são menores a situação é mais complexa, como afirma Bruschini (1999, p.2) “quando os filhos são crianças, a dificuldade é maior. De um lado, alternativas de cuidados substitutivos, como as creches, ainda são escassas, de outro, pouca coisa mudou na vida cotidiana familiar e não houve diminuição dos deveres femininos na reprodução”.

Quando a minha filha nasceu há 25 anos não tinha a escolinha da forma como tem hoje [...] O meu marido sempre foi muito participante. [...] Mas eu me lembro de ter um baita de um stress e chegar em casa de tardinha e ter de tirar toda a roupa que você estava, jogar taillers, jogar sapato fora, sair correndo, esquentar jantarzinho, botar as crianças no banho, daí você sem ninguém para te ajudar, teu marido dando aula de noite, o negócio é meio complicado (MARIA MARTA/SECRETÁRIA DO ESTADO).

Apesar de mudanças estarem ocorrendo nas relações e

responsabilidades do gênero masculino e feminino, principalmente se tratando de responsabilidades domésticas, Bruschini (1999, p.2) cita que, ainda hoje, “destinam-se às mulheres, sobretudo as atividades reprodutivas e os cuidados com a casa e os membros da família, enquanto aos homens cabe o papel de provedor desse grupo”, conforme citado no capítulo anterior.

Eu queria ser uma profissional e sempre lutei por isso e o que eu passei pras minhas filhas foi isso, mas eu também não queria deixar a minha casa, o meu lar, a minha vida, eu não queria deixar em absoluto, eu chegava em casa, e até hoje eu faço isso, eu saio daqui vou pra casa faço uma sopa, faço um cachorro quente, eu to mexendo eu to falando eu to conversando . Eu não levo a empresa pra casa, eu tinha que ter isso e até hoje nós almoçamos todos juntos, todo o dia, é sagrado, a noite agente não consegue porque uma num ta num lugar, outra ta na escola, mas se elas me ligam "mãe to indo pra casa", eu vou pra casa, eu faço janta. Entende? (SUELI/ENTRAN).

É unânime entre as três entrevistadas que a conciliação de papéis é um fator permanente em sua vida, entretanto elas não fazem disso uma barreira para sua ascensão profissional e sim, encontram meios de conciliar as atividades e conquistar o seu espaço no mercado de trabalho.

3.8 REALIZAÇÃO PROFISSIONAL

Muitas mulheres almejam a realização profissional, através da carreira no mercado de trabalho e a sua realização pessoal, atrelado a um bom relacionamento conjugal e maternal.

Segundo a entrevistada Sônia/Volvo, cada pessoa tem um significado diferente para “ser bem sucedida”, tem pessoas que optaram por serem donas de casa, mães de família e são extremamente bem sucedidas e outras optam por ter uma carreira bem sucedida.

Eu me considero uma pessoa bem sucedida como pessoa, como mãe, como profissional, porque tudo que eu planejei na minha vida, as metas que eu coloquei dentro das minhas condições, então tudo que eu idealizei na minha vida eu posso te dizer que eu consegui [...] eu me sinto realizada até pelas mulheres porque você queira ou não, estar nesse cargo, você acaba servindo de exemplo para outras mulheres, para que as mulheres vejam que as coisas acontecem basta você querer acreditar e fazer um bom trabalho e ser autêntico (AVANI/ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DO PARANÁ - ACP).

Avani/ACP se sente realizada em todos os sentidos, tanto como pessoa, mãe e profissional, declarando isso no seu depoimento.

Eu cheguei muito além do que eu imaginei que pudesse chegar como tenente coronel, mas já que cheguei até aqui e eu tenho a chance de poder chegar ao último posto que é o de coronel, é um sonho, não faço segredo disso para ninguém, eu quero ser coronel (RITA APARECIDA/POLÍCIA MILITAR).

Eu não me considero uma mulher realizada, eu sempre traço metas, mesmo que seja de longo prazo, e aí se faz um planejamento e vê se as metas ao longo prazo foi alcançado, eu estou satisfeita comigo, [...] o meu desafio é que eu quero crescer mais profissionalmente, quero também poder chegar um dia e ser uma presidente de uma multinacional, porque não, eu tenho essas metas e não quero parar por aqui (MARGARETH/ITAIPU).

As duas entrevistadas acima se sentem realizadas por tudo o que já conquistaram, porém almejam mais, elas sonham e isso as impulsiona para frente. A Tenente-Coronel Rita Aparecida diz que o seu sonho é atingir o último posto da Polícia Militar, o de Coronel. Margareth se sente realizada pelas metas idealizadas, no entanto quer ainda chegar ao cargo de presidente de uma grande empresa multinacional.

As entrevistas relatadas nesse capítulo demonstram que as mulheres da amostra almejaram, se especializaram e conseguiram alcançar seu espaço dentro das organizações, porém tiveram que provar em duplicidade a sua capacidade. Em muitas organizações patriarcais, ainda existe a questão da divisão sexual do trabalho e por esta razão não basta apenas, ter competência.

CONCLUSÃO

O universo feminino no âmbito profissional e pessoal e as nuances apresentadas em seu mundo corporativo, foram evidenciados em diversos cenários identificados ao longo dessa pesquisa e através da análise empírica das entrevistas.

A mulher a partir da década de 70 percebeu a necessidade de aumentar o seu grau de conhecimento para alcançar os objetivos profissionais e competir de forma mais homogênea com os seus colegas do gênero masculino.

Sendo assim, a mulher foi em busca de novas profissões, com a finalidade de ascender profissionalmente, através de um aperfeiçoamento curricular, disputando “cadeiras” com os profissionais do gênero masculino em grau de igualdade.

Essas qualificações são observadas por estudos estatísticos, identificando que as mulheres possuem mais anos de estudo que os homens, fator que contribuiu para o aumento do ingresso das mulheres nos cargos de comando, pois os dados apontam que a mulher está ingressando no mercado mais preparada e está conquistando sua emancipação com mais qualificação. Esse fato pode ser observado também no perfil da amostra, no qual 100% das entrevistadas possuem curso superior.

A pesquisa também revelou que as entrevistadas se inseriram no mercado corporativo por volta da década de 70, já com uma visão futurista, pois fizeram cursos de graduação na área de Engenharia Civil, Engenharia Elétrica, Computação, Direito, no Serviço Militar e âmbito Político, ocupações essas que eram em sua maioria exercidas pelos homens.

As mulheres da amostra tiveram que percorrer uma trajetória composta de preconceitos, divisão sexual do trabalho, disparidade salarial e provar continuamente a sua capacidade profissional, devido à cultura patriarcal presente nas organizações, as quais foram superadas de forma individual e particular, de acordo com o ambiente organizacional em que cada entrevistada estava inserida, submetendo-se muitas vezes, à adotar posturas masculinizadas para se manterem na posição que conquistaram.

Outro aspecto relevante foi a capacidade de assumir a dupla e até a tripla jornada em seu dia-a-dia, fator ressaltado pelas entrevistadas como uma

das maiores dificuldades e barreiras, as quais foram absorvidas, superadas, remanejadas e conciliadas na sua vida cotidiana.

Suas aspirações profissionais se tornam mais pontuais ao longo dos tempos, e a sua vontade enquanto ser humano deixa de ser vista em segundo plano, e ela começa a exigir seu espaço na sociedade, rompendo tradições, diminuindo o número de gestações, valorizando o seu papel de mãe mais qualitativa do que quantitativa.

A partir desse pensamento, a mulher veste uma nova roupagem, voltada para novos paradigmas e pronta para mostrar a sua competência profissional.

O mundo corporativo precisa acompanhar as novas tendências que não especificam o gênero, e sim considerar a competência do profissional, percebendo que a sua gestão está envolta para uma administração participativa e com equidade de gêneros.

Além disso, é imprescindível o engajamento entre homens e mulheres a fim de assumirem papéis que visem um consenso, construindo relações igualitárias na sociedade e no mundo corporativo, como forma de serem felizes no todo e não somente em situações individualizadas e desiguais, construindo um mundo melhor e mais uniforme para todos.

REFERÊNCIAS

ABRAMO, Laís. A situação da Mulher Latino-Americana: O mercado de Trabalho no contexto da reestruturação. In: DELGADO, Didice G.; CAPPELLIN, Paola e SOARES, Vera (orgs). **Mulher e trabalho: Experiências de ação afirmativa**. São Paulo: Boitempo, 2002.

ALBORNOZ, Suzana. **O Que é Trabalho**. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 2002.

ANTUNES, Ricardo. **Os Sentidos do Trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 1999.

BARROS, Alice Monteiro. **A mulher e o direito do trabalho**. São Paulo: LTR, 1995.

BETTS, Jaime Alberto. In: JERUSALINSKY, Alfredo; MERLO, Álvaro Crespo e GIONGO, Ana Laura (orgs). **O Valor Simbólico do Trabalho: Sujeito Contemporâneo**. Porto Alegre: Artes e ofícios, 2000.

BRUSCHINI, Cristina e PUPPIN, Andréa Brandão. **Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX**. Cad. Pesquisa. vol.34 no.121 São Paulo Jan./Apr. 2004.

BRUSCHINI, Maria Cristina Aranha. **Maternidade e trabalho feminino: Sinalizando tendências**. In: FAMILY HEALTH INTERNATIONAL. Reflexões sobre gênero e fecundidade. Campinas: Núcleo de Estudos de População, Unicamp, 1999. Disponível em: <http://www4.prossiga.br/bvmulher/cedim/asp/SaidaCat.asp?cod=25&codintermed=26&id=port>. Acesso em 04/04/2008.

BRUSCHINI, Cristina. In: SAFFIOTI, Heleieth I.B e VARGAS, Monica Muñoz (orgs.). **Mulher Brasileira é Assim**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1994.

CABRAL, Gilda. **Este Negócio de Gênero... Sei Não!** In SOMMA NETO, João (Org.). **Ações e Relações de Poder – A construção da Reportagem Política no Telejornalismo Paranaense**. Curitiba: UFPR, 2004.

CABRAL, Renata. **O estilo de liderança feminino começa a conquistar o mercado de trabalho**. O Globo On line, 2007. http://www.michaelpage.com.br/productsApp_br/PDF_MP/O_Globo_Carreiras_Out_2007.pdf acesso em 19/04/2008.

CALLEGARI, Anna Irma. In: JERUSALINSKY, Alfredo; MERLO, Álvaro Crespo, GIONGO e Ana Laura (orgs). **O valor simbólico do trabalho: Sujeito Contemporâneo**. Porto Alegre: Artes e ofícios, 2000.

CARVALHO, Marília Gomes. **Relações de Gênero e Tecnologia**. Coletânea "Educação e Tecnologia" CEFET – PR. Curitiba, 2003

DRUCKER, Peter F. **O Líder do Futuro**. 4. ed. São Paulo: Editora Futura, 1996.

FREIRE, Nilcéa. **A Situação das Mulheres no Brasil**. Observatório Social: Em Revista. ANO 2, Nº 5, março 2004.

HIRATA, Helena. **Nova divisão sexual do trabalho?** São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.

IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD). **Síntese dos Indicadores, 2005**

_____. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD). **Síntese dos Indicadores, 2006**.

JORNAL GAZETA DO POVO. **Aumenta a Participação Feminina em Cargos de Chefia**. 08 de março de 2008. P. 2.

_____. **Mulheres estudam mais, mas ainda ganham menos**. 08 de março de 2008. P. 2.

LIMA, Maria Edinalva Bezerra de. **Construindo uma Política de Gênero**. São Paulo: Cut, 1998.

LUPPA, Luis Paulo. **Os cargos de liderança são delas**, 2006. Disponível em http://www.administradores.com.br/noticias/os_cargos_de_lideranca_sao_delas/6457/. Acesso 19/04/2008.

MTE. **Mulheres ganham mais espaço e qualificação no mercado de trabalho**. Disponível em www.mte.org.br. Acesso em 07/02/08.

NEVES, Magda de A. Cadeia Automotiva. **Flexibilidade e Relações de gênero**. Revista Trabalho Educação. NETE. 08. 2001. FAE/UFMG, Belo Horizonte.

NOGUEIRA, Claudia Mazzei. **A Feminização no Mundo do Trabalho**. São Paulo: Editora Autores Associados, 2004. Disponível em www.espacoacademico.com.br. Acesso em 20.10.2007.

RAGO, Luzia Margareth e MOREIRA, Eduardo F.P. **O que é taylorismo?** São Paulo: Editora Brasiliense S.A., 1984.

REVISTA, Exame e Você S/A. Edição Especial: Abril, 2006.

REVISTA, Exame e Você S/A. Edição Especial: Abril, 2007.

RIBEIRO, Matilde. **A Luta Contra Racismo e Discriminação**. Observatório Social: Em Revista. Ano 2, Nº 5, março 2004.

SAFFIOTI, Heleieth I.B. e VARGAS, Mônica Muñoz (Org.). **Mulher Brasileira é Assim**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1994.

SAFFIOTI, Heleieth I.B. **Gênero, patriarcado, violência**. São Paulo : Fundação Perseu Abramo, 2004.

SAMPAIO, Darli de Fátima. **Relações de Gênero na Indústria Automotiva**. A Problemática da Divisão Sexual do Trabalho e da Visão Essencializada da Mulher. Um Estudo de Caso. 2007. Tese (Mestrado Em Sociologia) Programa De Pós-Graduação Em Sociologia, Setor De Ciências Humanas, Letras E Artes, Universidade Federal Do Paraná, Curitiba.

SCOTT, Joan. **Gênero: Uma Categoria Útil de Análise Histórica**. Educação e Realidade. 1995. P. 71-99.

SILVA, Elizabeth Bortolaia. **Refazendo a fábrica fordista?** In: HIRATA, Helena (Org.), Sobre o "modelo" japonês. São Paulo: Edusp, 1993.

SILVA, Nanci Stancki. **Divisão Sexual do Trabalho e Segregação Feminina**. UTFPR, 2004. Disponível em http://www.fazendogenero7.ufsc.br/artigos/G/Gitahy-Silva_22.pdf. Acesso em 14.05.07.

VESENTINI, José William. **Sociedade e Espaço: Geografia Geral e do Brasil**. São Paulo: Editora Ática, 1996.

APÊNDICE I - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro – Entrevista – Mulher Executiva

Onde realizou a entrevista:

Data:

Horas:

Manter Sigilo do Nome da Entrevista: Sim () Não ()

Identificação

Nome:

Idade:

Nível de Renda: até 05 Salários Mínimos () 06 à 10 Sal. Min () 11 à 20 Sal. Min ()

21 + Sal. Min ()

Formação Profissional:

Escolaridade:

Estado civil:

Filhos:

Empresa

Nome:

Quantidade de Funcionários:

Cargo: Subordinado a quem?

Comanda quantas pessoas?

1. Como foi a sua trajetória profissional? Quais foram as maiores dificuldades que encontrou no caminho?
2. Qual foi o momento mais difícil da sua carreira? Como influenciou sua vida?
3. O que significa esta função? Quais são suas atribuições e responsabilidades?
4. O que mais te estressa no seu dia-a-dia profissional?
5. Qual a sua relação profissional com seus subordinados? Há dificuldades? Quais?
6. Você se considera uma mulher bem-sucedida?
7. Segundo a sua avaliação hoje, o que é “ser uma mulher bem-sucedida”? Profissional ou pessoal? Está sua avaliação modificou-se no decorrer da sua ascensão profissional?
8. De todas as lições que você aprendeu com a vida, em qual delas a sua carreira foi primordial ou teve um papel decisivo?
9. O que impede a ascensão profissional de uma mulher? A falta de qualificação ainda é um dos maiores problemas?
10. Os preconceitos existem e todos nós sabemos. Foi mais difícil para você

a aceitação masculina ou feminina?

11. Muitas mulheres são designadas a atividades de rotina, como secretária, professora, Recursos humanos. O que você fez para superar isso?
12. Uma mulher no poder tem que ter uma postura diferente de um homem no poder?
13. Equilibrar família, filhos e relações pessoais com o trabalho é o grande desafio da mulher atual. Como você encontra este equilíbrio?
14. Ana Paula Padrão afirma “A tal da dupla jornada é um mito, a mulher não quer se livrar dela – quer apenas apreender a conciliar todas as tarefas e sentir-se realizada com cada uma delas”. O que você tem a dizer a este respeito?
15. Se a sua vida pessoal interferisse e causasse prejuízos à sua ascensão profissional, qual atitude você tomaria?
16. Você recebe o apoio da sua família (marido, filhos, pais) estimulando novas conquistas profissionais?
17. As mudanças no comportamento feminino evoluem a cada geração. Em sua opinião, quem é a mulher de hoje e o que ela busca?
18. Você rompeu barreiras e preconceitos e hoje é exemplo de mulher bem sucedida. Como fica sua responsabilidade frente à mulher que deseja ser como você?
19. Você se considera uma mulher realizada? Conseguiu atingir as suas metas, estabelecidas no começo da carreira? Se não, como você lidou com isso? Quais são os seus novos planos para o futuro?