

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARIANA MOREIRA SERRA PEREIRA

DISCRIMINAÇÃO DE GÊNERO E CARREIRA GERENCIAL FEMININA: Cenários
do Mercado de Trabalho Ludovicense

São Luís

2018

MARIANA MOREIRA SERRA PEREIRA

**DISCRIMINAÇÃO DE GÊNERO E CARREIRA GERENCIAL FEMININA: Cenários
do Mercado de Trabalho Ludovicense**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^ª Msc. Adriana de Lima Reis Araújo

São Luís

2018

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Núcleo Integrado de Bibliotecas/UFMA

Pereira, Mariana Moreira Serra.

Discriminação de Gênero e Carreira Gerencial Feminina :
Cenários do Mercado de Trabalho Ludovicense / Mariana
Moreira Serra Pereira. - 2018.

86 f.

Orientador(a): Adriana de Lima Reis Araújo.

Monografia (Graduação) - Curso de Administração,
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2018.

1. Carreira. 2. Discriminação. 3. Gênero. I.
Araújo, Adriana de Lima Reis. II. Título.

MARIANA MOREIRA SERRA PEREIRA

**DISCRIMINAÇÃO DE GÊNERO E CARREIRA GERENCIAL FEMININA: Cenários
do Mercado de Trabalho Ludovicense**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 10 /01/2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Adriana de Lima Reis Araújo (orientadora)
Mestre em Administração
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Tadeu Gomes Teixeira
Dr. Em Ciências Sociais (UNICAMP)
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Ricardo André Barbosa Carreira
Me em Gestão de Negócios e Logística
Universidade Federal do Maranhão

À minha mãe, Nilda. Por tantos motivos
que não caberiam aqui.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço aos orixás e voduns que me deram força e equilíbrio para que este momento acontecesse. Aos caboclos e encantados que guiaram essa trajetória, e que me ensinam sobre paciência, perseverança e fé.

Agradeço à minha mãe, Nilda, que possibilitou de todas as formas possíveis a conclusão dessa etapa. À minha filha, Cecília, pela paciência e compreensão nos momentos de ausência, e por marcar esse momento com tanta alegria. Ao meu irmão, Fernando, pelo suporte quando necessário e pelas conversas madrugada afora.

A Nádía Macedo, pelo carinho imenso, por ter me mostrado que a Administração era o caminho, pelos ensinamentos e por ter acompanhado cada passo até aqui. À família Macedo – Clarissa, Helda e Arnaldo – por me acolherem e pelo incentivo constante.

Ao Terreiro de Iemanjá, por ter se tornado meu chão. A mãe Dedé de Boço Có e mãe Bidoca, pelas lições constantes de humildade, perseverança e amor. À minha família do santo, que me ensina constantemente sobre tudo. À minha irmã Graça de Obaluaê, pelas conversas nos momentos difíceis.

A Magno Martins, pela amizade, pelo acolhimento, pela presença constante, por todo o cuidado e por toda a ajuda nos últimos dois anos. A Maura Correia, pelo apoio fundamental na conclusão deste projeto.

À professora Adriana Araújo, por acreditar neste trabalho e pela orientação. Aos professores Vilma Heluy, Miguel Heluy e Hélio Matos, pelo carinho e pela orientação durante o curso. Ao colega Victor Barroso, pela parceria. A Eduardo Mota, pela motivação na escrita científica.

A Luana Melo, Joelma Santos, Toshimi Nishiwaki, Ana Tereza Ferreira, Nonato Santos e Isabella Larissa, pela absoluta irmandade, em todos os momentos. A Adriana Sauer, Talvane Araújo, Fabiano Rocha e Allan Sousa, por não me deixar abrir mão da leveza, nunca.

A Jonata Galvão, pela porta aberta no momento certo.

A todas as entrevistadas, pela confiança. A todas as companheiras de luta, pela construção do feminismo que deu origem a esse trabalho.

“Não podemos todos ser bem-sucedidos quando metade de nós é impedida de o fazer.”

Malala Yousafzai, 2013

RESUMO

O presente trabalho se propõe a discorrer sobre situações de discriminação de gênero no mercado de trabalho, especificamente aquelas identificadas entre mulheres ocupantes de cargos gerenciais em organizações privadas ou não em São Luís – MA. O objetivo principal foi, portanto, identificar tais situações já apresentadas na literatura científica específica, principalmente a nacional, ressaltando as situações vivenciadas pela força de trabalho feminina em cargos gerenciais no mercado ludovicense. Para tanto, foi necessário trabalhar os subtemas: trajetória de carreira, exercício da gestão e maternidade e vida pessoal. Foi realizada revisão bibliográfica, que se configurou em suporte teórico e também subsídio para uma pesquisa qualitativa, através tanto da aplicação de questionários, quanto de entrevista semiestruturada. O questionário foi desenvolvido com base nas ocorrências já encontradas na bibliografia específica de cada temática, e o roteiro de entrevista elaborado com foco nos objetivos específicos. Foram levantados dados consistentes, dentro do universo pesquisado, que indicam a ocorrência de situações discriminatórias nos moldes identificados pela pesquisa bibliográfica, notadamente no que tange a dificuldades de conciliação entre vida pessoal e vida profissional. Os dados foram transcritos e compilados, sendo considerados apenas aqueles que se encaixaram nas categorias de discriminação já indicadas pelo referencial teórico, embora os dados descartados motivem pesquisas posteriores. Os principais resultados confirmam a hipótese inicial de trabalho, de que a discriminação de gênero impacta diretamente nas carreiras femininas em São Luís. Notadamente, foram verificadas, conforme os objetivos específicos, a influência do assédio e da necessidade de atendimento a critérios estéticos nas trajetórias de carreira; a necessidade de constante comprovação de capacidade no exercício da gestão e a dificuldade de conciliação entre vida pessoal e vida profissional. Ainda, são sugeridos estudos sobre a migração por parte da população do interior em busca de estudo e seus impactos nas carreiras femininas, o posicionamento das mulheres negras nas organizações, e seu acesso a cargos de gestão e as principais barreiras de acesso feminino aos cargos de gestão a nível local.

Palavras-chave: Carreira. Discriminação. Gênero.

ABSTRACT

The present work proposes to discuss gender discrimination situations in the labor market, specifically those identified among women occupying managerial posts in private organizations or not in São Luís - MA. The main objective was therefore to identify such situations already presented in the specific scientific literature, especially the national one, highlighting the situations experienced by the female labor force in managerial positions in the Ludovician market. To do so, it was necessary to work on the subthemes: career path, management exercise and motherhood and personal life. A bibliographic review was carried out, which was configured in theoretical support and also subsidized for a qualitative research, through both the application of questionnaires and the semi-structured interview. The questionnaire was developed based on the occurrences already found in the specific bibliography of each subject, and the interview script elaborated with focus on the specific objectives. Consistent data within the universe surveyed indicate that discriminatory situations occur along the lines identified by the bibliographic research, especially regarding difficulties in reconciling personal and professional life. The data were transcribed and compiled, being considered only those that fit the categories of discrimination already indicated by the theoretical reference, although the discarded data motivate further research. The main results confirm the initial hypothesis that gender discrimination has a direct impact on women's careers in São Luís. Nonetheless, according to specific objectives, the influence of harassment and the need to meet aesthetic criteria in the career; the need for constant proof of ability in the exercise of management and the difficulty of reconciling personal and professional life. Also, studies on migration by the inland population in search of a study and its impacts on women's careers, the positioning of black women in organizations, and their access to management positions and the main barriers of women's access to positions of responsibility are suggested.

Keywords: Career. Discrimination. Gender.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT: Associação Brasileira de Normas Técnicas

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelos Emergentes de Carreira	33
Figura 2 - Quadro de Desenvolvimento das Carreiras	37

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Participação Feminina no Mercado de Trabalho Brasileiro.....	16
Gráfico 2 - Diferença de rendimento médio de homens e mulheres em cargos de direção e gerência – 2005 a 2015 (em reais) ¹	18

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Participação Feminina no Mercado de Trabalho, por setor, em 2015.....	17
Tabela 2- Rendimento Médio de Pessoas em Cargos de Gestão, por sexo, em 2015	18
Tabela 3- Divisão de Pessoal por Sexo (%).....	19
Tabela 4 - Diferenças Salariais entre Homens e Mulheres em São Luís	46
Tabela 5 – Área de Atuação das Respondentes.....	47
Tabela 6 - Escolaridade das Respondentes.....	48
Tabela 7 - Faixa Salarial X Cor das Respondentes.....	49
Tabela 8 - Tipo de atividade das gestoras, por área de atuação.....	49
Tabela 9 - Formação das Equipes	49
Tabela 10 - Assertiva 19	51
Tabela 11 - Assertiva 24	54
Tabela 12 - Assertiva 29	55
Tabela 13 - Assertiva 25	58
Tabela 14 – Assertiva 28.....	58
Tabela 15 - Assertiva 27	63
Tabela 16 - Assertiva 23	64
Tabela 17 - Assertiva 26	65
Tabela 18 - Assertiva 30	66
Tabela 19 - Assertiva 31	66
Tabela 20 - Assertiva 32	70
Tabela 21 - Assertiva 21	70
Tabela 22 - Assertiva 17	72
Tabela 23 - Assertiva 18	73
Tabela 24 - Assertiva 18 - Por Estado Civil.....	74
Tabela 25 - Assertiva 18 – Por maternidade	74

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	MULHERES, GÊNERO E DISCRIMINAÇÃO DE GÊNERO	21
2.1	As mulheres e o mundo do trabalho	21
2.2	Gênero e Discriminação	25
3	CARREIRA E GESTÃO	30
3.1	O Conceito de carreira	30
3.2	Carreira, gestão e discriminação de gênero	36
4	METODOLOGIA	41
4.1	Coleta de Dados	42
4.2	Análise de Dados	44
5	DESCRIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA	46
6	RESULTADO DA PESQUISA	51
6.1	Exigência de Atendimento a Critérios Estéticos	51
6.2	Silenciamento	55
6.3	Dificuldades no exercício da autoridade/liderança	58
6.4	Necessidade Constante de Comprovação de Capacidade Técnica	62
6.5	Sobrecarga de Trabalho	65
6.6	Assédios (Sexual e Moral)	65
6.7	Salários	71
6.8	Dificuldades de Conciliação entre Vida Pessoal e Vida Profissional	73
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
	REFERÊNCIAS	81
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	83
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA	87
	ANEXO A – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE	88

1 INTRODUÇÃO

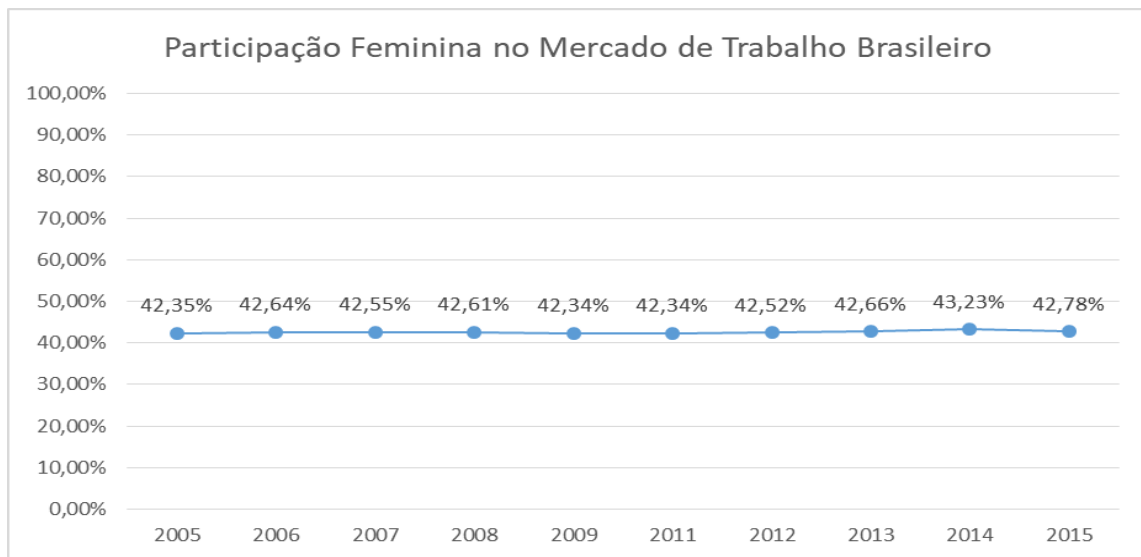
Nos dias atuais, a presença feminina no mercado de trabalho é cada vez mais marcante e significativa. Essa presença é fruto de reivindicações que estão na raiz do movimento de mulheres no mundo todo. No entanto, apesar das muitas décadas de luta pelo direito feminino ao trabalho, o mercado de trabalho atualmente ainda é cenário de desigualdades de gênero.

Com o advento do capitalismo, transformações sociais mudaram a face social do mundo ocidental nos séculos XIX e XX. No cerne destas mudanças, estavam reivindicações femininas relativas à precarização da inserção feminina no mercado de trabalho, que ao contrário do que hoje parece ao senso comum, era uma realidade amplamente difundida (DAVIS, 2017; GURGEL, 2010). A partir daí, esta pauta progrediu bastante, até porque nunca deixou de fazer parte do rol de reivindicações feministas. Atualmente, mulheres já ocupam posições de destaque em organizações, conseguem ter uma carreira, assim como benefícios.

Esta pauta tem vários aspectos. De uma maneira geral, está sempre presente a questão do empoderamento financeiro, social ou mesmo do ponto de vista subjetivo. Dois pontos são cruciais e constantes, desde as primeiras organizações feministas: um é que o trabalho feminino não seja precarizado; e o outro, de que este trabalho seja em igualdade de oportunidades e remuneração entre homens e mulheres (GURGEL, 2010). No entanto, as traços da precarização do trabalho feminino subsistem, no Brasil e no mundo.

Essa precarização é evidenciada facilmente através dos dados sobre trabalho no Brasil. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a população feminina responde por 51,03% da população brasileira. Infelizmente, esta mesma proporção não é verificada quando voltamos os olhos para o mercado de trabalho. Segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), de 2005 a 2015, as mulheres ocuparam, como pouquíssima variação, em torno de 42% do mercado de trabalho.

Gráfico 1 – Participação Feminina no Mercado de Trabalho Brasileiro



Fonte: IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, 2005 a 2015. (Adaptado pela autora)

Ao olhar para estes dados, é possível observar que, apesar do fato de, ao longo do século XX, as mulheres terem se consolidado como força de trabalho, nos últimos dez anos essa expansão estagnou. Isso inclusive contraria muitas das festejadas observações sobre a presença feminina no mercado – já que a caminhada em direção a uma possível paridade de gêneros no mercado, estacionou.

Ainda, é possível observar que as áreas que tradicionalmente recebem mulheres – as que são ligadas ao cuidado – ainda são as que mais recebem mulheres – e são as únicas que atingem um certo grau de paridade, em termos numéricos.

Conforme vemos na tabela 1, as áreas de Educação, Saúde, Alojamento e Alimentação, são áreas que tradicionalmente recebem mais mulheres, o que se relaciona com o conceito de divisão sexual do trabalho. São as áreas ligadas ao cuidado com as crianças, ao cuidado com a saúde, e com as tarefas da casa, como alimentação – tarefas tipicamente “femininas”, socialmente falando. Esta questão será desenvolvida no capítulo 3, que trata da discriminação de gênero no trabalho. Porém, ressalta-se a importância de se levantar as experiências de mulheres nas outras áreas, que ainda não as recebem – como indústria e comércio, por exemplo, como forma de apurar o que faz com elas não estejam nestas áreas em igual percentual.

Tabela 1 - Participação Feminina no Mercado de Trabalho, por setor, em 2015

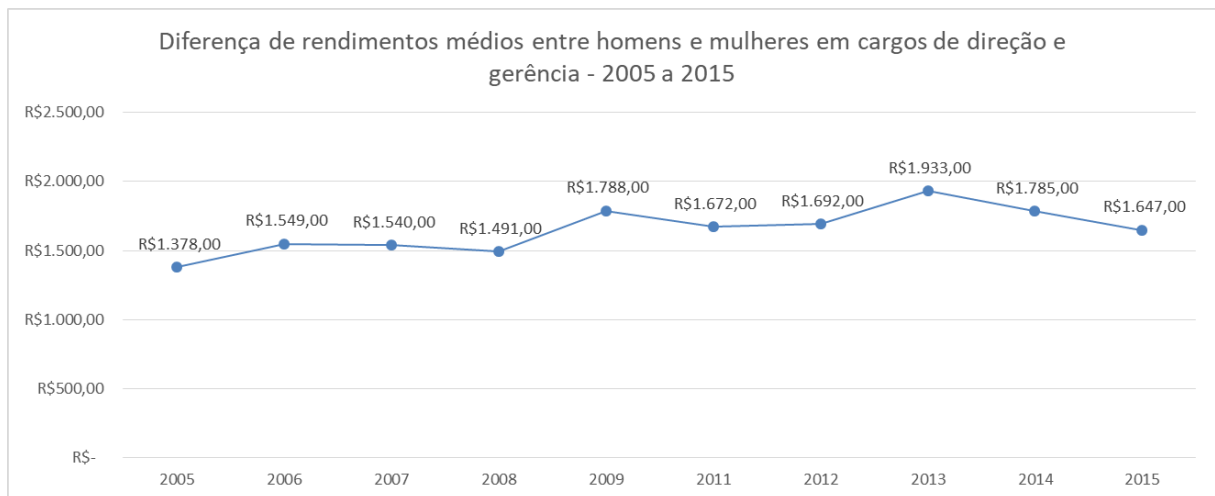
SETORES	2015		
	ENTREVISTADOS	MULHERES	%
Agrícola	13020	3842	29,51%
Indústria	11887	4339	36,50%
Construção	8511	302	3,55%
Comércio e reparação	17123	7064	41,25%
Alojamento e alimentação	4626	2573	55,62%
Transporte, armazenagem e comunicação	5292	666	12,59%
Administração pública	5007	1986	39,66%
Educação, saúde e serviços sociais	10320	7868	76,24%
Demais serviços	18541	11727	63,25%
Atividades mal definidas	68	11	16,18%
TOTAL	94395	40378	42,78%

Fonte: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, 2015 (Adaptado pela autora)

Outra evidência de que esta precarização ainda existe, é a diferença salarial entre homens e mulheres, quando estão no mesmo nível organizacional. A mesma pesquisa aponta para uma diferença considerável no rendimento de homens e mulheres em cargos de direção e gerência – o que em tese, não deveria ocorrer, haja vista estarmos tratando de trabalhadores de mesmo nível. Não se trata apenas do fato de mulheres não conseguirem alcançar cargos de liderança – mas quando alcançam, ganham menos que os homens.

Os dados apurados indicam uma diferença de rendimentos entre homens e mulheres nestes cargos, que também não tem sido superada nos últimos dez anos. Ao contrário, esta diferença se acentuou, como observável no gráfico 2.

Gráfico 2 - Diferença de rendimento médio de homens e mulheres em cargos de direção e gerência – 2005 a 2015 (em reais)¹



Fonte: IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios. 2005 a 2015. (Adaptado pela autora)

¹ Dados inflacionados pelo INPC de Setembro de 2015.

Observa-se aqui uma diferença considerável nos salários de homens e mulheres no Brasil, mesmo o que ocupam cargos de gerência. Utilizando os dados de 2015, podemos ver que, atualmente, os salários das gestoras são 31,54% abaixo dos homens que ocupam os mesmos cargos. Dependendo da região do país, esta diferença se acentua ou diminui, podendo chegar a 36%.

Tabela 2- Rendimento Médio de Pessoas em Cargos de Gestão, por sexo, em 2015

Grandes Regiões	Rendimento médio no trabalho principal das pessoas em cargos de direção ou gerência em 2015 (R\$)				
	Rendimento Médio Geral	Rendimento médio por sexo			
		Homens	Mulheres	Diferença	
		Média	Média	R\$	%
Brasil	4 620	5 222	3 575	1647,0	31,54%
Norte	3 805	4 110	3 232	878,0	21,36%
Nordeste	3 601	4 035	2 892	1143,0	28,33%
Sudeste	5 118	5 825	3 900	1925,0	33,05%
Sul	4 477	5 154	3 270	1884,0	36,55%
Centro-Oeste	4 735	5 084	4 091	993,0	19,53%

Fonte: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, 2015 (Adaptado pela autora)

Ainda na esteira da precarização profissional e da ausência de igualdade de oportunidades, as mulheres ainda enfrentam o chamado glass ceiling, ou teto de vidro, que são óbices velados à sua ascensão profissional. Chegar aos cargos de gestão ainda é um desafio.

Segundo dados levantados pelo Instituto Ethos, em estudo fomentado pela ONU Mulheres, em 2016, o quadro geral da participação feminina no mercado de trabalho brasileiro é contraditório. O estudo “Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas” desvendou dados importantes da posição feminina no mercado de trabalho.

Tabela 3- Divisão de Pessoal por Sexo (%)

Nível hierárquico	Homens	Mulheres
Conselhos de Administração	89	11
Quadro Executivo	86,4	13,6
Gerência	68,7	31,3
Supervisão	61,2	38,8
Quadro Funcional	64,5	35,5
Trainees	57,4	42,6
Estagiários	41,1	58,9
Aprendizes	44,1	55,9

Fonte: Perfil Social, Racial e Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas, 2016. (Adaptado pela autora)

À primeira vista, a qualificação profissional parece o caminho mais curto para chegar a estes cargos. No entanto, mais alguns dados do mercado de trabalho podem novamente demonstrar que isso não é suficiente. O estudo “Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça”, publicado pelo IPEA em 2017, indica que em média, mulheres tem mais tempo de estudo (8,4 anos) em relação aos homens (8 anos).

No entanto, ao olharmos para a composição por sexo por nível nas empresas pesquisadas pelos Instituto Ethos, é possível perceber que isto não levou a uma participação feminina maior na gestão empresarial. À medida que o nível do cargo aumenta, a participação feminina vai diminuindo, como pode-se observar da Tabela 2. Ou seja, ainda que as mulheres se qualifiquem mais, e tenham as formações que o mercado pede, elas não chegam aos cargos de chefia.

Diversas barreiras são encontradas pelas mulheres, que levam a este tipo de cenário. A literatura sobre o tema inclui relatos de silenciamento e isolamento de mulheres em posição de comando, insubordinação (LOMBARDI, 2006), de normatização da aparência, de utilização de estereótipos (MENEZES & OLIVEIRA, 2015), de assédio moral e sexual e ainda de barreiras ao exercício da maternidade (JAIME, 2011). Algumas mulheres já conseguem superar estas barreiras, e chegar a cargos gerenciais. No entanto, suas trajetórias de carreira ficam marcadas por estas questões. A pergunta problema deste trabalho é, portanto, a discriminação de gênero tem impactos na carreira gerencial feminina na Região Metropolitana de São Luís? E a hipótese levantada é a de que a discriminação de gênero tem um impacto significativo na carreira feminina em São Luís.

Sendo assim, o objetivo do presente trabalho é investigar o impacto do preconceito de gênero no carreira gerencial de mulheres no mercado de trabalho da Região Metropolitana de São Luís. Serão abordados os impactos que o preconceito de gênero pode ter no desempenho de mulheres que gerenciam equipes, mistas ou não, de setores diversos, tanto da iniciativa privada quanto da gestão pública. As estratégias utilizadas pelas mulheres para contornar esta discriminação também serão investigadas.

Como objetivos específicos, investigar os impactos da discriminação de gênero em suas trajetórias de carreira, na sua vivência no exercício da gestão e na experiência de conciliação entre vida pessoal e carreira.

A análise dos resultados obtidos a partir das entrevistas é relevante por identificar algumas das barreiras que fazem com que as mulheres não alcancem cargos de gestão. Ainda, proporcionará também relatos sobre quais as formas de discriminação observadas localmente, e quais são as estratégias utilizadas pelas mulheres para contorná-las.

Os resultados obtidos com a análise serão dois. Primeiro, um perfil objetivo das gestoras entrevistadas, que inclua cor/raça, idade, classe, escolaridade, maternidade, e outras características. Segundo, relatos sobre as condutas que influenciam decisões e trajetórias de carreira feminina, partindo dos três objetivos específicos aqui citados.

2 MULHERES, GÊNERO E DISCRIMINAÇÃO DE GÊNERO

As mulheres passaram estar massivamente presentes no mercado de trabalho com o advento da revolução industrial. Até então, o papel inquestionado da mulher estava atrelado à esfera da família e do cuidado – havendo uns poucos espaços para as mulheres solteiras que porventura precisassem se sustentar. Estes possíveis papéis sociais que a mulher poderia exercer, de forma remunerada, estavam sempre ligados à esfera da família e do cuidado – cuidar dos doentes, das crianças e das casas das senhoras ricas. E, obviamente, não se pode deixar de citar a prostituição. No entanto, o trabalho feminino sempre existiu.

Sendo assim, para que possamos entender a problemática da discriminação de gênero e seus impactos na evolução das carreiras femininas, é preciso revisitar a forma como a mulher chegou e se estabeleceu no mercado de trabalho, mesmo em momentos históricos em que socialmente isto parecia impossível. A partir disto e da solidificação do conceito de gênero, é que será estabelecido o que é discriminação de gênero e de que forma ela atua no mercado de trabalho – notadamente na carreira das mulheres.

2.1 As mulheres e o mundo do trabalho

Para entender a relação entre mulheres e trabalho, é preciso perceber que diferentes mulheres tem diferentes relações com a questão do trabalho. Isto porque, embora tal fato seja omitido pela História, desde a Primeira Onda – que incluiu as sufragistas – o movimento de mulheres padece do mal do racismo estrutural. Seu discurso, suas reivindicações, sempre partiram de ideais de mulher e de feminilidade que não incluíam as mulheres negras (DAVIS, 2016). Por conta disso, é preciso rever as afirmativas constantemente feitas pelo senso comum de que a mulher “conquistou” espaço no mercado de trabalho.

Numa tentativa de contornar esta distorção – que está presente em quase tudo o que é descrito hoje como conquista do movimento de mulheres – este trabalho parte da perspectiva da interseccionalidade, na medida que utiliza as teorias que tratam do cruzamento entre sexismo, racismo e classismo. Desta forma, serão tratadas de forma diferenciada a relação com o trabalho de mulheres brancas e negras, assim como de mulheres da classe média.

A necessidade de que isto seja ressaltado é premente e de vital importância para o problema colocado neste trabalho - uma vez que mulheres de diferentes classes e etnias vivenciaram este “acesso” de locais sociais completamente diferentes. É importantíssimo que sejam feitos os necessários recortes quando falamos da participação feminina no mercado de trabalho, não apenas para compreendermos adequadamente o que dirão as informantes, mas também para que possamos entender a dinâmica das relações de trabalho e carreira que elas estabelecem.

Se na idade média o trabalho feminino estava confinado à esfera do lar – ainda que seja no lar de um amo ou senhor - no mundo pré-industrial, o trabalho feminino descolado da esfera do lar já era uma realidade. Com o advento da modernidade, já era possível encontrar, por exemplo, mulheres vendedoras ambulantes ou nos mercados, amas, lavadeiras ou em pequenos comércios (NOGUEIRA, 2004).

Com a chegada da revolução industrial, a mão de obra feminina - assim como a infantil - passou a ser recrutada pelas fábricas. Com a expansão dos parques fabris no mundo todo, as organizações que dali nasceram precisavam de toda a mão de obra possível, pelo menor custo - daí a necessidade tanto da mão de obra feminina quanto da mão de obra infantil, que apenas poderiam vir das classes mais pobres. Segundo Hobsbawm (2000), em 1838, apenas 23% do contingente de trabalhadores da indústria fabril era composto por homens adultos – todo o restante era de mulheres, crianças e adolescentes até 18 anos. Segundo o autor, isso se deveu ao fato de que homens adultos se insurgiam contra a nova organização do trabalho – industrial - enquanto que mulheres e crianças eram mais dóceis.

Com a prosperidade econômica que sucedeu a primeira guerra mundial, e também com implantação do Estado de Bem Estar Social americano, iniciou-se, a partir dos Estados Unidos da América, uma verdadeira febre pelo retorno da mulher à casa. Se no século XIX houve a entrada maciça de mulheres nas fábricas, no século XX o retorno do trabalho feminino à esfera da casa marcou, socialmente falando, os anos 40 e 50. No livro que inaugura a Segunda Onda feminista, Betty Friedan descreve o cenário do pós-guerra:

Nos quinze anos que se seguiram à Segunda Guerra Mundial, esta mística de realização feminina tornou-se o centro querido e intocável da cultura

americana contemporânea. Milhões de mulheres moldavam sua vida à imagem daquelas bonitas fotos de esposa suburbana beijando o marido diante do janelão da casa, descarregando um carro cheio de crianças no pátio da escola e sorrindo ao passar o novo espalhador de cera no chão de uma cozinha impecável. Faziam pão em casa, costuravam a roupa da família inteira e mantinham a máquina de lavar e secar em constante funcionamento. Mudavam os lençóis duas vezes por semana, em lugar de uma só, faziam cursos de tapeçaria e lamentavam suas pobres mães frustradas, que haviam sonhado seguir uma carreira. Seu sonho único era ser esposa e mãe perfeita. Sua mais alta ambição, ter cinco filhos e uma bonita casa. Sua única luta, conquistar e prender o marido. Não pensavam nos problemas do mundo para além das paredes do lar e, felizes em seu papel de mulher, desejavam que os homens tomassem as decisões mais importantes, e escreviam, orgulhosas, na ficha do recenseamento: «Ocupação: dona de casa». (FRIEDAN, 1971)

Estas mulheres de que trata o trabalho de Friedan são da geração seguinte à das mulheres que se empregam quase que compulsoriamente na indústria fabril – obviamente, considerando o caráter global da Revolução Industrial como fenômeno social. Depois de um tempo de calmaria, após a conquista dos direitos políticos trazida pela primeira onda feminista, esta foi uma das primeiras reivindicações das mulheres brancas e de uma classe média operária, vivendo sob os auspícios do clima de prosperidade das décadas de 50 e 60. Estas mulheres começaram a viver problemas identitários ligados ao confinamento no lar (FRIEDAN, 1971).

A mídia teve um papel fundamental neste processo, de retorno ao lar. Passou a ser massivamente trabalhada a imagem da mulher dona de casa, seja em revistas femininas, de saúde, ou nas opiniões de especialistas. No entanto, o público alvo destas mídias era efetivamente a mulher branca, que fazia parte de uma classe média operária beneficiada pela prosperidade econômica da época e pelo estado de bem estar social implantado nos Estados Unidos da América.

Porém, no mesmo contexto, as mulheres negras há menos de um século saíam do cativeiro, onde eram mantidas escravas, com todas as características que este termo pode conter - trabalhos forçados, tortura, estupros e desumanização. Em outras palavras, quando se fala de trabalho, além do gênero, a etnia e a classe social marcam de forma indelével a experiência de alguém. Nas palavras de Angela Davis,

Proporcionalmente, as mulheres negras sempre trabalharam mais fora de casa do que suas irmãs brancas. O enorme espaço que o trabalho ocupa hoje na vida de mulheres negras reproduz um padrão estabelecido durante os primeiros anos de escravidão. Como escravas, essas mulheres tinham todos os outros aspectos de sua existência ofuscados pelo trabalho

compulsório. Aparentemente, o ponto de partida de qualquer exploração da vida das mulheres negras na escravidão seria uma avaliação do seu papel como trabalhadoras (DAVIS, 2016).

No trecho acima, a autora demonstra a diferença de experiência entre mulheres brancas e negras no que diz respeito ao trabalho. Enquanto para as mulheres brancas, trabalhar significava ampliar seu horizonte para além do ambiente familiar, para as mulheres negras o trabalho já era uma realidade opressiva, uma vez que o trabalho forçado era o que a definia.

E por conta disso, conforme aponta a autora, no processo de desumanização do povo negro que fez parte da escravidão, a mulher negra não estava incluída no ideal de feminilidade da época:

O sistema escravagista definia o povo negro como propriedade. Já que as mulheres eram vistas, não menos que os homens, como unidades de trabalho lucrativas, para os proprietários de escravos elas podiam ser desprovidas de gênero. Nas palavras de um acadêmico, “a mulher escrava era, antes de tudo, uma trabalhadora em tempo integral para seu proprietário, e apenas ocasionalmente esposa, mãe e dona de casa”. A julgar pela crescente ideologia da feminilidade do século XIX, que enfatizava o papel das mulheres como mães protetoras, parceiras e donas de casa amáveis para seus maridos, as mulheres negras eram praticamente anomalias (DAVIS, 2017).

No Brasil, esta realidade é extremamente visível. O Brasil foi o último país das Américas a abolir a escravidão, em 1888 - e o cenário para a população africana e afro-descendente que aqui se encontrava era o pior possível. A enorme maioria da população que até então era mantida cativa foi simplesmente lançada fora das porteiros das fazendas, sem qualquer instrumento ou condição financeira de sobrevivência dentro dos parâmetros sociais considerados normais à época. Segundo Rago (2007), documentos oficiais e estatísticas indicam um enorme número de negras e mulatas entre empregadas domésticas, cozinheiras, lavadeiras, vendedoras de rua e prostitutas.

Esse fato marca a história da mulher negra, de forma que a experiência do trabalho aqui jamais é um direito - ela é primeiro a marca do cárcere, para só depois da abolição se tornar uma questão de sobrevivência - como para a mulher branca e pobre - somada a todos os aspectos de desumanização que o cativo deixara - a vulnerabilidade causada pela pobreza extrema, a animalização, a hipersexualização

e todos os mitos da época sobre pessoas negras e sua capacidade braçal/incapacidade intelectual. Ainda segundo Rago,

Normalmente, as mulheres negras são apresentadas, na documentação disponível, como figuras extremamente rudes, bárbaras e promíscuas, destituídas, portanto, de qualquer direito de cidadania. Na verdade, além de suprir o mercado de trabalho livre com mão-de-obra barata, as elites brasileiras, inspiradas pelas teorias eugenistas que se formularam na Europa e nos Estados Unidos, preocupavam-se profundamente com a formação do “novo trabalhador brasileiro”, cidadão da pátria, disciplinado e produtivo – e evidentemente, dedicavam muitas horas discutindo “o embranquecimento e o fortalecimento da raça”. Muitos esforços foram feitos para que os imigrantes viesse predominantemente dos países europeus, e “não da Ásia, nem da África”, conforme afirmavam os defensores desta tese. (RAGO, 2007).

No Brasil, da mesma forma que na Europa do início do século XX, se manteve uma moral social que associava o trabalho feminino ao trabalho do lar. A idéia corrente era a de que o abandono dos filhos em casa pela mulher “afrouxaria” os laços familiares.

É deste contexto histórico que este trabalho parte, e das teorias sobre gênero e trabalho que dele decorrem, para analisar a atualidade do mercado de trabalho de São Luís. Não nos interessa aqui analisar o problema das carreiras gerenciais femininas do ponto de vista do direito da mulher à independência financeira. Mas sim, analisar os dados coletados considerando as diferentes histórias das mulheres e as diferentes marcas que elas trazem, relacionando gênero, raça e classe.

Para efeito deste trabalho, serão pesquisadas informações sobre mulheres em posição de gerência e suas trajetórias de carreira.

2.2 Gênero e Discriminação

A categoria “gênero” está em constante construção. Primariamente, a língua portuguesa reconhece a palavra relacionando-a à dualidade feminino/masculino. No âmbito da sociologia, o primeiro estudioso a conceituar gênero foi Robert Stoller, mas este conceito foi realmente disseminado pela antropóloga americana Gayle Rubin, em 1975. Esta por sua vez originou uma nova forma de tratar a questão, que passou a ser chamada de “perspectiva de gênero” (SAFIOTTI, 2004).

É no trabalho de Gayle Rubin que os conceitos de “sexo” e gênero” são pensados em esferas diferentes, pela primeira vez. A autora questiona quais são os mecanismos que transformam um ser humano do sexo feminino – a fêmea, humana, propriamente – em uma mulher objeto de dominação. A partir do momento em que faz este questionamento, Rubin separa a sexualidade biológica (a “fêmea”) da construção cultural que a ela está relacionada (a mulher objeto de dominação). Mais do que isso, Rubin identifica o sistema sexo/gênero, onde o corpo, a sexualidade biológica, é a matéria prima de um processo de transformação, através da atividade humana. O produto desse processo de transformação é a ideia de “mulher” enquanto construto social – que é o gênero:

Conforme afirmou Rubin, em 1975, um sistema de sexo/gênero consiste numa gramática, segundo a qual a sexualidade biológica é transformada pela sexualidade humana, gramática esta que torna disponíveis os mecanismos de satisfação das necessidades sexuais transformadas. (SAFIOTTI, 2004)

Esta conceituação, a medida em que separa o biológico (sexo) do social (gênero), dá um passo importante para a desnaturalização das desigualdades de gênero. Isto porque esclarece o caráter social de todas as leituras feitas sobre as características biológicas através desta “gramática” citada por Safiotti (2004).

Anos após a discussão proposta por Gayle Rubin, Joan Scott propõe uma formulação do conceito de gênero bastante pertinente, com o objetivo de propor uma categoria de análise mais ampla. Sendo assim, seu artigo “Gênero, uma categoria útil para análise histórica” (SCOTT, 2016) traz a ideia de que o gênero é um elemento constitutivo das relações sociais, a partir das diferenças percebidas entre os sexos – e, ainda, o gênero é uma forma primeira de dar sentido a relações de poder.

No mesmo artigo, Scott também traz a necessidade de ampliação do conceito, para analisar outras esferas da organização social para além da familiar. Nesse sentido, diz Scott:

Precisamos de uma visão mais ampla que inclua não só o parentesco, mas também (em particular, para as sociedades modernas complexas) o mercado de trabalho (um mercado de trabalho sexualmente segregado faz parte do processo de construção do gênero), a educação (as instituições de educação socialmente masculinas, não mistas ou mistas fazem parte do mesmo processo), o sistema político (o sufrágio masculino universal faz

parte do processo de construção do gênero). (...) O gênero é construído através do parentesco, mas não exclusivamente; ele é construído igualmente na economia, na organização política e, pelo menos na nossa sociedade, opera atualmente de forma amplamente independente do parentesco. (SCOTT, 2016)

A partir do momento em que percebe-se o caráter cultural desta dualidade, é possível afirmar que as diferenciações entre os gêneros não tem origem biológica, mas sim social, ou cultural. Ou seja, são pressupostos passíveis de desconstrução. Para além disso, a identificação da diferenciação sexual como estruturante de relações sociais significa reconhecer sua influência também nas relações individuais – e porque não dizer, nas relações de poder mesmo na esfera privada.

Segundo Safiotti (2004) a base dessa construção está na ideologia patriarcal – herança da tradição grega que foi reinventada através dos séculos e incorporada com a ideia de contrato social. Segundo ela, a supremacia de homens sobre as mulheres está em questão na formulação do contrato social que veio com a modernidade, imbricada com as formulações de liberdade. Sendo assim, o patriarcado constitui-se na dominação do masculino sobre o feminino, que por sua vez foi incorporada aos ideais de liberdade (masculina) do contrato social, mas ao mesmo tempo baseada em uma ideia de direito natural que as teóricas feministas como Gayle Rubin, Joan Scott e porque não citar, a própria Simone de Beauvoir, vieram refutar – através da identificação do gênero, construído socialmente.

Sendo assim, podemos indicar a discriminação de gênero como sendo o reflexo social destas ideias patriarcais sobre a supremacia masculina “natural” – mas que na realidade é uma supremacia construída. Este reflexo consiste concretamente na dicotomia existente nos papéis sociais do homem e da mulher, baseados num argumento biológico, porém com uma origem social, conforme demonstrou Gayle Rubin.

Ao longo do tempo – notadamente após a década de 70, com o fortalecimento das lutas por direitos civis – foi se construindo uma nova norma social a respeito do sexismo (FERREIRA, 2004). Se antes existia um sexismo tradicional que pura e simplesmente definia regras sobre o comportamento feminino (e porque não dizer, o masculino), a partir deste momento, os regramentos sociais se alteram – e a expressão do sexismo também. Estas atitudes sexistas ganharam um formato ambivalente – variando entre o sexismo hostil e o sexismo benevolente – que foram

identificadas pelos psicólogos americanos Peter Gilck e Susan Fiske (FERREIRA, 2004).

Sexismo hostil é a discriminação de gênero na sua forma mais direta, expressa na forma de antipatia contra a mulher. Segundo Ferreira,

Na explicação das origens do sexismo hostil, os autores (Glick e Fiske, 1996) concordam com as teorias feministas, ao defenderem a idéia de que a supremacia e a dominação masculinas que caracterizam a ideologia patriarcal, ao reforçarem os papéis sociais assinalados aos gêneros e, conseqüentemente, os estereótipos associados a tais papéis, constituem a base dessa modalidade de preconceito que, nos dias de hoje, dirige-se particularmente às mulheres que desafiam o poder masculino (feministas), brigam por ele (mulheres em altos cargos) ou procuram controlá-lo (mulheres que seduzem os homens). (FERREIRA, 2004)

Já o sexismo benevolente, se expressa em uma série de avaliações ou condutas positivas em relação à mulher, porém com caráter de reafirmação dos mesmos papéis:

Cumpra registrar, entretanto, que para Glick e Fiske (1996), o sexismo benevolente, apesar de se manifestar através de atitudes de proteção, idealização e afeto dirigidas às mulheres e, em conseqüência, ser por vezes até aceito por elas, é apenas subjetivamente positivo (“a mulher não é explorada, mas ao contrário é protegida e amada”), já que ele se encontra permeado pela mesma ideologia subjacente ao sexismo hostil (“a mulher pertence ao grupo mais fraco e inferior, e por isso precisa ser cuidada e protegida”). (FERREIRA, 2004)

O estudo dirigido por Glick & Fiske consistiu não somente na conceituação do sexismo, mas também na construção do Inventário do Sexismo Ambivalente, com o objetivo de identificar estes sexismos. Este questionário foi adaptado inclusive para o Brasil (FORMIGA, 2002), e uma vez aplicado, os resultados indicaram também uma co-existência do sexismo hostil com o sexismo benevolente:

Tudo leva a pensar que existe uma forma mais ancestral de sexismo, o hostil, que na atualidade comparte cenário com uma forma sutil, identificada como sexismo benévolo. No presente estudo estes não representam dimensões plenamente interdependentes (Glick & Fiske, 1996) ou elas são contrárias (Mladinic & cols., 1998); mais bem compreendem estruturas ortogonais, sendo possível que cada indivíduo apresente tanto um como outro tipo destas orientações na mesma magnitude. (FORMIGA, 2002)

Uma vez que as relações de trabalho se dão nas interações do dia-a-dia – relações, antes de tudo, entre indivíduos – é possível compreender que a discriminação de gênero no trabalho não está restrita ao sexismo institucional – aquele expresso nas barreiras colocadas por organizações para que mulheres tenham as mesmas oportunidades que homens (FERREIRA, 2004). Ao contrário: uma vez que são interações individuais, as relações que se estabelecem no âmbito organizacional estão sujeitas aos condicionamentos sociais externos. Os estudos de Hofstede realizados nas unidades da IBM em mais de 50 países (TORRES, 2005), e o projeto GLOBE, liderado por Robert House, que estudou as relações entre cultura nacional, liderança e cultura organizacional em 62 países, demonstraram a influência da cultura nacional nas organizações. Segundo HOUSE (1999, apud FRANZÃO, 2007), “a cultura nacional e a industrial são partes integrantes do ambiente em que as organizações funcionam, e a cultura organizacional é influenciada por ambas”. Assim, conclui-se que as relações de poder construídas nas empresas, para o exercício da influência necessária para o atingimento de objetivos, estão portanto impregnadas de valores advindos da cultura nacional – inclusive a desigualdade entre os gêneros e as expressões de discriminação, denominadas de sexismo ambivalente.

3 CARREIRA E GESTÃO

3.1 O Conceito de carreira

A ideia de carreira é historicamente recente. Segundo CHANLAT (1995), o senso comum considera carreira como sendo “um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão”. Essa noção, associada a profissão, só passa a ser historicamente possível de se concretizar após as revoluções burguesas do século XVIII, e posteriormente, com a revolução industrial e o fortalecimento do capitalismo. É nesse momento que é possível o surgimento de modelos de sucesso muito variados e também da ideia de mobilidade social, quando a carreira se desliga da estrutura de classe aristocrática.

A partir dos anos 70, passa a surgir um outro modelo, que o autor chama de modelo moderno, por conta das modificações sociais acirradas a partir dos anos 50 e 60. Neste momento da história, um tipo diferente de mudança estrutural passa a transformar as sociedades contemporâneas, no sentido de deslocar as identidades antes pautadas no nosso papel na estrutura social, para uma identidade mais centrada no indivíduo (HALL, 2005). Entre outras transformações, é neste momento que a identidade feminina, por exemplo, começa a se apartar do conceito de família.

Esse conceito, segundo SEABRA (2008), é estudado pela primeira vez na década de 70 no Massachusetts Institute of Technology (MIT). Estes primeiros estudos detectam quatro características básicas da carreira.

A primeira, é que este conceito se relaciona com a ideia de trabalho, mas não com a ideia de organização. Em outras palavras, não é necessário que, para construir uma carreira, um indivíduo esteja atrelado a uma organização – a carreira, no âmbito individual, pode ser construída em mais de uma empresa, ou em empresa nenhuma, como no caso de empreendedores. No entanto, tal característica não é consensual entre os estudiosos do tema. Segundo BENDASSOLI (2009), não é que a carreira se relacione apenas com o indivíduo. Na realidade, este conceito tem dois níveis, o da organização e o do indivíduo:

Identificamos algumas características comuns nas abordagens gerenciais das carreiras. Em primeiro lugar, são conduzidas na dupla perspectiva do indivíduo e da organização. Como consequência, a contribuição dessas abordagens é, conforme identifica Gunz (1989), a diferenciação de dois

níveis de análise nos estudos de carreira: o nível organizacional (carreira como estruturas e rotinas) e o nível individual (carreira subjetiva e estratégias de carreira). (BENDASSOLI, 2009)

Do ponto de vista organizacional, a carreira é um dispositivo utilizado para o gerenciamento de recursos humanos, através das decisões sobre esquemas de mobilidade e o gerenciamento, no nível simbólico, do comprometimento de cada um dos indivíduos que compõem os quadros de determinada organização. Já do ponto de vista individual, a carreira é o movimento de racionalizar as suas próprias experiências profissionais, dotando de sentido cada um dos eventos que lhe ocorrem ao longo da vida profissional, com isso, tomar decisões para o futuro (BENDASSOLI, 2009).

A segunda, é o reconhecimento do caráter mediador da carreira – ela é o que liga indivíduo e organização, apesar de a organização não ser o centro do conceito. O indivíduo se relaciona com a organização através do seu próprio gerenciamento de carreira, na medida que ele se encontra com a política de carreira da empresa – ou a falta de uma. E ainda, a interação do indivíduo com a organização se torna objeto da racionalização descrita acima.

A terceira, fala do caráter interdisciplinar da carreira: trata-se de um fenômeno ligado a várias áreas do conhecimento, como a Psicologia, a Antropologia, a Sociologia, a Economia e outras.

E a quarta, reconhece o dualismo do conceito: se de um lado se fala em carreira do ponto de vista institucional – da carreira como caminho em uma única organização – também reconhece a carreira como aspecto pessoal, ligado à percepção do indivíduo sobre sua própria carreira.

Não há um consenso sobre a definição de carreira. Vários conceitos podem ser encontrados na literatura. Alguns com foco na ocupação do indivíduo, outros com foco nos papéis de trabalho desempenhados ao longo da vida (CASADO & SANTOS, 2011).

Assim, segundo CHANLAT (1995), as carreiras dividem-se em dois modelos: o tradicional e o moderno. O modelo tradicional é aquele que foi estruturado na consolidação do capitalismo. Tradicionalmente, a carreira é construída por um homem, pertencente a grupos sociais dominantes. Ela é marcada pela progressão vertical e linear, ligada a uma organização, de uma maneira geral.

Na esteira das modificações ocorridas nos anos 70, o autor observou o surgimento do modelo moderno. Se no modelo tradicional, a carreira estava atrelada a uma grande estrutura organizacional, neste novo momento a individualidade prevalece e a ideia de carreira também se aparta da estrutura organizacional. Este modelo moderno é marcado por uma certa diversidade sexual e social, possibilitada pela elevação dos graus de instrução, pela inserção da mulher no mercado de trabalho, pela flexibilização do trabalho, pelos ganhos da luta pelos direitos civis e pela globalização da economia.

Este novo modelo, também citado por Seabra (2008), caracteriza-se pela instabilidade, pela descontinuidade e pela horizontalidade. São carreiras menos estáveis, que não estão fadadas à ascensão constante, organizacionalmente falando. O modelo moderno é alicerçado no crescimento individual, em uma ou mais empresas, e inclui o aprimoramento profissional como uma possível etapa da carreira. Ainda, ele abarca situações profissionais que exigem mais flexibilidade – como as profissões que possibilitam atuações como free-lancer ou mesmo a atuação empreendedora, coisas que o conceito de carreira tradicional não abarca.

Neste mesmo contexto, em 1976 é criado o conceito de carreira proteana – onde carreira passa a significar os papéis de trabalho experimentados pelo indivíduo ao longo da vida (HALL apud CASADO & SANTOS, 2011). Este conceito faz referência ao mito de Proteus, que construía sua própria trajetória. É um conceito de carreira centrado no indivíduo, e que traz o entendimento de que todas as ações que o indivíduo faz ao longo da vida profissional faz parte de sua carreira – inclusive quando ele se retira do mercado de trabalho, seja para se qualificar ou para cuidar da família.

Ainda, a literatura sobre o tema elenca os chamados “modelos emergentes de de carreira”, de acordo com a revisão de literatura elaborada por Bendassoli (2009):

Figura 1 - Modelos Emergentes de Carreira

MODELO	PROPOSIÇÕES	SUJEITO	TRABALHO
Carreira sem fronteiras	<ul style="list-style-type: none"> • Pluralidade de contextos de trabalho • Transversalidade dos vínculos com as organizações • Competências (<i>know-why, know-how e know-whom</i>) 	Agente	<ul style="list-style-type: none"> • Campo privilegiado da ação individual • Arranjo instável de trocas mútuas entre indivíduo e organização
Carreira protiana	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança como um dado de realidade • Variedade de experiências • Adaptabilidade e resiliência • Identidade como âncora 		<ul style="list-style-type: none"> • Meio de externalização da identidade pessoal • Sequência de experiências pessoais
<i>Craft career</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia, criatividade, invenção e reinvenção do próprio trabalho • Sujeito e atividade como um único conjunto • Trabalho e <i>sensemaking</i> 		<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho como "fluxo" • Modelo de organização artesanal de trabalho
Carreira portfólio	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificação das atividades profissionais • Flexibilização das identidades pessoais • Múltiplas zonas de expertise individual 	Pós-moderno	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho como um elemento dentre outros do espaço de vida pessoal • Trabalho fragmentado, em tempo parcial
Carreira multidirecional	<ul style="list-style-type: none"> • Não linearidade das experiências de trabalho • Contrato psicológico transacional • Comprometimentos múltiplos 		<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho como um suporte para a construção da identidade pessoal • Flexibilidade do trabalho
Carreira transicional	<ul style="list-style-type: none"> • Interdependência entre agência individual e estrutura social • Carreira como mediação entre instituições e processos de interação • Processo de contínua construção e reinterpretação de <i>scripts</i> 	Reflexivo	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho-portfólio • Desregulamentação institucional do trabalho
Carreira narrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Temporalidade e ação como processos narrativos • Interpretação de eventos da realidade e do <i>self</i> • Narrativa e projeto • Carreira entre história coletiva e história singular 	Interacional	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho como narrativa social e pessoal • Trabalho como fato "objetivo" apresentado à interpretação (e reinterpretação)
Carreira construcionista	<ul style="list-style-type: none"> • Carreira como um processo de construção social e de interação • Identidade como metamorfose • Processos de negociação de significados no contexto de estruturas sociais 		<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho como um processo discursivo • Compartilhamento de valores e objetivos comuns

BENDASSOLLI, Pedro F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 49, n. 4, 2009.

Em realidade, os modelos acima são diferentes arranjos do que Chanlat chama de modelo Moderno de carreira. O primeiro tipo, carreira sem fronteiras, proposto por Arhur (1994), descreve carreiras que não estão confinadas às fronteiras de uma organização, de uma região ou de uma só expertise. Este tipo de carreira abarca diferentes contextos de trabalho – inclusive ao mesmo tempo – e seu

contrato psicológico é baseado na instabilidade. Por isto mesmo, boa parte das decisões neste tipo de carreira é baseada no senso de oportunidade.

A carreira sem fronteiras, portando, presume uma relação entre indivíduo e organização que transcende o espaço social da organização, seja gerando negócios através dela, ou se sustentando em uma rede de relacionamentos externa à organização, ou mesmo se consolidando e validando através do empregador, mas para além dele, como no caso das carreiras acadêmicas.

A carreira proteana, preconizada por Hall (1976), valoriza conceitos de sucesso individuais, em contraposição aos modelos tradicionais de carreira, que valorizavam o status profissional, ou a remuneração, e que tratavam a ascensão profissional como um reconhecimento, na medida que a trajetória laboral do indivíduo era gerenciada pela organização. Já nas carreiras proteanas, falamos em indivíduos que tomam suas próprias decisões de carreira, com base em critérios que passam do saber para o aprender – portanto, a idéia de segurança passa da estabilidade no emprego para a empregabilidade.

A referência é ao mito de Proteus, personagem da mitologia grega que apresentava capacidade adaptativa, e mudava de forma conforme sua vontade. A idéia de carreira proteana é fincada nessa liberdade: a de adquirir a forma que o indivíduo determina. Assim, falar em carreira proteana é falar em um modelo de carreira com critérios próprios, individuais, de sucesso – e ancorado na autorrealização (NEVES, TREVISAN, JOÃO; 2013). Ainda, significa falar em um indivíduo adaptável, que se ajusta às demandas do ambiente, mas sem perder o foco.

O modelo de craft career tem uma correspondência com a idéia do artista – o trabalho do indivíduo é intensamente produzido à sua própria maneira, e seu nível de engajamento afetivo com a profissão é altíssimo. Nele, o indivíduo domina todas as etapas de produção, da idealização ao produto final (BENDASSOLI, 2009).

Já a carreira portfólio, se aplica a indivíduos que abrem diferentes frentes de trabalho, podendo optar por um regime parcial de trabalho que lhe possibilite isso (BENDASSOLI, 2009). Este tipo de carreira exige do indivíduo uma identidade pessoal flexível, pois alguém que tenha sua identidade centrada em um tipo de trabalho ou profissão não consegue manter por muito tempo uma carreira com este perfil.

O conceito de carreira multidirecional, traz a idéia de várias possibilidades para uma mesma trajetória (BARUCH, 2004). Assim como em outros conceitos, aqui prevalece a idéia pessoal de sucesso, incluindo eventuais retornos ou movimentações laterais (de uma área pra outra, por exemplo). Novamente aparece aqui a contraposição em relação ao modelo tradicional, através da recusa da idéia de sucesso ligada à ascensão hierárquica em uma organização. Ao contrário, não há mais um objetivo dentro de uma estrutura organizacional, mas em lugar disso, ao longo da vida o indivíduo vai determinando objetivos e fazendo correções nos planos.

Foi citada também a idéia de carreira transicional (DUBERLEY, COHEN & MALLON, 2006). Esse conceito traz uma discussão instigante sobre o papel da agência e da estrutura na construção da carreira do indivíduo. Isto porque, na medida que se privilegia um ou outro aspecto – agência ou estrutura – se ignora a relação entre os dois, que segundo os autores é o que está no cerne da questão da carreira (BENSASSOLI, 2009; KILIMNIK & VALENTIN, 2017). A questão, sobre a qual os autores alertam, é que se em um momento anterior, tratou-se a carreira como propriedade exclusiva das organizações, em vários dos modelos emergentes a carreira é tratada como uma construção exclusivamente individual, como se os aspectos conjunturais – sociais, estruturais – não fossem parte desta construção (RAMOS, 2013)

O conceito de carreira narrativa, ao contrário do modelo anterior, tem a característica de ser centrado no indivíduo (BENDASSOLI, 2009). Aqui, a carreira significa uma série de eventos profissionais na vida do indivíduo, e que faz sentido somente no contexto de vida dele. A carreira, aqui, assume uma dimensão identitária na vida do indivíduo, e a história de vida e a história profissional passam a ser uma coisa só (RAMOS, 2013).

Por fim, a carreira construtivista aponta para a carreira como uma construção permanente, que tem por fontes não somente o indivíduo, mas também o contexto sócio-econômico em que ele está inserido, e os discursos sociais que o envolvem (BENDASSOLI, 2009). Esta perspectiva aponta para a importância dos interesses do indivíduo nas decisões de carreira, e também das relações de poder envolvidas no contexto da decisão.

3.2 Carreira, gestão e discriminação de gênero

Para estabelecer um construto do que seria a carreira gerencial, são necessárias algumas considerações sobre a liderança.

Liderança, segundo Macedo (2012), é a “arte de educar, orientar e estimular as pessoas a persistirem na busca de melhores resultados num ambiente de desafios, riscos e incertezas”. Vergara (2007) afirma que a liderança é a capacidade de exercer influência sobre pessoas ou grupos de pessoas.

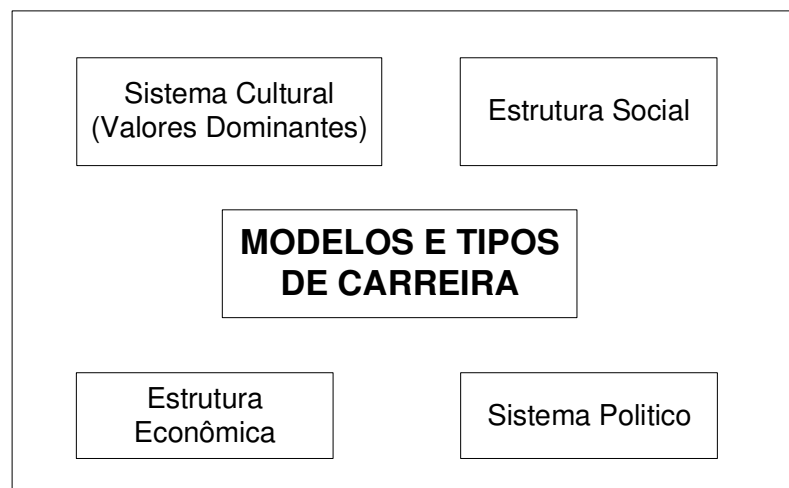
Naturalmente que, ser um líder não é o único critério para que uma pessoa seja designada para estar em um cargo gerencial. Por conta disso, é necessário fazer esta distinção. O tipo de carreira segundo a classificação de Chanlat (1995) é um bom indicativo de como essa escolha vai se dar, mas isso não é definitivo. Com base neste fato, Macedo (2012) propõe uma sistematização da figura do gerente e da figura do líder, para que seja possível analisar o tema na prática. O chefe é alguém investido de autoridade formal e que tem autonomia para representar, decidir e comandar, no âmbito da sua função. O gerente é a figura igualmente investida de autoridade formal, mas que por sua vez alia essa autoridade ao conhecimento técnico específico de sua área de atuação. Por sua vez, o gestor líder é aquele que independente de sua função, é capaz de influenciar a equipe, representá-la e conduzi-la a resultados.

Sendo assim, este trabalho será limitado às mulheres no exercício de posições de gerência e/ou gestão, entendendo a gerência conforme acima: mulheres investidas de autoridade formal e com autonomia de decisão, comando e representação.

No entanto, alguns aspectos precisam ser contextualizados e problematizados aqui. Quase todos os conceitos de carreira que foram citados aqui traziam, de alguma forma, a característica de considerar relevante o contexto social no qual o indivíduo está inserido. O substrato social no qual estão arraigadas as carreiras é de tal forma importante, que Chanlat (1995) aponta as modificações sociais ocorridas na década de 70 como o marco da modificação na estrutura das carreiras de uma forma global. Mais ainda, o autor afirma que “Toda sociedade,

independente de seu tipo, fornece os quadros no interior dos quais as carreiras nascem, desenvolvem-se e morrem” (CHANLAT, 1995). O quadro abaixo dá uma boa idéia desta circunscrição:

Figura 2 - Quadro de Desenvolvimento das Carreiras



CHANLAT, Jean François. **Quais Carreiras e Para Qual Sociedade? (I)**. Revista de Administração de Empresas. v. 35, n. 6, nov-dez 1995. São Paulo: FGV, 1995

Corroborando isso, quase todos os modelos emergentes de carreira – assim como o próprio modelo tradicional – guardam, em alguma medida, relação com a estrutura social na qual se inserem. Isto porque, as relações de poder e dominação que socialmente se constroem, se reproduzem no âmbito organizacional - e por consequência, no âmbito das carreiras. Como exemplo, podemos citar os estudos de Hofstede nas unidades da IBM mundo afora, e também o projeto Globe (TAMAYO, 2005). Ambos os estudos demonstraram a influência da cultura local na cultura organizacional de cada empresa pesquisada, mesmo em empresas multinacionais – que quase sempre tem iniciativas de gerenciamento da cultura organizacional.

Isto se dá por conta da naturalização de conceitos que são, na verdade, históricos e culturais – ou seja, associados a uma determinada época e a um determinado local. Da mesma forma que as autoras que escreveram sobre o conceito de gênero, tratado no primeiro capítulo, fizeram esse exercício de desnaturalizar o que parecia natural, Bourdieu (2017) faz o mesmo com a divisão sexual do trabalho, que é onde se sedimenta a discriminação de gênero nas organizações:

Esses esquemas de pensamento, de aplicação universal, registram diferenças de natureza inscritas na objetividade, das variações e traços distintivos (por exemplo, em matéria corporal) que eles contribuem para fazer existir, ao mesmo tempo que as “naturalizam”, inscrevendo-as em um sistema de diferenças, todas igualmente naturais em aparência; de modo que as previsões que elas engendram são incessantemente confirmadas pelo curso do mundo, sobretudo por todos os ciclos biológicos e cósmicos. Assim, não vemos como poderia emergir na consciência a relação social de dominação que está em sua base e que, por uma inversão completa de causas e efeitos, surge como uma aplicação, entre outras, de um sistema de relações de sentido totalmente independente das relações de força.

(...)

A divisão entre os sexos parece estar “na ordem das coisas”, como se diz por vezes para falar do que é normal, natural a ponto de ser inevitável: ela está presente, ao mesmo tempo, em estado objetivado nas coisas (na casa, por exemplo, cujas partes são todas sexuadas), em todo o mundo social e, em estado incorporado, nos corpos e nos habitus dos agentes, funcionando como sistemas de esquemas de percepção, de pensamento e de ação. (BOURDIEU, 2017).

Desta feita, a divisão sexual do trabalho está na base da discriminação de gênero no ambiente organizacional – e conseqüentemente, na carreira, especialmente a feminina. Oliveira e Menezes (2015), em estudo realizado com mulheres em cargos de gestão na cidade de Belo Horizonte (MG), registraram em diversos relatos a perspectiva do “cuidar como marcador de feminilidade, e como diferencial da gestora:

Nos trechos de discurso que ilustram essa característica, está implícita a expectativa de que as mulheres repliquem determinados papéis, como o de mãe, no ambiente de trabalho. Novamente, a naturalização ajuda a esclarecer como concepções de “mulher sensível” ainda estão arraigadas no imaginário social.

(...)

Nos trechos acima, a identidade feminina, para o trabalho, é ancorada na experiência da mulher como mãe (gravidez, amamentação). Nota-se que duas da entrevistadas tentam avaliar tal característica como uma diferença, sem necessariamente apresentá-la como uma vantagem ou benefício, mas apenas como uma capacidade adicional que as mulheres podem possuir e replicar no ambiente de trabalho, principalmente em relação a outras pessoas (olhar mais humano). ((OLIVEIRA & MENEZES, in: ANDRADE & CARVALHO NETO, 2015)

O mesmo estudo aponta o outro lado da associação do papel de cuidadora à condição feminina, demonstrado pela formação do estereótipo da “megeira”:

Um ponto central nestes discursos é que a cobrança de resultados é apresentada como uma característica intrínseca ao trabalho na gestão (“exigente”, “rigorosa”). Porém, essa é percebida de forma muito diferente quando exercida por homens ou mulheres, já que sobre as últimas recaem

estereótipos negativos (“bruxa”, “jararaca”). Há uma forte conotação de expectativas de gênero, sendo considerado “normal” que homens sejam rigorosos, mas não que mulheres façam o mesmo (“brava”, “dura”, “mão de ferro”).

Jaime (2011) aponta para a necessidade da utilização de estratégias – por parte destas mulheres – em ambientes masculinizados. Em seus relatos, as mulheres entrevistadas afirmaram adotar comportamentos diferenciados no trabalho, com o objetivo de serem “levadas a sério” – abrindo mão de seus comportamentos próprios, espontâneos, para adotar posturas mais fechadas. Na análise do autor, estas estratégias são adotadas com o intuito de se posicionar em um campo onde homens são a maioria – porém, estas mesmas estratégias são vivenciadas de modo ambíguo. Isto porque, se de um lado esse comportamento mais fechado parece fazer com que os homens “esqueçam” que lidam com uma mulher, de outro estes mesmos homens lembrar disso constantemente – daí a existência dos estereótipos relativos a mulheres líderes como “general” ou similares.

Diversos estudos apontam ainda outras dificuldades encontradas pelas executivas que buscam ascender profissionalmente. Andrade e Barbosa (2015) apontam para um rebaixamento de posição profissional das mulheres, quando estas retornam ao mercado de trabalho após uma pausa para a maternidade. Apontam também para expectativas diferentes de carreira entre mulheres que são mães e as que não tem filhos. Jaime (2011) também registra relatos de mulheres que se viram no limite de decidir entre ser mãe e abdicar de uma carreira, ou abrir mão do cuidado com os filhos para manter a vida profissional.

Também há relatos de exclusão de executivas mulheres dos momentos de formação de networking (SANTOS, TANURE, CARVALHO NETO; 2015), já que estes são restritos a atividades “masculinas”. Lombardi (2006) relata problemas com o próprio exercício da influência sobre as equipes em decorrência do gênero, ao entrevistar engenheiras-chefes que atuam na área de tecnologia. Isso sem citar os incontáveis relatos de assédios morais e sexuais no trabalho, que levaram a Organização Internacional do Trabalho (OIT), em conjunto com o Ministério Público do Trabalho (MPT) a elaborar uma cartilha para as empresas, com o intuito de combater a prática.

Oliveira e Menezes (2015) apontaram para uma normatização da aparência para contratação de mulheres no setor bancário, e do comportamento para manter-

se no cargo. Em outras palavras, há toda uma expectativa social em torno da mulher no que tange ao uso do corpo, expectativa essa que não se estende ao homem que ocupa o mesmo tipo de cargo.

Percebe-se, portanto, a prévia realização de estudos específicos desta temática, embora em outras capitais. Desta feita, partindo dos pressupostos teóricos aqui relacionados e considerando as experiências já realizadas e registradas na literatura sobre a temática, o próximo tópico tratará da descrição do campo de pesquisa, que é a Região Metropolitana de São Luís, focada nas informações disponíveis sobre o mercado de trabalho local, bem como informações sobre trabalhadoras femininas.

4 METODOLOGIA

Para o alcance dos objetivos da pesquisa, foi necessário ouvir mulheres que estão em posição de gerência, em São Luís (MA). Foram entrevistadas mulheres que tenham ocupado cargos de gestão no ano de 2017, administradoras de formação ou não, com pelo menos uma pessoa sob sua gestão, em empresas de qualquer porte e em qualquer nível do organograma.

A primeira etapa do estudo foi a revisão bibliográfica, relativa aos conceitos importantes para a correta discussão dos dados obtidos. Esta revisão foi dividida em três partes. Inicialmente, um resgate histórico, focado na literatura historiográfica sobre a participação feminina no mercado de trabalho, a nível de mundo e a nível de Brasil. Em seguida, uma revisão acerca do que define o conceito de gênero, seu caráter sociológico e a discriminação de gênero.

Uma vez definidos estes conceitos, foi revisada a literatura relativa à evolução do conceito de carreira e suas tipologias, para definição do que significa carreira gerencial. E por último, foram levantados estudos anteriores que também tivessem o objetivo de clarificar as condições de exercício do trabalho e da carreira por mulheres em posição de gestão. Esta busca foi realizada com o objetivo de formular questões coerentes com problemas já levantados anteriormente, como silenciamento, problemas de autoridade e liderança com equipes majoritariamente masculinas, relacionamento com clientes, questões relativas a maternidade e vida pessoal e relacionamento com a própria organização, entre outras.

Este trabalho é de natureza qualitativa e exploratória. Entende-se a importância vital, neste contexto, de analisar a fala das mulheres entrevistadas. Nas palavras de Minayo e Sanches (1993),

A fala torna-se reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos (sendo ela mesma um deles), e, ao mesmo tempo, possui a magia de transmitir, através de um porta-voz (o entrevistado), representações de grupos determinados em condições históricas, sócio-econômicas e culturais específicas.

Ainda justificando a escolha de uma análise qualitativa, reconhece-se a limitação da análise quantitativa para a finalidade escolhida para este trabalho. Além de determinar que a discriminação de gênero existe, é preciso entender em que

medida e através de quais mecanismos essa discriminação é exercida. Um estudo quantitativo por si só não atingiria este objetivo. Segundo Richardson (1985),

Há, naturalmente, situações que implicam estudos de conotação qualitativa e, nesse sentido, alguns estudiosos têm identificado, pelo menos, três:

1. Situações em que se evidencia a necessidade de substituir uma simples informação estatística por dados qualitativos. Isto se aplica, principalmente, quando se trata de investigação sobre fatos do passado ou estudos referentes a grupos dos quais se dispõe de pouca informação;
2. Situações em que se evidencia a importância de uma abordagem qualitativa para efeito de compreender aspectos psicológicos cujos dados não podem ser coletados de modo completo por outros métodos devido à complexidade que encerra. Nesse sentido, certos estados dirigidos à análise de atitudes, motivações, expectativas, valores etc.
3. Situações em que observações qualitativas são usadas como indicadores do funcionamento de estruturas sociais.

O entendimento do qual este trabalho parte é o de que estas observações são indicadores do funcionamento de uma estrutura social complexa, qual seja, a discriminação de gênero, por sua vez baseada na divisão social do trabalho (CHANLAT, 1995; BOURDIEU, 2017), o que justifica o uso prioritário de uma abordagem qualitativa.

Desta forma, foram coletados dados de duas formas, mas com usos diferentes, conforme será descrito a seguir.

4.1 Coleta de Dados

Esta etapa consistiu de uma coleta de dados quantitativos, realizada através da aplicação de um questionário com perguntas fechadas e também da realização de entrevistas semiestruturadas.

A primeira parte deste questionário (Apêndice 1) tem o objetivo de traçar um perfil das respondentes e das empresas nas quais elas trabalham. As demais partes tem o objetivo de identificar a exposição das entrevistadas a situações de discriminação, mas de uma maneira geral.

O questionário contém 4 seções. A primeira contém informações sobre a própria respondente, com o objetivo de traçar um perfil socioeconômico. A segunda parte, pergunta sobre a organização onde a respondente trabalha e sobre quais posições estas mulheres ocupam ou ocuparam nas empresas, e em quais contextos

elas estão inseridas. A terceira seção, é específica sobre questões relativas à maternidade – somente as respondentes que são mães responderam esta seção.

A quarta seção, contém perguntas sobre a carreira da respondente, orientadas pelo que foi levantado nos estudos anteriores relacionados a este tema. Estas perguntas baseiam-se nos relatos encontrados nestes estudos, e tem abrangem oito formas já identificadas de discriminação de gênero:

1. Exigência de atendimento a critérios estéticos;
2. Silenciamento;
3. Dificuldades de exercício de autoridade/liderança;
4. Necessidade constante de comprovação de capacidade técnica;
5. Sobrecarga de trabalho;
6. Assédio (sexual e moral);
7. Salários menores que os dos homens na mesma posição;
8. Dificuldades de conciliação entre vida pessoal e vida profissional.

Os questionários foram disponibilizados por e-mail, através de aplicativo específico. As perguntas relativas a maternidade e carreira foram elaboradas em forma de assertivas, sobre as quais as respondentes expressaram seu grau de concordância, através da escala de Likert, variando de 1 a 5, sendo 1 a discordância total e 5, a concordância total. Cada assertiva se relaciona com uma das formas de discriminação de gênero descritas acima, que por sua vez, foram detectadas em cinco estudos anteriores sobre o tema.

Com estes dados, pretende-se verificar se mulheres que estão inseridas no mercado de trabalho e se encaixam nos critérios da pesquisa concordam com as afirmativas sobre estarem ou não em situações discriminatórias e, a partir disto, aprofundar a pesquisa através das entrevistas qualitativas, buscando relatos mais consistentes e ricos.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente, registradas em áudio e posteriormente transcritas, para análise e categorização. A análise partirá das declarações das entrevistas, agrupando-as para entender quais são as formas de discriminação mais comuns e identificando as mais graves.

Nesta etapa, quatro das respondentes dos questionário responderam a uma entrevista semiestruturada, elaborada com os olhos voltados para os três objetivos específicos desta pesquisa: investigar impactos da discriminação de gênero nas

trajetórias de carreira das entrevistadas, na sua vivência no exercício da gestão e na experiência de conciliação entre maternidade e carreira. Desta forma, o roteiro de entrevista foi estruturado em três seções, porém de forma mais livre.

O critério de seleção foi a acessibilidade, aliado à trajetória de carreira de cada uma das mulheres.

4.2 Análise de Dados

Para analisar os dados coletados, será utilizada a metodologia já indicada como adequada por Vergara (2006), como análise de conteúdo. O processo de análise dos dados passa por três etapas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos dados, inferência e interpretação.

A etapa de pré análise, segundo Bardin (1977),

É a fase de organização propriamente dita. Corresponde a um período de intuições, mas, tem por objectivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise.

Assim, na etapa da pré-análise, as entrevistas foram transcritas e seus textos foram organizados de acordo com as 8 formas de discriminação de gênero que foram tratadas no tópico anterior, e que serviram de base para a aplicação dos questionários. Já os questionários, foram tabulados de acordo com a quantidade de respostas em cada item, por pergunta, associando-os a cada um dos itens.

Neste processo de pré-análise, foram verificadas as regras indicadas por Bardin (1977), para definição do corpus de pesquisa. São 4 regras. A regra da exaustividade, consiste em não excluir qualquer dos elementos passíveis de análise, a não que haja uma justificativa do ponto de vista do rigor científico. A regra da representatividade, significa no âmbito da realização da pesquisa, foram coletados dados em quantidade suficiente para produzir uma generalização para o grupo pesquisado. A regra da homogeneidade, versa sobre a necessidade de homogeneização dos documentos analisados, de forma a poder produzir uma comparação entre resultados individuais – ou seja, todos os documentos analisados precisam estar referidos a um mesmo tema. E a regra da pertinência – que trata da adequação do instrumento de análise ao objetivo proposto.

Para efeito deste trabalho, considera-se adequado o corpus aqui levado em conta. Na acepção de Bardin (1977), corpus é “o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos processos analíticos”. Isto porque, Não foi excluída nenhuma parte das entrevistas ou questionários, o universo da pesquisa foi investigado em sua totalidade, seja com questionários, ou com questionários e entrevistas, todos os documentos aqui analisados estão em consonância com os mesmos critérios e a partir de instrumentos pertinentes – questionário e entrevista semiestruturada.

Considerando que temos como hipótese principal deste trabalho a confirmação da ocorrência de discriminação de gênero a partir dos questionários e dos relatos de mulheres gestoras em São Luís, foi estabelecida a necessidade de categorização das respostas – tanto de questionários como de trechos das entrevistas – a partir dos oito tipos de discriminação de gênero levantados na revisão de literatura. O principal indicador estabelecido para esta análise é a expressão da própria entrevistada acerca do sentimento de destaque (ou não) do marcador social da diferença de gênero na sua vivência – em sua trajetória de carreira, no exercício da gestão e no exercício da maternidade.

Ainda, tanto os dados dos questionários quanto das entrevistas serão quantificados, para efeito de identificarmos o que é mais ou menos recorrente.

5 DESCRIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

A pesquisa foi realizada na cidade de São Luís – Maranhão. A cidade tem uma população de 1.014.837 habitantes, composta 53% por mulheres. Segundo dados do IBGE, em 2014 – dado mais recente disponibilizado por esta instituição – o PIB do município foi de R\$ 18.211.488.000,00, composto majoritariamente pelo setor de serviços (R\$ 12.678.990.000,00), seguido pela indústria (R\$ 5.945.312,00).

O salário médio dos trabalhadores formais em São Luís, é de 3,1 salários mínimos. No entanto, é um mercado de trabalho bastante desigual para as mulheres. De acordo com dados da RAIS, em dezembro de 2016 as médias salariais de homens e mulheres, por área, na cidade de São Luís, apresentaram diferenças significativas.

Faz-se necessário reconhecer um cenário de desigualdade que é estrutural, neste caso. Conforme podemos ver da Tabela 5, em São Luís, em todos os setores a diferença salarial aparece, em maior ou menor grau. Ainda, podemos observar – com certa surpresa – que é na gestão pública que vemos um dos maiores desníveis, a despeito da realização de concursos para ingresso nestes cargos.

Tabela 4 - Diferenças Salariais entre Homens e Mulheres em São Luís

Setor	Masculino	Feminino	Diferença Salarial	Total
1 - Extração Mineral	11.983,21	10.525,09	12%	11.730,34
2 - Indústria de Transformação	2.345,42	1.657,86	29%	2.132,84
3 - Serviços Industriais de Utilidade Pública	8.317,36	6.590,25	21%	7.873,83
4 - Construção Civil	1.931,67	1.876,73	3%	1.926,71
5 – Comércio	1.841,11	1.533,13	17%	1.706,51
6 – Serviços	2.524,88	2.037,77	19%	2.299,22
7 - Gestão Pública	5.609,91	4.310,73	23%	4.895,63
8 – Agropecuária	1.242,82	1.091,46	12%	1.194,45
Total	3.210,90	2.841,50	12%	3.043,73

Fonte: RAIS 2016

Para os questionários, o tipo de amostragem foi por conveniência. As respondentes se encaixavam no critério da pesquisa, e estavam acessíveis no momento da coleta de dados. No entanto, para mitigar os impactos do uso desde

tipo de amostragem, foi utilizada também a amostragem tipo bola de neve, da qual fala YIN (2016):

A amostragem bola de neve – selecionar novas unidades de coleta de dados como desdobramento das existentes – pode ser aceitável se o efeito de bola de neve tiver um propósito, e não feito por conveniência. Por exemplo, no desenrolar de uma entrevista, você pode ficar sabendo de outras pessoas que poderiam ser entrevistadas. O efeito bola de neve ocorre quando você vai atrás e permite que estes novos casos resultem na identificação de ainda outros entrevistados.

Em outras palavras, à medida que as respondentes indicaram umas às outras em alguns momentos, foi possível abranger uma gama maior de possibilidades.

Para a entrevista, a amostragem foi intencional. Estas entrevistadas foram selecionadas de acordo com o potencial de geração dados mais relevantes e de forma consistente.

Estas gestoras são parte de organizações diversas, nas seguintes áreas:

Tabela 5 – Área de Atuação das Respondentes

Área de atuação	
Indústria	5
Comércio	1
Serviços	4
Gestão Pública	5
Terceiro Setor	2
Educação	2
Saúde	1
Militar	1

São mulheres de escolaridade alta, sendo que das 21, somente 1 ainda não possuía graduação de nível superior à época da pesquisa. A maioria – 12 – possuem pós-graduação lato sensu (especializações ou MBA) e mais 4 possuem titulação de mestra ou doutora.

Tabela 6 - Escolaridade das Respondentes

Escolaridade	
Ensino Superior incompleto	1
Ensino Superior completo	4
Pós Graduação <i>latu sensu</i> (especialização, MBA)	12
Pós Graduação <i>strictu sensu</i> (mestrado ou doutorado)	4

Vale ressaltar que as gestoras pós graduadas estão distribuídas por todas as áreas onde foram realizadas entrevistas. Ainda, é interessante observar também o fato de que as gestoras que não tem pós-graduação são as gestoras mais jovens – todas na faixa de 26 a 35 anos, com exceção de apenas uma.

Nenhuma das gestoras participantes do estudo tem mais do que dois filhos. Das 21 gestoras respondentes, 9 não são mães, outras 9 tem apenas 1 filho e apenas 3 tem 2 filhos. Das 12 mães que participam do estudo, apenas 2 são solteiras. 7 são casadas, duas são divorciadas e apenas uma declarou seu estado civil como “Outro”. Ainda destas 12, 10 são pós graduadas – sendo 3 com títulos de mestra ou doutora. Somente duas não tem pós graduação. São mulheres a partir dos 26 anos, e que em sua maioria ganham a partir de 4 salários mínimos.

Onze gestoras se declararam pardas, seis se declararam brancas e três se declararam pretas. As mulheres brancas, com apenas uma exceção, declarou rendimentos a partir de 4 salários mínimos – sendo que 3 declararam rendimentos a partir de 8 salários. Entre as mulheres pretas, somente uma declarou rendimentos entre oito e dez salários mínimos, uma entre seis e oito salários e uma entre um e quatro salários. As mulheres pardas foram maioria entre as respondentes, sendo que 4 delas declararam ganhar mais de 10 salários mínimos.

Se faz necessário salientar aqui que, em uma comparação entre mulheres brancas e mulheres pretas, somente as mulheres brancas chegaram ao topo das faixas salariais. As mulheres pardas são maioria no topo – mas bom deixar claro que nem sempre mulheres pardas são lidas como tais.

Tabela 7 - Faixa Salarial X Cor das Respondentes

Faixa salarial	Branca	Preta	Parda
de 1 a 4 salários mínimos	1	1	2
de 4 a 6 salários mínimos	2	0	3
de 6 a 8 salários mínimos	0	1	0
de 8 a 10 salários mínimos	1	1	1
Mais de 10 salários mínimos	2	0	5

São gestoras que atuam tanto nas atividades-meio, quanto nas atividades-fim, nas proporções abaixo:

Tabela 8 - Tipo de atividade das gestoras, por área de atuação

Área de Atuação	Atividade-fim	Atividade-meio
Indústria	3	2
Comércio	0	1
Serviços	1	3
Gestão Pública	0	5
Terceiro Setor	1	1
Educação	2	0
Saúde	0	1
Militar	1	0

São mulheres que, via de regra, gerenciam equipes majoritariamente femininas, conforme a seguir:

Tabela 9 - Formação das Equipes

Em relação ao número de mulheres e

homens, sua equipe é:	
Majoritariamente Feminina	15
Majoritariamente Masculina	5
Tem o mesmo número de mulheres e homens	2

As funções em que estas mulheres estão atuando nas empresas são diversas, mas ainda concentradas nas áreas que anteriormente foram citadas como majoritariamente femininas. Gestão de Pessoas ou Gestão de RH foi citado 6 vezes, entre as respondentes. Gestão de comunicação, coordenação de ensino básico e a direção de ONG's direcionadas a ações sociais, somam mais 5 relatos. Os relatos que fogem a esse cenário ficaram por conta de uma major da Polícia Militar, de duas gestoras de áreas de operação na indústria e mais dois relatos da área de tecnologia. Estes dados serão analisados mais cuidadosamente no relato dos resultados, a seguir.

6 RESULTADO DA PESQUISA

A partir dos dados sobre discriminação de gênero já levantados na literatura, através de outros estudos, os dados de entrevistas e questionários foram categorizados em 8 grupos, conforme a seguir.

6.1 Exigência de Atendimento a Critérios Estéticos

Entre as 22 duas mulheres que participaram da pesquisa, de uma maneira geral, a concordância com a assertiva “Preciso ou já precisei atender a critérios estéticos no ambiente de trabalho” foi bem distribuída. No entanto, ao analisarmos os dados de forma distribuída a partir da cor declarada pela respondente, podemos perceber que nenhuma das mulheres negras discorda desta afirmação, enquanto que mulheres brancas e até mesmo pardas discordaram disso.

Tabela 10 - Assertiva 19

Preciso ou já precisei atender a um padrão estético no meu ambiente de trabalho.					
Foco da pergunta: Trajetória de Carreira					
Grau de concordância	Total	Brancas	Não brancas (total)	Pardas	Pretas
1	6	3	3	3	0
2	2	0	2	1	0
3	4	1	3	2	1
4	5	1	4	2	2
5	5	2	3	3	0

Alguns dados importantes podem ser apreendidos destas respostas. Dentre as mulheres pesquisadas, 10 concordaram parcialmente ou totalmente com esta assertiva, o que sugere que em suas trajetórias de carreira, elas passaram por situações onde lhe foram exigidas adequações a critérios de aparência nas empresas por onde passaram. Estes critérios não foram especificados nos

questionários, podendo ir da simples exigência de códigos de vestimenta a adequações de ordem física, como as mudanças nos cabelos.

Na entrevista E03, por exemplo, o relato sobre esta questão é relevante no sentido de demarcar que até onde esse tipo de exigência pode chegar:

(Entrevista 03) O primeiro preconceito foi porque na época eu mudei muito, do ponto de vista físico, em relação ao meu cabelo. Porque eu já usei o meu cabelo alisado, eu já usei o meu cabelo sem ter química nenhuma, e passei muito tempo usando trança... E eu também tinha um estilo de me vestir muito típico, de universitária, que era calça jeans, tênis e o meu cabelo amarrado tipo rabo de cavalo. Não tinha preocupação com maquiagem, e aí eu fui pra um estágio em um órgão que tinham várias autoridades, e uma secretária que se vestia muito bem, todo tempo maquiada, que dizia assim "menina, quando é que tu vai vir pra esse órgão com uma roupinha social, uma camisa manga comprida, maquiagem... Aí eu disse assim "não, meu estilo é esse... Eu tô aqui pela minha competência. Nessa época eu já tinha um pouco de empoderamento, eu já respondia. Eu disse assim, o setor onde eu estou trabalhando não exige que eu me vista dessa forma, que eu me maqueie dessa forma, mas aquilo ali me impactou.

Outra entrevistada, assume essa questão a partir da necessidade de discrição no ambiente de trabalho:

(Entrevista 02) Eu sempre tive essa preocupação de usar o uniforme correto, usar o vestuário correto, entendeu, estar sempre bem discreta. O mais discreta possível. Eu não gostava de usar, por exemplo... Nas empresas que não tinha uniforme, usar uma roupa que chamasse atenção.

Dos dois depoimentos, podemos perceber o reconhecimento de um código de vestimenta adequada para estar em um ambiente de trabalho, seja por parte da entrevistada, seja por critérios do próprio ambiente organizacional. No primeiro trecho, destaca-se a expectativa, no ambiente organizacional, de que a mulher demonstre cuidado com o corpo, também apontada nos estudos realizados por Menezes & Oliveira (2015) – mesmo quando elas ainda nem ocupam as posições de gestão. Este cuidado com o corpo se traduz na questão da maquiagem, da aparência cuidada, das roupas adequadas – ainda que isto não faça parte da personalidade desta mulher, como no caso da entrevistada 03.

Já no segundo trecho, podemos ver destacada a necessidade de evitar os comportamentos encarados como vulgares, no que diz respeito ao gerenciamento da imagem pela própria mulher profissional. No mesmo estudo citado acima, as autoras apontam:

Ao se referirem a uma postura necessária para o trabalho, como certo cerceamento de condutas apelativas para a sedução, ou apresentar-se bela, para conseguir uma vaga de emprego, pode-se inferir que o corpo deve estar resguardado de comportamentos vulgares, os quais, segundo o ponto de vista de algumas, seriam de fato incoerentes com o que se espera de uma mulher num cargo executivo.

Ainda, há uma predominância de expectativas sociais em torno de que uma mulher demonstre cuidado com o próprio corpo. (MENEZES & OLIVEIRA, 2015)

Ainda, é necessário salientar aqui o foco dos critérios relacionados ao cuidado com o corpo, tendo em vista a continuação do relato da entrevista 03:

Nesse mesmo órgão (1.2) também ouvi "ah, tu é regueira?", porque eu usava trança, né? Eu disse "não, não sou regueira. Eu respondia na lata, mas eu percebia um certo preconceito das pessoas. Tá bom, tirei um pouquinho a trança, não sei porque. Aí foi nessa época que eu alisei o cabelo e depois não me senti bem com aquilo, né? E aí surgiu outra oportunidade de estágio em um outro órgão que não me fez exigência nenhuma em relação a isso. Mas depois ao longo do curso, eu fui percebendo que nós, administradores, às vezes pra gente se colocar, se posicionar melhor, a gente precisa se vestir, precisa ter um cabelo... Em alguns órgãos, não em todos. Principalmente em empresas privadas, eles tem um certo padrão. E aí eu comecei a me adaptar a isso. E aí cheguei no meu atual local de trabalho, e vi um clima bem... A gente se veste da forma que quer, usa o cabelo da forma que quer, resolvi assumir o meu cabelo...

O uso da expressão "regueira" faz menção ao estereótipo que identifica as mulheres negras frequentadoras de festas de reggae em São Luís, capital onde foi realizado o estudo. É um estereótipo pejorativo, que vê nas tranças afro utilizadas por algumas mulheres um símbolo de vulgaridade. Ressalte-se que estas festas são marcadas pela relação com a periferia da cidade, e também por sua identificação com a negritude.

É uma questão a ser problematizada, no sentido de que as tranças afro apresentam-se como um traço associado à negritude ao mesmo tempo que é associado à subalternidade. Para efeito deste estudo, nos limitaremos a apontar o racismo contido nesta exigência estética, e o cruzamento da discriminação de gênero com a discriminação racial e de classe social. Este apontamento é importante no sentido de demarcar que as mulheres negras participantes deste estudo vivenciaram a discriminação contida nos critérios estéticos dos ambientes organizacionais de forma diferenciada das demais, pois além de ter que se adequar a demanda de cuidados com o corpo feminino – maquiagem, salto, roupas

adequadas – elas precisam também atender a critérios sobre seu aspecto físico que diminuem sua identificação com a negritude e/ou condição de pobreza.

Aliando este último relato às respostas dos questionários, levanta-se a hipótese de que o fato de nenhuma mulher negra ter discordado da afirmativa de que precisou atender a critérios estéticos em algum momento de sua carreira, se deva a uma cobrança ainda maior em relação ao atendimento a estas expectativas de aparência, com base em critérios étnico raciais. Aqui, podemos perceber a relação indicada por Chanlat (1995) entre os valores culturais dominantes em uma determinada sociedade, sua estrutura social e os modelos e tipos de carreira, principalmente quando atentamos para o relato, pela entrevistada, do impacto dessa discriminação em suas decisões posteriores relativas à sua trajetória, de trocar seu local de trabalho para um local onde essa exigência não fosse tão marcante e, posteriormente, optar por estar um local de trabalho onde a eventuais exigências estéticas não atingissem sua negritude.

Devemos demarcar também que, quando se referiram às suas atuais posições, 12 das 23 mulheres – ou seja, mais que a metade – discordaram da afirmação “A organização onde trabalho me solicita que atenda a um padrão estético.”, conforme abaixo:

Tabela 11 - Assertiva 24

A organização onde trabalho me solicita que atenda a um padrão estético.					
Foco da pergunta, exercício da gestão					
Grau de concordância	Total	Branca	Amarela	Parda	Preta
1	12	6	1	4	1
2	1	0	0	1	0
3	5	0	0	4	1
4	4	1	0	2	1

5	0	0	0	0	0
---	---	---	---	---	---

Ou seja, as respostas contrariam os estudos realizados por Menezes & Oliveira. No entanto, é interessante considerar que nas entrevistas, foram coletadas pelo menos duas falas que indicam uma compreensão dessa necessidade – e não uma liberdade maior em relação a ela. São elas:

E2: Eu sempre tive essa preocupação de usar o uniforme correto, usar o vestuário correto, entendeu, estar sempre bem discreta. O mais discreta possível. Eu não gostava de usar, por exemplo... Nas empresas que não tinha uniforme, usar uma roupa que chamasse atenção. Não. Eu acreditava que no meu cargo isso não era legal. Até pra que eu pudesse também cobrar isso dos colaboradores. Eu trabalhei em empresa que não tinha uniforme, e em um setor predominantemente feminino e que as mulheres abusavam de decote, de roupa curta... E como eu poderia cobrar isso se eu não desse o exemplo?

E3: Mas depois ao longo do curso, eu fui percebendo que nós, administradores, às vezes pra gente se colocar, se posicionar melhor, a gente precisa se vestir, precisa ter um cabelo... Em alguns órgãos, não em todos. Principalmente em empresas privadas, eles tem um certo padrão. E aí eu comecei a me adaptar a isso.

Desta forma, entende-se impossível afirmar que esse aumento em relação ao conforto com padrões estéticos ao alcançar cargos de gestão se deva ao cargo que a mulher ocupa. As entrevistas indicam uma relação muito maior com a assimilação destes critérios pelas próprias mulheres.

6.2 Silenciamento

O silenciamento ocorre quando, por alguma razão, alguém é impedido de expressar suas idéias e opiniões, ou quando essas opiniões expressas são desconsideradas. Num esforço de buscar informações sobre como isso ocorre no ambiente organizacional em relação às mulheres, haja vista que foi relatado nos estudos que deram base a este trabalho, foram elaboradas algumas perguntas com este foco.

Tabela 12 - Assertiva 29

Nos momentos decisórios, meus pares e meus

superiores consideram meus pontos de vista e minhas opiniões.	
Foco da Assertiva: Exercício da Gestão	
Grau de Concordância	Respostas
1	0
2	0
3	3
4	7
5	12

A enorme maioria das respondentes apresentou alto grau discordância desta afirmação. Estas respostas contrapõem-se ao relato trazido por Lombardi (2006), em seu estudo com engenheiras gerentes na área de tecnologia, onde por duas vezes foram relatadas reuniões para tomada de decisões onde as mulheres foram convidadas a secretariar, ou mesmo a fazer e servir café aos demais – sem contar o relato que origina esta assertiva:

Analogias à parte, em sua experiência como gerente na área bancária, na qual construiu sua carreira profissional, esta engenheira reconhece a existência dos “clubinhos” masculinos que defendem as melhores posições hierárquicas para seus membros e não têm muita “predisposição para ouvir as mulheres, falam mais alto nas reuniões, então v. tem que brigar para falar”. A não ser que elas se façam ouvir, como uma colega sua que “entrou com os dois pés na porta de quem tinha que tomar a decisão de promovê-la, hoje ela é diretora”. (LOMBARDI, 2006)

No entanto, nas entrevistas, o cenário é um outro. Ao tratar do contexto militar, uma das entrevistas deu o seguinte relato:

E1: "Mas em questão de ser ouvido, ser visto, a mulher normalmente tem que trabalhar muito mais. Principalmente porque nós somos muito poucas. Eu consigo enumerar todas pelos nomes (e foi contando nos dedos as mulheres em postos de comando no seu local de trabalho. E não completou as duas mãos.)

Tratando de sua experiência de gestão na iniciativa privada, outra entrevistada corroborou a dificuldade sentida pelas mulheres em ser ouvidas, de uma forma geral no mercado de trabalho:

E2: Eu já cheguei a trabalhar em empresas 80% masculinas, e você entrar num auditório onde você tem 200 homens e fazer eles te ouvirem, não é fácil. E nessa outra empresa que eu passei quatro anos, você ir pra rua, reunir 150 homens, 200 homens pra fazer uma palestra de conscientização, não é fácil. Mas, eu acredito que fui uma pessoa de sorte, nesse cenário.

Neste contexto, pode-se observar que ao serem entrevistadas, essas mulheres expressaram dificuldades que o questionário não agregou – assumindo a dificuldade em se fazer ouvir por uma maioria masculina, conforme já havia tratado Lombardi. No entanto, um dos relatos chama mais atenção que os demais, pela comparação entre o peso do que é apresentado profissionalmente por mulheres e homens, e sobre como o silenciamento pode ocorrer dentro das organizações, fora de uma prática sexista benévola (FORMIGA, GOUVEIA e SANTOS, 2002):

E1: "Eu tive um comandante que tudo o que eu falava, todo planejamento que eu fazia, ele questionava. Aí quando era um outro oficial, ele não questionava. Aí eu sempre fui meio saliente, né (risos), eu disse "vem cá, a mesma coisa que o oficial falou pro senhor, eu lhe disse. Inclusive o planejamento que ele tá apresentando pro senhor, fui eu que fiz. Pois é, porque que o senhor não inseriu, porque eu sou mulher?" Aí ele gaguejou. "

Ou seja, uma mesma fala, ou um mesmo produto de um trabalho, se apresentado como feito por um homem ou por uma mulher, pode assumir uma conotação diferenciada no espaço organizacional. Se inicialmente os relatos estavam ligados a um sexismo benévolo, este relato especificamente é carregado de uma misoginia maior, se encaixando no que Glick & Fiske classificam, segundo FERREIRA (2004), como sexismo hostil:

Evidencia crenças e práticas típicas de pessoas que consideram as mulheres inferiores aos homens, refletindo antipatia e intolerância em relação ao seu papel como figura de poder e decisão. Prima por uma orientação vertical, com obediência aos padrões morais tradicionais que situam a mulher no lar e é mais claro e diretamente discriminatório.

Desta forma, se na análise feita por Lombardi (2006) se falava em silenciamento de engenheiras gerentes, estes relatos indicam essa ocorrência

também em outras áreas – sendo indício de que sim, a condição feminina pode ser o fator determinante no que diz respeito ao silenciamento das gestoras nas empresas.

6.3 Dificuldades no exercício da autoridade/liderança

No referencial teórico citado, também foi localizado um relato com relação a dificuldades desse tipo. Em Lombardi (2006), foi relatado um conflito de 5 anos em uma equipe de engenheiros por conta de uma mulher ser a gerente do setor. No mesmo diapasão, duas perguntas foram feitas às mulheres pesquisadas, através dos questionários, conforme as tabelas abaixo:

Tabela 13 - Assertiva 25

Quando dou uma diretriz, minha equipe a segue sem criar problemas.	
Foco da assertiva: exercício da gestão	
Graus de Concordância	Respostas
1	1
2	2
3	5
4	5
5	9

Tabela 14 – Assertiva 28

Consigo influenciar minha equipe a executar o que planejo sem problemas.	
Foco da assertiva: exercício da gestão	
Graus de Concordância	Respostas

1	0
2	0
3	4
4	8
5	10

Pode-se observar que a maioria das mulheres respondentes demonstraram pouca concordância com ambas as assertivas. No entanto, na questão 14, oito mulheres responderam do grau 3 para baixo – ou seja, demonstraram um certo grau de discordância da assertiva de que suas equipes seguem suas diretrizes sem problemas. Destas mulheres que demonstraram discordância, somente duas gerenciam equipes majoritariamente masculinas – levando a crer que nem sempre essas dificuldades estão ligadas diretamente com a questão de gênero. Uma das entrevistadas, no entanto, relatou uma ocorrência deste tipo:

E2: eu tive também algumas empresas em que eu passei por situações de equipe totalmente masculina, principalmente quando era da área de segurança do trabalho. Então eu tive uma filial de uma empresa que eu trabalhei que ficava em Teresina, que eu tinha apenas uma mulher e seis homens. (...) Nessa equipe eu tive um problema grande, e eu só fui perceber muito depois, porque quando a gente assume uma gestão à distância a gente não consegue sentir como se estivesse lado a lado. Eu fui perceber que todas as orientações que eu demandava pro engenheiro de segurança, ele dava um jeitinho de não cumprir conforme eu tinha demandado. E aí, numa dessas reuniões, presenciais, eu percebi que ele tinha um comportamento totalmente bloqueado à gestora mulher. Ele não admitia ter gestora. Eu percebi assim: a gente teve uma reunião, com a médica do trabalho, eu e ele. E depois da reunião, eu acho que inocentemente ele fez esse comentário: "rapaz, eu não sei porque que mulher tá com esse negócio de querer mandar. Mulher tem que estar é na cozinha". Eu nunca esqueci isso. Inclusive essa pessoa um tempo atrás eu tive que desligar, porque ele não fazia nada do que era orientado. Fazia só o que ele queria. Todas as orientações que era passadas, ele não fazia. Ele só fazia as orientações que o gerente local mandava. Ou seja, se eu mandasse, ele não fazia, mas se o gerente local mandasse a mesma coisa, ele fazia.

Da fala da entrevistada, nota-se a existência do problema, porém, de outro lado, também podemos perceber que já há um avanço no sentido institucional, de proteger antes de tudo a cadeia de comando da organização. A empresa citada deu

condições para que a gestora agisse no sentido de adequar a equipe, não baseada no critério de gênero, mas levando em consideração que a insubordinação era maléfica ao desenvolvimento do trabalho do setor, e possibilitou o desligamento do colaborador que não aceitava orientações. Isto já é um progresso, embora seja necessário lembrar sempre que outras situações discriminatórias muitas vezes são ignoradas pelas organizações. Neste sentido, foi o relato de outra entrevistada, que apesar de estar gerenciando uma equipe majoritariamente masculina, demonstrou tranquilidade em relação a esta questão:

E1: Como eu entrei na cadeia de comando pra comandar, eu nunca tive grandes problemas na questão de determinar missões e ter a resposta ah, não vou cumprir porque é mulher". Eu na verdade não me recordo de situações assim, de sentir essa discriminação por parte dos meus subordinados.

Ou seja, nos dois casos, a hierarquia foi protegida primeiro. Apesar de ter existido a discriminação – principalmente no primeiro caso citado – a existência da cadeia de comando foi crucial para que as mulheres pudessem, ainda que com a existência da discriminação, exercer a liderança que delas era esperada.

Um outro lado do exercício da liderança – o relacionamento com os outros setores que não estão em situação de hierarquia com as gestoras pesquisadas – também foram citados nas entrevistas:

E4: Porque tem alguns homens, alguns gestores, que às vezes são de outra área e a gente precisa de alguma coisa... Então assim, ele não aceita que tu chegue lá, tipo, "ah, eu preciso disso com urgência, quero isso"...

Ou seja, por mais que no trato com os subordinados, a proteção que institucionalmente acontece para blindar a hierarquia da organização funcione, quando voltamos os olhos para o posicionamento das mulheres gestoras frente aos seus pares e a seus superiores, os relatos mudam de direção:

E1: "Logo que eu fui promovida, o comandante me chamou pra comandar um batalhão. Fiquei feliz, né? Ele disse "olha, eu vou te chamar pra tu comandar um batalhão. Porque apesar de tu ser mulher..." (risos) Ele nem se deu conta da frase machista... É tão entranhado, que ele nem se deu conta... "Apesar de ser mulher, toda missão que tu fazes tu responde a contento, tu é muito bem quista pela tropa..." Eu disse, "é comandante, apesar d'eu ser mulher..." (risos)"eu fico feliz com seu convite". Na cabeça dele, ele me fez um elogio. Pra você ver como funciona o sistema."

Do relato acima, podemos perceber que ainda existe a visão de que as mulheres, a priori, não estão aptas para as funções de comando – e que quando estão, é uma exceção à regra. E quando elas chegam as funções de comando, ainda precisam lidar com o reconhecimento apenas parcial por seus pares, como foi citado na entrevista 4, anteriormente.

No entanto, as entrevistadas que relataram essas dificuldades demonstraram se valer de algumas estratégias para contornar estas dificuldades. Uma, é assumir uma postura mais branda, mais fragilizada, de quem procura ajuda – para atingir o objetivo desejado sem necessariamente assumir um discurso de mando:

E4: A gente tem que saber... Até porque tu conhece o perfil, por exemplo, eu tive um colega, que assim, ele era competente, e tal e tal, mas quando eu ia tratar com ele, eu já conhecia o perfil dele. Então qualquer coisa que eu fosse falar, eu já ia assim, "ah, eu preciso que tu me ajude numa situação assim, assim e assado", porque eu já sabia que ele era machista e que se eu falasse assim, "eu preciso que você faça isso" eu ia ter uma resistência. Então se eu sabia que ele era assim e eu precisava da informação, eu tinha que ir por outro caminho.

Outra estratégia se relaciona com o gerenciamento da imagem. Uma das entrevistadas relatou – em diversos momentos, inclusive – a importância de manter uma postura profissional para não prejudicar sua atuação:

E2: Não sei se é certo ou se é errado, mas eu sempre procurei manter uma postura bastante profissional, quero dizer, basicamente, eventos, festas fora do ambiente empresarial, eu não era muito adepta. Então eu era sempre adepta do profissional. Tanto é que em um dos eventos extra profissionais chegou um colega de trabalho que era um par meu e perguntou assim pra mim, porque que eu era tão tolhida mesmo nos eventos que não eram eventos da empresa. Porque eu me comportava assim. Ou seja, ele esperava que eu me comportasse diferente. Mas eu sempre tive essa preocupação e isso é uma coisa minha, tem gente que não entende. Bom, eu vou fora da empresa, mas o que eu fizer fora, por conta da minha referência enquanto profissional, pode prejudicar o meu trabalho dentro.

E por último, uma outra estratégia que foi relatada foi justamente a do embate – da combatividade no sentido de provocar a mudança de mentalidade. O relato abaixo é muito marcante, por ser uma atitude incomum não de contornar episódios de machismo, mas sim de interferência direta na realidade sexista,

utilizando a posição de comando para evitar que outras mulheres passem por situações discriminatórias já presenciadas ou vivenciadas pela gestora:

E1: Tinham situações na academia que a gente, por exemplo, ia pras solenidades, aí pega os femininos e bota assim na entrada da solenidade. Aí eu dizia, "o que, a gente é jarro?" Mas aí eu era cadete e eu não podia mudar. Quando eu voltei pra academia, foi a primeira coisa que eu proibi. "Escala duas cadetes femininas pra ficar na entrada" eu disse "Não... O local não tem dinheiro pra comprar ornamentação? Pois que eles comprem ornamentação e botem jarros nas portas. Porque eu não vou botar o feminino para ornamentar entrada de local nenhum. Isso não é papel de oficial. Essas alunas são futuras oficiais. Ou então, já que o senhor quer, eu vou botar um masculino e um feminino". Ele respondeu "não, mas homem não!" Respondi "porque não? se o senhor quer que eu bote dois cadetes, eu vou botar um masculino e um feminino. Senão não vai ninguém."

Podemos notar neste relato que o enfrentamento por parte da gestora das situações de machismo podem, em condições específicas, surtir efeito e provocar mudanças reais nos ambientes organizacionais.

Olhando para o conjunto das informações, é possível ver que, apesar de os questionários não apontarem um sentimento de dificuldade por parte das entrevistadas em relação a esta questão, as entrevistas demonstraram que as dificuldades existem, sim. Porém, as gestoras entrevistadas dispõem de um repertório de estratégias para contornar ou combater as dificuldades que encontram em suas trajetórias, de forma a ser possível afirmar que sim, as dificuldades existem – porém, são mitigadas. Outro ponto é que, com o crescente reconhecimento de potencial de liderança nas mulheres, as estruturas organizacionais acabam por prover uma certa proteção para as gestoras em relação a seus subordinados – note-se que no relato da entrevistada 3, esta estrutura foi utilizada para embasar a demissão do colaborador que, por machismo, não atendia aos comandos da gestora.

6.4 Necessidade Constante de Comprovação de Capacidade Técnica

Dentre os referenciais teóricos citados, esta expressão da discriminação aparece citada em Menezes e Oliveira (2005). As autoras referem-se a esta questão como “o processo incansável de legitimação”, posicionando a gestão como um deslocamento da divisão sexual do trabalho. Nesta pesquisa, apesar de a forma de relatar isso pelas entrevistadas tenha sido diferente, foi uma questão que apareceu

em quase todos os momentos – mais da metade das entrevistadas concordou (ainda que em parte, mas 10 concordaram plenamente) com a assertiva de que sentem que precisam comprovar capacidade técnica com mais frequência.

Tabela 15 - Assertiva 27

Sinto que preciso constantemente demonstrar que tenho condições de ocupar a posição que ocupo.	
Foco da Assertiva: Exercício da Gestão	
Grau de Concordância	Respostas
1	3
2	1
3	6
4	2
5	10

De início, já é possível perceber que uma parcela grande das entrevistadas considera necessário demonstrar competência mais que os homens. Ainda, é importante que seja dito que, das quatro mulheres que marcaram graus de concordância 1 e 2, três declararam também que trabalham em organizações que tem políticas de diversidade voltadas para mulheres – indicando que elas já são alvo de políticas específicas de mitigação da discriminação.

Nas entrevistas, não houve maiores relatos sobre esta questão a não ser no âmbito militar – onde a organização tende a um padrão mais masculino:

E1: "E aí assim, pros meus superiores, era uma novidade... E aí eu fui interior, na época eu fui pro interior. Com meus subordinados eu não tinha problema. Com meus superiores a sensação era que eu tinha que trabalhar três, quatro vezes mais pra mostrar que eu era capaz. Entendeu... Sempre foi essa a situação. Hoje não, eu já tô mais pro final que pro começo da carreira, então meio que já tenho minha estrada trilhada.

E1: Essa pra mim é a principal barreira. Esse questionamento constante da tua capacidade.

Ainda, é interessante notar que, mesmo quando atende a determinados critérios, a mulher é tratada com discriminação, no sentido de que a leitura sobre o seu trabalho é uma, e sobre o trabalho masculino, é outra.

Tabela 16 - Assertiva 23

Sou ou já fui taxada de grossa, zangada, brava ou similares no trabalho.	
Foco da Assertiva: Trajetória de Carreira	
Grau de Concordância	Respostas
1	3
2	2
3	1
4	6
5	10

Apesar de as entrevistas não apresentarem nenhuma ocorrência relativa a isto, o nível de concordância com esta assertiva foi bastante alto – 16 respondentes demonstraram concordância. Isto demonstra uma exigência que, apesar de feita para a mulher quando é gestora – a do rigor – acarreta no estereótipo moralmente assediado. Menezes & Oliveira (2015) relatam que existe uma expectativa sobre a cobrança de resultados na gestão – ou seja, ser rigorosa é uma exigência – porém, a percepção é diferente quando esta cobrança vem de uma mulher ou de um homem. Segundo as autoras, esse rigor é natural quando vindo do homem; porém, sobre as mulheres, recaem os estereótipos negativos – bruxa, jararaca, zangada, grossa, etc.

6.5 Sobrecarga de Trabalho

Na literatura, Jaime (2011) aponta a sobrecarga no trabalho como uma questão a se tratar quando falamos do exercício da gestão por mulheres. Nos relatos que sua pesquisa trata, uma das narrativas aponta para mulheres com equipes maiores e responsabilidades maiores, porém com salários iguais ou menores aos masculinos.

Nesta pesquisa, esta diferença se sobressaiu nos questionários.

Tabela 17 - Assertiva 26

Sinto-me sobrecarregada em termos de volume de trabalho.	
Foco da Assertiva: Trajetória de Carreira	
Grau de Concordância	Respostas
1	3
2	0
3	2
4	10
5	7

Das 17 respondentes que relataram essa sobrecarga, oito são casadas e dez são mães. Igualmente, os relatos de sobrecarga aparecem muito mais ligados à questão da casa, do acúmulo de atividades da vida familiar com a vida profissional, conforme será observado no item 6.8. A sobrecarga relacionada com o trabalho, conforme foi relatado na literatura, não foi encontrada nesta pesquisa.

6.6 Assédios (Sexual e Moral)

Esta questão envolve questões bastante problemáticas. De acordo com Freitas (2001), o assédio moral nas empresas traduz-se em situações onde a vítima opta por não fazer nenhum tipo de denúncia, pois se inicia de forma superficial –

mas caminha para um contexto onde a vítima se sente crescentemente acuada e colocada em situação de inferioridade. São situações em que a vítima passa por conflitos que o resto da organização não passa, segundo a autora.

Constantino (2010), em estudo específico sobre o assédio, desenvolveu o Questionário sobre Assédio Moral, que originou algumas das perguntas utilizadas neste estudo. Foram encontradas relações entre este questionário e relatos de entrevistas na literatura sobre o tema (MENEZES & OLIVEIRA, 2006). Para além dos estudos científicos, esta questão também foi problematizada por conta da já citada cartilha do Ministério do Trabalho, em conjunto com a Organização Internacional do Trabalho – específica sobre este tema.

Nos questionários, foi abordado o assédio moral em três perguntas, e o sexual em duas. Todas elas tem o foco nas trajetórias de carreira das gestoras respondentes. Analisaremos inicialmente as questões relativas ao assédio sexual.

Tabela 18 - Assertiva 30

Já ouvi cantadas no ambiente de trabalho.	
Foco da Assertiva: Trajetória de Carreira	
Grau de Concordância	Respostas
1	3
2	4
3	6
4	2
5	7

Tabela 19 - Assertiva 31

Já ouvi, no ambiente de trabalho, elogios aos meus atributos físicos que me deixaram constrangida.
Foco da Assertiva: Trajetória de

Carreira	
Grau de Concordância	Respostas
1	8
2	3
3	3
4	1
5	7

Salta aos olhos observar que, de 23 entrevistadas, 9 apresentam grau forte de concordância com esta assertiva. Quando falamos de assédios mais constrangedores, o número ainda se mantém alto (oito), embora mais mulheres tenham recusado a assertiva. Ou seja, quase a metade das mulheres entrevistadas já passou por assédio sexual em algum momento de sua trajetória de carreira.

Uma das entrevistadas trata com naturalidade a sexualização da mulher no ambiente de trabalho:

E4: (perguntada sobre como era vista pelos colegas de trabalho) Ah, uma pessoa bonita que sabe trabalhar... É porque assim, na verdade, homens, colegas de trabalho, colegas, porque o teu gestor pode até te enxergar lá pelo quesito competência, mas os colegas, os colegas mesmo, não agora no cargo de gestão, mas lá pra trás, só quer saber que a pessoa é bonita, que é isso, que aquilo outro, não tá muito alinhado, que ah, mas que aquela é pessoa é muito eficiente, faz tudo direitinho, nem sempre.

Se de início, seria possível dizer que isso é inofensivo ou mesmo recíproco, os demais relatos colocam isso de outra forma.

E2: Até porque, teve uma situação em que na época eu era gerente, e eu tinha um colega par que era gerente, e nós começamos a conversar, e aí, a gente começou a conversar sobre assuntos alheios ao trabalho, e num certo dia ele achou que poderia estar recebendo uma entrada para um relacionamento mais próximo, mais íntimo. E aí eu cortei essa entrada. E aí a partir do momento em que eu cortei essa entrada, ele misturou, e começou a me tratar diferente, profissionalmente. Começou a me tratar com desprezo, a ser grosseiro comigo, e chegou ao ponto de que eu fosse conversar com o diretor dele. Eu conversei com o diretor dele e fui bem aberta. Olha, fulano de tal, desde o dia em que cortei um convite que ele tinha me feito, (...) ele mudou o relacionamento comigo e isso atrapalhou o

desenvolvimento das nossas atividades profissionais. E eu falei com o diretor dele, que não sei como conversou com ele e deu uma melhorada.

Observa-se que foi um fato com uma série de repercussões no âmbito profissional. De um lado, a recusa gerou a mudança de comportamento do colega em relação a ela – criando toda uma situação de constrangimento para ambos. Se no contexto empresarial este relato é forte, no âmbito militar, onde as mulheres estão passando ainda por um processo de inserção, esta questão é ainda mais problemática, pois a mudança é mais lenta e o ambiente, mais masculinizado.

E1: "Se tu conversar com a minha superior ela te conta histórias de tu ficar de cabelo em pé, porque ela sofreu muito mais. Ela é umas pioneiras, então ela sofreu muito, muito mais do que eu. No entanto, se tu conversar com uma cadete recém saída da corporação, ela vai te dizer as mesmas coisas. O assédio, o assédio sutil, alguns nem tanto..."

Quando o assédio é sutil, o "jogo de cintura" ainda aparece como forma de lidar. Na perspectiva de evitar o conflito, as mulheres entrevistadas demonstraram estarem acostumadas a enfrentar situações desse tipo. Aos dois relatos abaixo, some-se o depoimento da entrevistada 4, que encara com naturalidade a situação de assédio.

E1: Tem duas situações. O assédio de uma forma já é desrespeitoso como um todo, né? (...) E quando aquele que a gente chama do "vai que cola", eu digo assim "finge que tu não entendeu, e sai de perto. Se ele tem noção, ele vai entender que tu não quer, que tu não pegou a brincadeira."

E2: O que que acontece: eu sou uma pessoa muito extrovertida, expansiva, embora assim, isso é uma característica até pra poder me relacionar bem com todo mundo. Em algumas situações, a gente percebe claramente que as pessoas levam pra um outro lado. Os próprios homens mesmo, porque mulheres acho que tem poucas situações assim. E aí você tem que ter o jogo de cintura, até porque eles acabam mesmo confundindo.

Quando o assédio é mais agressivo, aí sim, as entrevistadas declararam que o enfrentamento foi a estratégia utilizada para encarar a situação.

E2: Eu conversei com o diretor dele e fui bem aberta. Olha, fulano de tal, desde o dia em que cortei um convite que ele tinha me feito, (...) ele mudou o relacionamento comigo e isso atrapalhou o desenvolvimento das nossas atividades profissionais. E eu falei com o diretor dele, que não sei como conversou com ele e deu uma melhorada.

E1: Tem duas situações. O assédio de uma forma já é desrespeitoso como um todo, né? Mas quando ele é muito acintoso, eu sempre digo pra elas: dá uma de doida. Diz que vai processar, grava, e tal... Aí eles normalmente

ficam com medo, porque são oficiais em postos de comando, são casados, e etc, etc. E acaba que eles dão pra trás.

Destas duas falas, é interessante analisar que, se nas organizações civis a entrevistada 2 avaliou que há espaço para um enfrentamento a nível institucional – percebido na iniciativa de procurar um superior – no âmbito militar a situação beira a autodefesa. Na entrevista 1, a gestora deixa claro para sua equipe que no caso de um assédio mais acintoso, o caminho precisa ser de enfrentar o assediador ameaçando com a exposição – ao invés de buscar o auxílio da própria instituição. Estas falas são reveladoras no sentido de mostrar como as entrevistadas percebem a proteção que recebem das instituições onde estão inseridas.

Um outro ponto a tratar nas estratégias para lidar com o assédio sexual é a adequação do comportamento. Essa adequação se inicia pela diferenciação entre a forma de se portar na organização e fora dela, sendo necessário inclusive o ocultamento de características da personalidade da gestora:

E2: O que que acontece: eu sou uma pessoa muito extrovertida, expansiva, embora assim, isso é uma característica até pra poder me relacionar bem com todo mundo. Em algumas situações, a gente percebe claramente que as pessoas levam pra um outro lado. Os próprios homens mesmo, porque mulheres acho que tem poucas situações assim. E aí você tem que ter o jogo de cintura, até porque eles acabam mesmo confundindo. Quando convivem com uma mulher que já tem um cargo de gestão, tem independência financeira, e que não é casada, as pessoas se sentem com uma liberdade pra avançar um sinal que não existe.

Esta adequação do comportamento, inclusive, chega a vir das organizações. Se na iniciativa privada, já é possível identificar uma certa preferência sobre mulheres que apresentam esse comportamento contido, no meio militar, essa questão vai mais além:

E1: A gente aprende logo que não pode rir muito. (...) Todos. Faz parte da doutrina militar. Vale para todos. E aí na época que nós entramos, éramos nós duas e tinham os veteranos. Tinha 6 cadetes do Piauí. 6 mulheres do Piauí. E aí elas nos deram essas orientações básicas em relação a como a mulher tem que se comportar dentro duma instituição militar porque, por exemplo, eu posso usar um decote, eu posso usar um batom, posso sorrir, como civil, e isso a priori, não é visto como maneira errada. Mas no militarismo, qualquer... Digamos, excesso, é como se tu tivesse dando margem pra receber uma cantada. Então desde a época da formação a gente aprende isso. A questão da seriedade pro serviço, né, que faz parte da carreira militar, da carreira policial, da postura e compostura, são ditames

do militarismo, mas, pra mulher, ainda tem esse plus: se tu sorrir demais, alguém vai entender que tu tá dando margem pra ele te passar uma cantada.

Sendo assim, podemos concluir que o assédio sexual, para as entrevistadas, se tornou algo tão comum a ponto de ser naturalizado. Ainda, se tornou uma barreira cujo encontro é previsível, e por isso mesmo, as estratégias para superá-la são igualmente costumeiras.

Em relação ao assédio moral, as mulheres respondentes foram questionadas sobre algumas ações já reconhecidas na literatura que podem dar ensejo a este tipo de assédio, e que sejam relacionadas com a questão de gênero (CONSTANTINO, 2010; FREITAS,2006). Deve estar claro que, estas assertivas, isoladamente, não constituem assédio moral; o que diz a literatura é que são condições que podem servir de instrumento para que o assédio moral aconteça.

Tabela 20 - Assertiva 32

Já tive meu comportamento pessoal questionado no meu ambiente de trabalho.	
Foco da Assertiva: Trajetória de Carreira	
Grau de Concordância	Respostas
1	8
2	0
3	4
4	6
5	4

Tabela 21 - Assertiva 21

Já fui alvo de ridicularizações associando minha condição
--

feminina à função que exerço.	
Foco da Assertiva: Exercício da Gestão	
Grau de Concordância	Respostas
1	13
2	2
3	1
4	2
5	4

Tanto as críticas à vida privada – referida com alto grau de concordância por dez das respondentes – como as ridicularizações, aparecem no questionário construído por Constantino (2010) como possíveis mecanismos de assédio moral. Este estudo não se propôs a identificar claramente este tipo de assédio, principalmente por este ser implícito – e depender de outros fatores para ser determinado. No entanto, a partir dos dados aqui levantados, é possível afirmar que, entre as entrevistadas, um número considerável de entrevistadas já passou por situações de vulnerabilidade a esta condição.

6.7 Salários

Apesar de a questão salarial ser bastante problemática no Brasil – e como foi colocado na descrição do campo da pesquisa, na cidade de São Luís – de uma forma geral as entrevistadas não percebem a questão salarial como uma questão problemática, em suas carreiras. Nos questionários, 13 respondentes concordaram plenamente com a assertiva “Meu salário é o mesmo dos homens que ocupam cargos no mesmo nível que o meu”.

Tabela 22 - Assertiva 17

Meu salário é o mesmo dos homens que ocupam cargos no mesmo nível que o meu.	
Foco da Assertiva: Trajetória de Carreira	
Grau de Concordância	Respostas
1	2
2	3
3	4
4	0
5	13

Mesmo nas entrevistas, as gestoras se consideraram protegidas por mecanismos institucionais de igualdade salarial:

E1: Em relação a salarial é igual, porque somos concursados, né?

E3: aqui a gente tem uma regra de equiparar em relação a simbologia de cargos. Todos os cargos com simbologias iguais recebem o mesmo valor.

Somente uma das entrevistadas colocou a questão salarial como uma realidade em sua trajetória de carreira, e ainda assim, somente em situações em que estes mecanismos institucionais de igualdade não sejam adotados:

E4: não, de jeito nenhum! Nunca! Não, eu não sei porque, né? A remuneração masculina sempre é maior...e olha que hoje é um cenário que mulher sustenta casa, que mulher é sozinha, que mulher tem filho dependente... Não é porque o homem é arrimo de família, porque tem homem que tá ganhando mais que a mulher e ainda racha a despesa em casa, enfim, mas o mercado de trabalho é diferente, sim... agora, isso a gente fala de empresa pequena, obviamente que empresas que tem um plano de cargos e salários isso independe...

Ou seja, pelo menos a priori, as entrevistadas consideram eficazes os mecanismos de racionalização da remuneração a partir dos planos de cargos e salários. E de fato, este tipo de ferramenta tem este objetivo. No entanto, dados os

números encontrados no capítulo 5, é possível afirmar que cabem mais pesquisas nessas área, para entender o que está impactando na diferença salarial geral entre homens e mulheres – já que a Gestão Pública, que admite por concurso, tem uma diferença salarial entre homens e mulheres superior aos 20%.

6.8 Dificuldades de Conciliação entre Vida Pessoal e Vida Profissional

Este talvez seja outro ponto sensível desta pesquisa. Mesmo as gestoras que não são mães, apresentaram dados importantíssimos para compreensão deste cenário. Jaime (2011) aponta situações em seu levantamento que demonstram dificuldades de conciliação entre a vida familiar – os compromissos ao sair do trabalho, olhar a despesa, cuidar dos filhos – e a esfera profissional, de manter uma rede de relacionamentos, de trabalhar livremente independente do horário e outras dificuldades.

De uma maneira geral, as respostas foram bem divididas nos questionários, quando se trata de vida pessoal, conforme abaixo.

Tabela 23 - Assertiva 18

Já mudei planos que tinha feito para minha carreira, para atender à minha família.	
Foco da Assertiva: Trajetória de Carreira	
Grau de Concordância	Respostas
1	5
2	5
3	4
4	2
5	6

Quando fazemos o recorte do estado civil, estas respostas se modificam bastante. Das gestoras casadas e divorciadas – 11, no total – a proporção de mulheres que concorda com esta assertiva se altera significativamente:

Tabela 24 - Assertiva 18 - Por Estado Civil

Já mudei planos que tinha feito para minha carreira, para atender à minha família.	
Foco da Assertiva: Trajetória de Carreira	
Grau de Concordância	Respostas
1	3
2	0
3	2
4	0
5	6

O mesmo ocorre quando o recorte diz respeito às gestoras que são mães:

Tabela 25 - Assertiva 18 – Por maternidade

Já mudei planos que tinha feito para minha carreira, para atender à minha família.	
Foco da Assertiva: Trajetória de Carreira	
Grau de Concordância	Respostas
1	1
2	2
3	3

4	0
5	6

Ou seja, desde os questionários, as gestoras casadas ou divorciadas e as mães já apresentam um número maior de relatos de ajustes da carreira para atendimento de necessidades familiares. E as entrevistas vieram no sentido corroborar esse dado. Perguntadas se é possível conciliar a vida familiar com uma carreira de gestão, as respostas foram quase todas no mesmo sentido.

E1: Não é possível conciliar ter família, ser mãe e ter uma carreira de comando. Sinceramente. Tu já assistiu aquele filme, "O Diabo Veste Prada"? Tem uma frase de um dos personagens, é o que é o assessor da chefona, falando pra trainee dela. Ela começa a ter problemas no relacionamento dela, e aí ele disse assim, "você está tendo problemas? Parabéns, isso quer dizer que você está tendo sucesso". O que que eu quero fazer o link, se tu és uma mãe muito presente, se teu casamento é 100% maravilhoso, tu não dedica aqui na corporação, não sei em outros setores. Tu acaba abrindo um pouco mão da corporação. Então dificilmente tu vai ser uma comandante.

Ou seja, atender as expectativas da casa e ao mesmo tempo as expectativas do cargo de gestão, é uma experiência dolorosa para as entrevistadas deste estudo. Outra entrevistada relatou a situação abaixo:

E2: Eu fui fazer uma seleção, e a gente preencheu uma ficha, a gente colocou o horário disponível e a pessoa que tava entrevistando perguntou "mas você só pode ficar até as 18?", porque era um cargo de gestão, era um cargo de gerente administrativa, "porque aqui o gerente não tem hora pra sair". Aí eu agradei, e falei que infelizmente eu tenho essa limitação, que eu tenho que pegar minha filha na creche. Eu mesma me deletei do processo.

Duas entrevistadas entenderam como possível conciliar gestão e maternidade e família. No entanto, as duas reconhecem as dificuldades para que isto se realize, e situam, em suas falas, o trabalho como determinante de suas rotinas e decisões de vida:

E3: Se a gente fosse ver a realidade do meu local de trabalho agora, seria o caos (ser mãe), diante das metas que a gente tem que entregar. Seria uma realidade difícil, mas não impossível. Porque aí viria a capacidade minha enquanto gestora de dividir tarefas dentro do ambiente de trabalho para que eu não ficasse super atarefada, e outras pessoas do meu setor também tivessem mais atribuições.

E4: É difícil, quando você realmente tem que fazer todas as atividades de casa? É... Se eu não tivesse uma pessoa em casa, como seria minha vida? Muito difícil... Porque tem muita gente por aí, que é gestor, ou independente de ser gestor, trabalha, e quando chega em casa continua trabalhando... Tem filhos, aí tem que ensinar... Eu nem sei se daria conta, entendeu...

Um último dado importante para esta análise, figura na diferença de significado da relação trabalho X família, para uma das entrevistadas:

E3: A renúncia à vida familiar, eu acabei renunciando desde muito cedo, né, porque eu saí do interior pra vir pra cá pra São Luís em busca de estudo. E quando a gente tá querendo estudar, a gente tem que abrir mão de algumas coisas, principalmente a gente que vem de uma realidade que é... Né, uma realidade pobre, que a gente tem que abrir mão, até porque o dinheiro não dá pra você ficar vindo pra São Luís, ficar nesse tumulto. Então você tem que abrir mão de alguma coisa. Então eu abri mão inicialmente desse ponto familiar, durante muito tempo, e agora depois que eu estou como gestora de recursos humanos eu estou conseguindo me aproximar da minha família um pouco porque meus irmãos agora estão indo morar comigo, coisa que talvez eu não conseguiria se continuasse em uma função de auxiliar ou uma coisa assim. Agora, como gestora, eu estou conseguindo trazer os meus irmãos pra vir pra cá estudar comigo. Então a família tá se aproximando.

Logo nos primeiros capítulos deste trabalho, foi definida a necessidade de se fazer alguns recortes – entre eles, o recorte de classe. E essa é a razão dessa necessidade. Na experiência desta entrevistada, que vem de uma realidade diferente das demais, o afastamento da família se dá muito antes do exercício da gestão. Ele vem ainda com a possibilidade de estudo, que presume o afastamento para que exista a mera possibilidade de um dia assumir um cargo de gestão. Desta feita, assumir a posição de gestora, segundo o relato da entrevistada, se associa à possibilidade de trazer a família para perto, por conta do ganho financeiro envolvido. Ou seja, se para as gestoras que tiveram um acesso mais fácil à educação, o sacrifício da família veio conforme assumiram cargos de gestão, para ela, assumir a gestão se torna justamente o contrário – se torna a condição a partir da qual ela consegue se unir aos familiares novamente.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi planejado com foco no objetivo geral de analisar o impacto da discriminação de gênero na carreira de mulheres gestoras na cidade de São Luís – MA. Para isto, foram definidos três objetivos específicos, analisando estes impactos na trajetória de carreira, no exercício da gestão e na relação entre vida familiar e vida profissional das respondentes.

Inicialmente, cabe considerar que as entrevistas, em muitos momentos, se mostraram bem mais reveladoras do que os questionários. Isto no sentido de que, situações que nos questionários não são reveladas - como foi o caso das situações de assédio, ou das dificuldades no exercício da autoridade/liderança. Neste diapasão, cumpre salientar que a pesquisa qualitativa surge como ferramenta primordial para o desnudamento de situações que, numa coleta de dados quantitativa, não são privilegiadas.

Dito isto, cumpre também relatar que, apesar deste entendimento, a coleta de dados quantitativa foi primordial no sentido de demonstrar o cenário que estamos estudando. Questões como os tipos de equipe que as entrevistadas gerenciam, onde seus cargos estão situados nos organogramas da empresa onde elas atuam e diferenças quantitativas de estado civil que possam ser relacionadas com discriminações mais específicas, por exemplo, fizeram diferença na construção deste trabalho.

Como dificuldades, podemos apontar situações que podem ser do próprio mercado de trabalho ludovicense. A dificuldade em apontar mulheres que etnicamente se identificassem como negras, e que se encaixassem no perfil pesquisado, é uma delas. A proporção de mulheres negras que alcançam posições de gestão carece de estudos locais, mas cabe aqui problematizar: porque foi tão difícil encontrar estas mulheres? Porque em um estado onde a população negra é tão numerosa, em uma amostra aleatória apenas três mulheres se identificaram como pretas?

A análise da questão salarial, apesar de pouco citada como problemática pelas gestoras respondentes da pesquisa, trouxe uma informação importante, que é o fato de que as mulheres que se autodeclararam pretas ganham menos do que as outras gestoras. Esta informação é importante, no sentido de que não se pode

deixar de lado a discriminação racial neste contexto; ressalta-se no entanto, que esta informação carece de mais estudos a nível local, com amostra e metodologia adequadas a este tipo de dado.

Uma outra informação coletada que chamou a atenção é que as mulheres entrevistadas gerenciam outras mulheres. As razões para esta prática não faziam parte desta pesquisa, mas este dado é importante por ser um possível indicador de um posicionamento velado do mercado de trabalho, no sentido de não enxergar nas mulheres o papel de exercer autoridade sobre equipes masculinas. Ainda, o grande número de mulheres na gestão de RH, Comunicação e atividades ligadas a ação social, também são traços desta divisão sexual do mercado de trabalho ludovicense, uma vez que são nichos de atuação feminina.

O impacto desta discriminação nas trajetórias de carreira das mulheres que responderam à pesquisa foram bastante diversos. Os mais claramente observados foram o assédio – notadamente o sexual – e a exigência de atendimento a critérios estéticos. O assédio assume, nesse contexto, uma proporção tal que quase a metade das mulheres pesquisadas relataram já haver passado por situações de assédio no trabalho. Isso influenciou suas carreiras de tal modo que, nas entrevistas, elas relatam ter desenvolvido formas predefinidas de se defender disso. Foram relatadas estratégias que envolvem camuflar seu comportamento usual, abolir determinados hábitos do dia-a-dia do trabalho, como usar batom, sorrir ou conversar com colegas, e em alguns momentos, promover enfrentamentos diretos com assediadores.

Foi observado também que a necessidade de atendimento a critérios estéticos influenciou a trajetória de carreira destas mulheres de diversas formas. A forma de vestir torna-se um marcador da própria condição de gestora, segundo as gestoras participantes do estudo. Ainda, foi possível observar que em alguns momentos estes critérios podem ser racistas, como no caso da gestora que relatou ter sido censurada por suas tranças afro. Ou seja, existe o critério estético para todas; porém, este critério não é igual para todas as mulheres, pois se para mulheres brancas ele está resumido a roupas, salto e maquiagem, para as mulheres negras, além disso, há um critério de mudança do corpo – no caso, do cabelo – que lhes é cobrado.

Já no exercício da gestão, foram notados impactos da discriminação de gênero em vários sentidos. O silenciamento foi uma questão notável, do ponto de vista que as mulheres entrevistadas reconhecem a dificuldade em ser ouvidas por homens no contexto do trabalho – inclusive sendo necessário que elas trabalhem mais para conquistar esse patamar de ser ouvida – de forma que este item se relaciona com a necessidade constante de comprovação da capacidade feminina para o trabalho. Também foi possível registrar uma forma de silenciamento que dificilmente é relatada: gestores que desconsideram o produto do trabalho feminino, mas aprovam o mesmo produto, quando apresentado por um homem.

As dificuldades com o exercício da autoridade também foram registradas. Apesar de nos questionários a maioria das mulheres não relatar discriminação, tanto a literatura quando os relatos aqui colocados apontam para situações em que o fato de a gestora de uma determinada equipe ou setor ser uma mulher foi o fator determinante para a insubordinação. A constatação positiva, no entanto, foi de que as empresas onde estas entrevistadas atuam priorizam a manutenção da hierarquia, fazendo valer a cadeia de comando – e fornecendo uma certa segurança para que estas mulheres possam fazer valer a autoridade de que foram investidas.

Infelizmente, esta proteção não alcança a relação com outros gestores. Quando num mesmo nível hierárquico que outros homens, foi relatado que mulheres ainda precisam se utilizar de estratégias, como fazer parecer que na verdade precisam de ajuda. Isto porque, ao cobrar um colega homem sobre uma determinada ação, a reação tende a não ser amigável – ocasionando problemas de relacionamento. Mais uma vez, é uma questão tão comum que foi citada uma estratégia pré-definida a este respeito.

O último objetivo específico, que relacionava a vida familiar com a vida profissional, deixou muito claro que a experiência da gestão presume sacrifícios em relação à vida familiar. No item 6.5 – Sobrecarga de Trabalho – as mulheres casadas e mães representam a maioria das mulheres que se enxergam em situação de sobrecarga, levando a crer que a tripla jornada (trabalhadora, mulher e mãe) permanece tão real quanto sempre foi. E a existência da tripla jornada, em todas as entrevistas, foi determinante para a tomada de decisões de carreira – sejam decisões sobre qual emprego tentar ou sobre quais as limitações para a dedicação ao trabalho. E o contrário também foi constatado – a vida em família sendo

influenciada pela realidade profissional, expressada no adiamento da vontade de ser mãe. Ressalte-se ainda a constatação de barreiras para o acesso de mães a cargos de gestão, por conta de exigências de dedicação quase que integral ao trabalho.

Um ponto interessante a ser tocado, é a diferença das experiências de privação da vida familiar, dependendo do lugar de fala de cada gestora. É uma realidade no estado do Maranhão a migração de estudantes do interior para a capital, já que cursos superiores não atingem todo o estado. Para as mulheres que estão nesse contexto, a quebra do convívio familiar se dá muito mais cedo do que para as outras, ocorrendo ainda na graduação, ou até mesmo no ensino médio. Sendo assim, de forma diversa das mulheres que sentem a distância da família no exercício da gestão, para esta entrevistada foi a condição de gestora (financeiramente falando) que lhe proporcionou resgatar o convívio familiar, superando a distância física que antes se colocava.

O universo de dados coletados nesta pesquisa foi de tal modo rico, que nem todos puderam ser analisados aqui. Porém, podem ser utilizados para realização de novos estudos. Ainda, este trabalho apresentou questões que carecem de mais estudos. A migração que ocorre no Maranhão (e em outros estados) por parte da população do interior em busca de estudo e seus impactos nas carreiras femininas, é um deles. O posicionamento das mulheres negras nas organizações – e seu acesso a cargos de gestão – também. Além destes, as principais barreiras de acesso feminino aos cargos de gestão a nível local também merecem estudo. Entendemos que as políticas de gestão da diversidade – hoje discutidas no âmbito da Administração – precisam destas informações para traçar estratégias coerentes de combate à discriminação de gênero, classe e raça nas organizações, e mesmo fora delas.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Juliana; CARVALHO NETO, Antonio. Mulheres profissionais e Suas Carreiras Sem Censura. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

ARTHUR, M. B. The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, n. 4, p. 295-306, 1994.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARUCH, Yehuda. Transforming careers: from linear to multidirecional career paths: Organizational and Individual Perspectives. *Career Development International*, [S.I.], v. 9, n. 1, 2004.

BENDASSOLLI, Pedro F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 49, n. 4, 2009.

BOURDIEU, Pierre. A Dominação Masculina. 4ª edição. Rio de Janeiro: Edições BestBolso, 2017.

CHANLAT, Jean François. Quais Carreiras e Para Qual Sociedade? (I). *Revista de Administração de Empresas*. v. 35, n. 6, nov-dez 1995. São Paulo: FGV, 1995

CONSTANTINO, Tânia Cristina Letras. Assédio moral numa estrutura autárquica. 2012. Tese de Doutorado. Escola Superior de Ciências Empresariais.

DAVIS, Angela. Mulheres, Raça e Classe. São Paulo: Boitempo, 2016.

DUBERLEY, J.; COHEN, L.; MALLON, M.; Constructing Scientific Careers: change, continuity and context. *Organization Studies*, [S.I.], v. 27, n. 8, 2006.

FERREIRA, Maria Cristina. Sexismo hostil e benevolente: inter-relações e diferenças de gênero. *Temas em psicologia*, v. 12, n. 2, p. 119-126, 2004.

FORMIGA, Nilton S.; GOUVEIA, V. V.; SANTOS, MN dos. Inventário de sexismo ambivalente: sua adaptação e relação com o gênero. *Psicologia em estudo*, v. 7, n. 1, p. 103-111, 2002.

FRANZÃO, Luziene Soares. Percepção de Cultura Organizacional em Empresas Multinacionais: Um Estudo Comparativo. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Uberlândia: Uberlândia, 2007.

FREITAS, Maria Ester de. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 2, p. 8-19, 2001.

_____. Contexto social e imaginário organizacional moderno. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 2, p. 6-15, 2000.

- FRIEDAN, Betty. *A Mística Feminina*. Petrópolis: Vozes, 1971.
- HALL, Douglas T. *Careers in organizations*. Goodyear Pub. Co., 1976.
- HOBBSAWM, Eric J. *A Era das Revoluções*. São Paulo: Paz e Terra, 2009.
- JAIME, Pedro. Para além das pink collars. Gênero, trabalho e família nas narrativas de mulheres executivas. *Civitas-Revista de Ciências Sociais*, v. 11, n. 1, 2011.
- KILIMNIK, Zelia Miranda; VISENTIN, Izabela Calegario. Evolução dos estudos internacionais sobre o tema carreira. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*. ISSN 2237-1427, v. 4, n. 2, 2014.
- LOMBARDI, Maria Rosa. Engenheira & gerente: desafios enfrentados por mulheres em posições de comando na área tecnológica. *Revista Tecnologia e Sociedade*, v. 2, n. 3, 2006.
- MACEDO Ivanildo Izaías de, et al. *Gestão de Pessoas. Série Gestão Empresarial*. 1ª edição. São Paulo: FGV, 2012.
- NEVES, Mônica Maria; TREVISAN, Leonardo Nelmi; JOÃO, Belmiro do Nascimento. Carreira proteana: revisão teórica e análise bibliométrica. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, v. 13, n. 2, p. 217-232, 2013.
- NOGUEIRA, Claudia Mazzei. *A feminização no mundo do trabalho: entre a emancipação e a precarização*. Autores Associados, 2004.
- RAGO, Margareth. *Trabalho Feminino e Sexualidade*. In PRIORE, Mary del (org). *História das Mulheres no Brasil*. São Paulo: Contexto, 2007.
- RAMOS, Lucília Moura. *Trajetória de Carreira do Profissional de Recursos Humanos da Grande Natal*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte; Natal, 2013
- SAFFIOTI, Heleieth I. B. *Gênero, Patriarcado, Violência*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2004.
- SCOTT, Joan W. Uma categoria útil para análise histórica. *Cadernos de Historia UFPE*, n. 11, 2016.
- TAMAYO, Álvaro, PORTO, Juliana (orgs). *Valores e Comportamento nas Organizações*. Petrópolis: Editora Vozes, 2005.
- TORRES, Cláudio V. *Liderança e Valores Culturais: dois conceitos inter-relacionados?* in TAMAYO, Álvaro, PORTO, Juliana(orgs). *Valores e Comportamento nas Organizações*. Petrópolis: Editora Vozes, 2005.
- VERGARA, Sylvia. *Gestão de Pessoas*. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2007
- YIN, Robert K. *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Penso Editora, 2016.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Questionário – Mulheres Gestoras e Suas Carreiras

1. Qual a sua idade?

Entre 18 e 25 anos
entre 26 e 35 anos
entre 36 e 45 anos
Entre 46 e 55 anos
Mais de 55 anos

2. Qual a sua cor?

Branca
Amarela
Indígena
Parda
Preta

3. Qual o seu estado civil?

Solteira
Casada
Divorciada
Outro

4. Qual a sua faixa salarial?

de 1 a 4 salários mínimos
de 4 a 6 salários mínimos
de 6 a 8 salários mínimos
de 8 a 10 salários mínimos
Mais de 10 salários mínimos

5. Qual a sua escolaridade?

Até o Fundamental completo
Ensino Médio incompleto
Ensino Médio completo
Ensino Superior incompleto
Ensino Superior completo
Pós Graduação *latu sensu* (especialização, MBA)
Pós Graduação *strictu sensu* (mestrado ou doutorado)

6. Quantos filhos você tem?

Não tenho filhos

1

2

3

4

Mais de 4

7. Me sinto dividida entre meu papel com mãe e meu papel como profissional

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 Concordo plenamente

8. Eu tenho total liberdade para me ausentar quando meus filhos adoecem.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 Concordo plenamente

9. De quantas pessoas é composta a sua equipe?

10. Em relação ao número de mulheres e homens, sua equipe é:

Majoritariamente feminina

Majoritariamente masculina

Tem o mesmo número de mulheres e homens

11. Qual a área de atuação da empresa em que você trabalha?

Indústria

Comércio

Serviços

Gestão Pública

Terceiro Setor

Educação

Saúde

Militar

Outro

12. Qual o cargo que você ocupa?

13. Número de meses que esteve no cargo em 2017:

14. Por quanto tempo você está (ou esteve) neste cargo?

Menos de 1 ano

de 1 a 3 anos

de 3 a 5 anos

de 5 a 10 anos

Mais de 10 anos

15. Em qual tipo de atividade você atua?

Atividade-fim
Atividade-meio

16. A organização onde você atua, tem alguma ação implantada de gestão da diversidade voltada para mulheres?

Sim
Não

17. Meu salário é o mesmo dos homens que ocupam cargos no mesmo nível que o meu.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 Concordo plenamente

18. Já mudei planos que tinha feito para minha carreira, para atender à minha família.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 Concordo plenamente

19. Preciso ou já precisei atender a um padrão estético no meu ambiente de trabalho.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 Concordo plenamente

20. Nos momentos decisórios, meus pares e meus superiores consideram meus pontos de vista e minhas opiniões.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 Concordo plenamente

21. Já fui alvo de ridicularizações associando minha condição feminina à função que exerço.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 Concordo plenamente

22. As pessoas em geral se admiram ao ver uma mulher ocupando a minha posição.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 Concordo plenamente

23. Sou ou já fui taxada de grossa, zangada, brava ou similares no trabalho.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 Concordo plenamente

24. A organização onde trabalho me solicita que atenda a um padrão estético.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 Concordo plenamente

25. Quando dou uma diretriz, minha equipe a segue sem criar problemas

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 Concordo plenamente

26. Sinto-me sobrecarregada em termos de volume de trabalho.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 Concordo plenamente

27. Sinto que preciso constantemente demonstrar que tenho condições de ocupar a posição que ocupo.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 Concordo plenamente

28. Consigo influenciar minha equipe a executar o que planejo sem problemas.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 Concordo plenamente

29. Nos momentos decisórios, meus pares e meus superiores consideram meus pontos de vista e minhas opiniões.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 Concordo plenamente

30. Já ouvi cantadas no ambiente de trabalho.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 Concordo plenamente

31. Já ouvi, no ambiente de trabalho, elogios aos meus atributos físicos que me deixaram constrangida.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 Concordo plenamente

32. Já tive meu comportamento pessoal questionado no meu ambiente de trabalho.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 Concordo plenamente

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

SOBRE VOCÊ:

1. Há quanto tempo você está no mercado de trabalho?
2. Qual foi o primeiro cargo de gestão que você exerceu?
3. Atualmente, você está exercendo qual cargo? Em qual área?

SOBRE A TRAJETÓRIA DE CARREIRA:

4. Como você descreveria o caminho percorrido até a sua chegada ao primeiro cargo de gestão?
5. Quais as dificuldades e caminhos encontrados durante esse percurso?
6. Quais características pessoais você percebeu que seriam importantes ou não?
7. Como você descreveria a percepção DOS colegas de trabalho ao longo da sua carreira, sobre você e sobre seu trabalho?
8. Durante este percurso, como você descreveria as relações interpessoais com os homens que dele fizeram parte (chefes, colegas de trabalho, clientes, fornecedores)?
9. Como você descreveria a influência de “ser mulher” ao longo da sua carreira?

SOBRE O EXERCÍCIO RECENTE DA GESTÃO:

10. Na sua experiência como gestora, quais características foram mais importantes para o exercício da gestão/liderança?
11. Como são as relações interpessoais com os homens envolvidos no seu processo (subordinados, seus superiores, seus pares, clientes e fornecedores)?
12. Como você descreveria a percepção das pessoas que você gerencia sobre a sua atuação?
13. Como você descreveria a percepção dos seus superiores sobre a sua atuação?
14. Como você descreveria a percepção dos seus pares sobre a sua atuação?

SOBRE MATERNIDADE:

1. Como tem sido para você conciliar a maternidade com a vida profissional?
2. Você tem uma rede de apoio nos cuidados com filhos? Que rede é essa?
3. Como você descreveria a forma como a sua atividade profissional influencia a maternagem?
4. A forma como hoje você balanceia vida profissional e vida pessoal é satisfatória para você?

ANEXO A – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Eu, Mariana Moreira Serra Pereira, comprometo-me a manter confidencialidade com relação a identidade de todas as respondentes dos questionários aplicados no âmbito do trabalho de conclusão de curso chamado **Discriminação de Gênero e Carreira Gerencial Feminina: Cenários do Mercado de Trabalho Ludovicense**, elaborada por mim sob orientação da Prof. Adriana de Lima Reis Araújo, vinculada ao Departamento de Ciências Contábeis e Administração, da Universidade Federal do Maranhão, concordando em:

- Não divulgar a terceiros a natureza e o conteúdo de qualquer informação que exponha a identidade de nenhuma respondente;
- Não permitir a terceiros o manuseio de qualquer documentação que exponha a identidade das respondentes;
- Não explorar, em benefício próprio, informações e/ou documentos adquiridos através desta pesquisa;

São Luís – MA, 06 de novembro de 2017.