



Universidade Federal
de Campina Grande

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS
MESTRADO**

Jéssica Albuquerque Ferreira

**RELAÇÕES DE GÊNERO NO MUNDO DO TRABALHO: trajetórias de mulheres
chefas e as visões de trabalhadores e trabalhadoras a respeito de chefias *femininas*.**

Campina Grande – PB

2017

Jéssica Albuquerque Ferreira

**RELAÇÕES DE GÊNERO NO MUNDO DO TRABALHO: trajetórias
ocupacionais de mulheres chefas e as visões de trabalhadores e trabalhadoras a
respeito de chefias *femininas*.**

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Ciências Sociais
como um dos requisitos para a obtenção
do título de Mestre em Ciências Sociais.

Orientador: Lemuel Dourado Guerra

Campina Grande – PB

2017

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL DA UFCG

F383r Ferreira, Jéssica Albuquerque.
 Relações de gênero no mundo do trabalho : trajetórias ocupacionais de mulheres chefas e as visões de trabalhadores e trabalhadoras a respeito de chefias *femininas* / Jéssica Albuquerque Ferreira. – Campina Grande, 2018.
 93 f. : il. color.

 Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Humanidades, 2017.
 "Orientação: Prof. Dr. Lemuel Dourado Guerra".
 Referências.

 1. Gênero - Trabalho. 2. Chefia - Mulheres. 3. Trabalhadores. I. Guerra, Lemuel Dourado. II. Título.

CDU 316.334.22-055.2(043)

Jéssica Albuquerque Ferreira

**RELAÇÕES DE GÊNERO NO MUNDO DO TRABALHO: trajetórias de
mulheres chefas e as visões de trabalhadores e trabalhadoras a respeito de chefias
*femininas***

Banca da Defesa da Dissertação

Lemuel Dourado Guerra Sobrinho (orientador)

Roseli de Fatima Corteletti (examinadora externa)

Elizabeth Christina de Andrade Lima (examinadora interna)

Avaliação: _____

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pela vida, pelas oportunidades concedidas, pelas pessoas especiais que estiveram ao meu lado e por ter sempre me guiado em toda minha caminhada. Ele tem me dado força e coragem para alcançar meus objetivos e persistência para não desistir nunca.

Devo meus agradecimentos a minha família, que sempre me apoiou nesta trajetória, seja nos momentos fáceis ou difíceis da minha vida; pela compreensão e incentivo.

Estendo os agradecimentos a Universidade Federal de Campina Grande e ao Programa de Pós Graduação em Ciências Sociais.

Aos meus amigos e amigas, colegas de turma, gostaria de agradecer por estarem ao meu lado desde o momento da preparação para a seleção no Programa de Pós graduação em Ciências Sociais, como também durante os dois anos de estudos no mestrado, disponibilizando-se para ajudar no que fosse preciso. Quero agradecê-los (as) pela convivência, pela amizade e pelo apoio durante todos os momentos divididos juntos.

Ao professor e meu orientador Dr. Lemuel Dourado Guerra Sobrinho, pelo convívio, e por todo incentivo que me foi dado para fazer parte do programa de Pós Graduação em Ciências Sociais e durante o mestrado. Agradeço-o pelos ensinamentos, pela confiança e por acreditar em mim a partir do momento em que disponibilizou-se como orientador e por toda orientação ao longo dos anos que contribuíram de modo satisfatório para a realização desta pesquisa e concretização da dissertação.

As professoras Roseli de Fatima Corteletti e Elizabeth Christina de Andrade Lima, que aceitaram compor minha banca de qualificação e de defesa, pelas sugestões e análises significativas as quais tentei atender na versão final do texto.

Aos professores do Curso de Pós-Graduação em Ciências Sociais pelas aulas que contribuíram para o meu aprendizado.

À todos vocês, com quem divido a alegria desta experiência, o meu eterno agradecimento!

RESUMO

Este trabalho tem como temática as relações de gênero no mundo do trabalho, focalizando as trajetórias de mulheres que exercem cargos de chefia em empresas do setor comercial da cidade de Campina Grande-PB, verificando como a agregação de características definidas como femininas ao estilo de gerenciar empresas lhes afetou em termos de suas chances de sucesso no mercado, bem como as interpretações que trabalhadores e trabalhadoras fazem da chefia *feminina*. A perspectiva teórica é inspirada no debate sobre relações de gênero em geral e especificamente no campo do trabalho. Como metodologia de caráter qualitativa teve dois momentos: (1) a realização de entrevistas estruturadas realizadas com doze mulheres que ocupam cargos de chefia em diversos níveis hierárquicos; (2) e a aplicação de questionários a uma amostra intencional de trabalhadoras e trabalhadores chefiados no momento da pesquisa por mulheres nas empresas selecionadas. Com a realização das entrevistas e dos questionários aplicados, foi possível traçar o perfil de todos os pesquisados e analisar as narrativas das chefes, destacando suas experiências em posições de liderança. Como também, entender as percepções que os liderados e lideradas tem em relação ao fato de uma mulher estar um cargo de destaque na empresa, bem como a maneira como elas atuam no exercício da sua função, influenciando na relação chefe/liderado. As chefes que participaram da pesquisa possuem algumas características comuns, entre elas, o alto nível de instrução. Em suas trajetórias profissionais, percorreram por diversas funções até ocupar lugar na gerência. Neste sentido, os desejos de crescer profissionalmente e a busca pela independência financeira despertam o interesse das mulheres para estar em um posto de comando. Contudo, é trabalhando em equipe, de forma determinada e humana que as gerentes se destacam em suas profissões. Portanto, o fato de ser mulher e estar em uma posição de liderança, ainda hoje causa estranheza nas pessoas, por isso, se faz necessário que elas provejam constantemente suas competências no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Gênero; trabalho; chefia; trabalhadores.

ABSTRACT

This work focuses on the gender relations in the world of work, focusing on the trajectories of women who hold positions of leadership in companies in the commercial sector of the city of Campina Grande-PB, verifying how the aggregation of characteristics defined as female in the style of managing companies affected them in terms of their chances of success in the market, as well as the interpretations that workers make of the female leadership. The theoretical perspective is inspired by the debate on gender relations in general and specifically in the field of work. As a qualitative methodology, there were two moments: (1) structured interviews were conducted with twelve women who hold management positions at various hierarchical levels; (2) and the application of questionnaires to an intentional sample of female employees headed at the time of the survey by women in the selected companies. Through the interviews and questionnaires applied, it was possible to trace the profile of all respondents and analyse the narratives of leaders, highlighting their experiences in leadership positions. As well, understand the perceptions that led and led have regarding the fact that a woman is a prominent position in the company, as well as the way they act in the exercise of their role, influencing the boss / led relationship. The heads that participated in the research have some common characteristics, among them, the high level of education. In their professional trajectories, they went through several functions to occupy place in the management. In this sense, the desire to grow professionally and the quest for financial independence arouse women's interest in being in a command post. However, it is teamwork, in a determined and humane way that managers excel in their professions. Therefore, the fact of being a woman and being in a position of leadership, still today causes strangers in people, so it is necessary that they constantly prove their skills in the workplace.

Keywords: Gender; job; boss; workers.

INDÍCE DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil das chefas entrevistadas.....	45
Quadro 2 – Perfil dos trabalhadores e trabalhadoras chefiados/as por mulheres que responderam o questionário.....	67

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percepção da existência de diferenças entre a chefia exercida por homens e por mulheres.....	72
Gráfico 2 – Interpretação dos liderados e lideradas quanto ao acesso à chefia.....	73
Gráfico 3 – Interpretação dos/as liderados/as quanto a atenção dada pela chefe.....	74
Gráfico 4 – Interpretação dos/as liderados/as quanto a compreensão da chefe.....	74
Gráfico 5 – Interpretação dos/as liderados/as quanto ao incentivo dado pela chefe...75	
Gráfico 6 – Interpretação dos/as liderados/as quanto a confiança transmitida pela chefe.....	75
Gráfico 7 – Interpretação dos/as liderados/as quanto a valorização que a chefe atribui a hierarquia e autoridade.....	76
Gráfico 8 – Interpretação dos/as liderados/as quanto ao cumprimento das normas e regras estabelecidas pela chefe.....	77
Gráfico 9 – Interpretação dos/as liderados/as quanto a organização do trabalho atribuído pela chefe.....	77
Gráfico 10 – Interpretação dos/as liderados/as quanto a autonomia atribuída pela chefe.....	78

Sumário

Introdução.....	10
CAPÍTULO 1 – Aspectos da teorização sobre as relações de gênero.....	13
CAPÍTULO 2 – As relações de gênero no mundo do trabalho.....	26
CAPÍTULO 3 – Trajetórias de mulheres chefas e a percepção de trabalhadores e trabalhadoras sobre a chefia feminina.....	44
3.1 As entrevistas.....	44
3.1.1 O perfil das mulheres-chefas entrevistadas.....	45
3.1.2 As trajetórias ocupacionais.....	46
3.1.3 Características das mulheres líderes	50
3.1.4 Discriminações/Dificuldades encontradas.....	57
3.1.5 Conciliar Papéis.....	62
3.2 Análise dos dados coletados através da aplicação de questionários sobre as representações do(a)s trabalhadores(a)s em relação à chefia exercida por mulheres.....	67
3.2.1 O perfil dos homens e mulheres chefiados por mulheres.....	67
3.2.2 Diferenças entre a chefia exercida por homem e por mulher.....	70
3.2.3 Características das mulheres chefas.....	73
Considerações Finais.....	79
Referências.....	84
Anexos.....	89

Introdução

A proposta deste estudo é abordar aspectos das relações de gênero contemporâneas no campo do trabalho, focalizando as trajetórias de mulheres que exercem cargos de chefia em empresas de Campina Grande e as percepções que trabalhadores e trabalhadoras constroem em relação às mulheres-chefas.

Nossa abordagem parte do debate sociológico sobre relações de gênero em sua interface com o mundo do trabalho, adotando uma metodologia de caráter qualitativo, a qual consistiu da realização de entrevistas estruturadas com uma amostra não aleatória de mulheres ocupando postos de liderança de diversos setores escolhidos da economia local e da aplicação de questionários a uma amostra intencional de trabalhadores chefiados por mulheres, estratificados por sexo, idade e nível de instrução. Selecionamos um conjunto de 12 empresas, nas quais encontramos as que tinham mulheres chefes em vários níveis da hierarquia, as visitamos para o contato inicial, e fomos constituindo a amostra de mulheres-chefas para a coleta de dados empíricos. A seleção da amostra intencional de trabalhadores e trabalhadoras chefiados por mulheres se deu após o fechamento da amostra de mulheres-chefas que participariam do estudo.

O objetivo central da pesquisa tem duas partes: (1) levantar dados sobre as trajetórias e experiências de mulheres que exercem cargos de chefia em suas experiências laborais, verificando como a agregação de características definidas como *femininas* ao estilo de gerenciar empresas lhes afetou em termos de suas chances de sucesso no mercado; (2) levantar dados sobre como na literatura e no campo empírico se constroem os estilos *femininos* e *masculinos* de gerenciar. O objetivo específico da pesquisa foi estudar como trabalhadores e trabalhadoras constroem, narram, interpretam suas experiências com chefias exercidas por mulheres (aqui pensado de modo relacional à chefia exercida por homens).

A decisão de discutir sobre as relações de gênero no mundo do trabalho surgiu a partir da minha experiência profissional, quando eu pude perceber na prática as poucas possibilidades de funções que estão reservadas para as mulheres, e a partir de leituras sobre gênero e trabalho, que indicavam para as mulheres a tendência a uma pré-escolha de ocuparem no mundo laboral lugares de subordinação, enfrentando preconceitos e desigualdades relacionadas a uma cultura/sociedade em que homens exercem a dominação há muito tempo em quase todos os setores (BOURDIEU, 2002). Como afirma este autor, a dominação masculina se baseia em:

...esquemas de pensamento, de aplicação universal, os quais registram como que diferenças de natureza, inscritas na objetividade, das variações e dos 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... (BOURDIEU, 2002, p.15).

Ao longo de séculos as mulheres foram consideradas incapazes de atuar na esfera produtiva formal, restringindo-se suas atividades ao cuidado da casa e dos filhos. Por uma questão cultural, elas foram adaptadas para se comportarem de forma diferenciada em relação ao homem, o que levou à reprodução da crença de que as mulheres devem permanecer em um lugar de submissão na sociedade e que elas possuem algumas características particulares, como a *sensibilidade*, a *intuição* e *uma maior habilidade* para as relações interpessoais do que teriam os homens. Essa descrição das mulheres já apontam para a construção sociocultural dos gêneros, como veremos a seguir, funcionando como um quadro fixista no qual homens e mulheres são, relacionalmente, localizados.

Na contemporaneidade as mulheres estão cada vez mais buscando novos espaços na sociedade, ocupando cargos de chefia nas empresas, circulando por lugares anteriormente socialmente *destinados* aos homens. A literatura aponta para o fato de que muitas delas estão procurando o crescimento nesses níveis hierárquicos, não apenas pela necessidade, mas, sobretudo pelo desejo de se realizarem profissionalmente.

Pensar a mulher no mercado de trabalho ocupando postos de liderança, implica em analisar quais são esses desafios aos quais elas estão sujeitas a enfrentar cotidianamente, como suas trajetórias de conquistas das posições são construídas e como as mulheres atuam em situações recorrentes de assimetria de gênero.

A dissertação está estruturada em três capítulos: no primeiro, apresentamos aspectos centrais da teorização sobre relações de gênero, iniciando com a perspectiva de Heleieth Saffioti, para depois focalizar nas contribuições de Joan Scott e Judith Butler; no segundo, trazemos a revisão da literatura sobre relações de gênero no mundo do trabalho; e no terceiro, apresentamos a análise dos dados, iniciando com os perfis das mulheres-chefes entrevistadas, suas trajetórias e experiências no campo do trabalho, e os dados referentes às representações que trabalhadoras e trabalhadores fazem delas enquanto suas chefas, sempre em relação ao modelo que têm de chefia *masculina*, ou

exercida por homens. Seguem-se as considerações finais, a lista de referências e os anexos.

CAPÍTULO 1 - ASPECTOS DA TEORIZAÇÃO SOBRE AS RELAÇÕES DE GÊNERO

Ao abordarmos as questões que envolvem a comparação entre as concepções de liderança e as experiências dos subordinados com chefias masculinas e femininas, torna-se relevante compreendermos as teorias de gênero, segundo as quais as relações de gênero têm um caráter histórico, variando no tempo e no espaço considerados. Do ponto de vista histórico, segundo Safiotti (2004, p. 45, citando várias autoras), o gênero pode ser compreendido:

Como aparelho semiótico (LAURETIS, 1987); como símbolos culturais evocadores de representação, conceitos normativos como grade de interpretação de significados, organizações e instituições sociais, identidade subjetiva (SCOTT, 1988); como divisões e atribuições assimétricas de características e potencialidades (FLAX, 1987); como, numa certa instância, uma gramática sexual, regulando não apenas relações homem-mulher, mas também relações homem-homem e relações mulher-mulher *etc.* (SAFFIOTTI, 1992, 1997b; SAFFIOTTI E ALMEIDA, 1995)

Para Safiotti (*idem*), o conceito de gênero também não se delimita às diferenças entre homens e mulheres, as quais são consequência de um sistema patriarcal historicamente pouco expressivo, mas culturalmente resiliente. A autora ainda ressalta que o primeiro conceito formulado sobre gênero foi elaborado pelo teórico Robert Stoller (1968), tendo experimentado mais densidade e complexidade a partir de 1975, por meio da elaboração do artigo produzido por Gayle Rubin, que inaugura formalmente os *estudos de gênero*.

Segundo Rubin (1975, *apud* SAFFIOTTI, 2004, p. 108), *um sistema de sexo/gênero consiste numa gramática, segundo a qual a sexualidade biológica é transformada pela atividade humana, gramática esta que torna disponíveis os mecanismos de satisfação das necessidades sexuais transformadas. Deste modo, o sistema de sexo/gênero aponta para a não-inevitabilidade da opressão e para a construção social das relações que criam este ordenamento.* Rubin (1975, *apud* SAFFIOTTI, 2004, p. 108), também afirma que *o conceito de sistema de sexo/gênero não é neutro, servindo a objetivos econômicos e políticos distintos daqueles aos quais originariamente atendia.*

No Brasil, o conceito de gênero expandiu-se no decorrer da década de 1990 (SAFFIOTTI, *idem*). Em meados do final dos anos 1980, circulavam artigos de Joan Scott

(1983, 1988), propagando-se no Brasil rapidamente em 1990, nos quais ressaltava o gênero como uma categoria de análise de alta potencialidade explicativa

Um dos motivos que levaram a utilização do termo *gênero* como categoria analítica, ao invés de *sexo*, seria uma rejeição ao determinismo biológico, assunto que estava sendo bastante debatido naquele momento histórico. Para Safiotti (*idem*) o *gênero* deve ser tratado não só como categoria analítica, mas também como dimensão histórica, seguindo, deste modo, a perspectiva de Joan Scott (1988), como veremos posteriormente neste trabalho.

Safiotti (*idem*), uma das principais iniciadoras da produção brasileira no campo dos estudos de gênero, analisou a construção sociocultural da postura corporal das mulheres, chamando a atenção para o fato de que na sociedade brasileira as mulheres tendem a falar baixo ou se calarem em reuniões onde há grupos diversamente sexuais.

A referida característica apresentada por mulheres em espaços públicos formais seria o resultado de uma ideologia de gênero que as configuraria sob uma relação de dominação-subordinação, sendo atribuído aos homens o poder de ditar as regras e às mulheres a submissão a elas. Na nossa cultura, ainda segundo Safiotti (*idem*) a voz grave, o *falar grosso*, seria um sinônimo de poder, e isto se associaria com a posição social que os homens ocupam em relação às mulheres, às quais caberia uma contribuição biológica, corporal, a da reprodução humana.

As definições de gênero são históricas, estando ao mesmo tempo atreladas às de sexo, mas sendo objeto de um trabalho simbólico sofisticado. *O gênero independe do sexo apenas no sentido de que não se apoia necessariamente no sexo para proceder à formação do agente social* (SAFFIOTTI, 2004, p. 135). Nem o gênero limita-se ao sexo nem o sexo é exclusivamente biológico. Ambos são construções que relacionam o biológico e o social.

Sendo uma categoria histórica, emerge como campo acadêmico de estudo a história das mulheres e a história das relações de gênero nas duas últimas décadas, estabelecendo-se através de grupos de pesquisas, congressos, sistemas de publicações sistemáticas e produção de livros e outros materiais em várias partes do mundo.

Nos Estados Unidos, por exemplo, o movimento da história das mulheres alcançou bastante visibilidade e influência na academia e estava associado com a política (SCOTT, 1992). Essa interação da história das mulheres com a política foi significativa durante a década de 60, quando as feministas reivindicavam uma teoria como base da sua participação ativa na história. No final da década de 70, a história das mulheres alcançou

uma característica própria, que além de se manter o ativismo político agrega a sua agenda de pesquisa e de produção intelectual o estudo dos modos historicamente de ser mulher.

Na construção do gênero enquanto uma categoria analítica, é muito importante a demanda feita pelo movimento feminista à Academia, que reapareceu nos Estados Unidos na década de 1960, com o apoio do movimento dos Direitos Cívicos e Políticos, tendo como objetivo a afirmação dos direitos e das competências femininas, a luta por relações mais igualitárias de gênero, e o controle das mulheres sobre suas próprias vidas. Com o movimento de jovens de um grupo de Estudantes por uma Sociedade Democrática e do Movimento dos Direitos Cívicos que exigiam o reconhecimento do papel desempenhado pelas mulheres nos movimentos políticos, elas passaram a ter visibilidade (SCOTT, 1992).

Na década mencionada as faculdades estadunidenses estimulavam a presença das mulheres nelas, oferecendo-lhes bolsas de estudo e/ou de apoio financeiro. A ideia era a de que a discriminação contra as mulheres em profissões mais intelectualizadas diminuiria consideravelmente, caso elas tivessem formação em nível superior.

O movimento feminista continuou a reivindicar os direitos das mulheres, denunciando inclusive, a persistente desigualdade que persistia mesmo com a participação feminina em campos profissionais dos quais eram anteriormente excluídas. Elas lutavam principalmente por mais representatividade feminina em reuniões e associações, pelo fim da diferença salarial entre homens e mulheres e pelo fim do preconceito nos contratos, títulos e promoções, pois o sexo tinha influência direta nas possibilidades de escolhas profissionais das mulheres (SCOTT, 1992).

No encontro profissional da Associação Histórica Americana (AHA), ocorrido em 1969, foi discutida uma série de questões a fim de melhorar as condições das mulheres, o que aconteceu de forma muito complexa. Na AHA havia forte exclusão profissional das minorias como as mulheres, negros e judeus. Durante os anos 70, as mulheres da referida associação continuaram suas reivindicações de forma ainda mais contundente pela sua participação em campanhas nacionais.

Na década de 80, observou-se um refluxo das questões relativas especificamente à esfera da política e a emergência de uma perspectiva voltada para as questões das relações de gênero e suas especificidades, o que possibilitou o delineamento de um campo de estudos próprio, no qual a história das mulheres passou a ter um destaque significativo, sendo uma maneira de definir a política através do sexo, colocando em pauta temas que

envolviam, por exemplo, o aborto, o bem-estar das mulheres, e seus papéis sociais na família e fora dela (SCOTT, 1992).

No campo da *história das mulheres* estabeleceu-se o tema da inclusão feminina como objeto de estudo, focalizando as diferenças de gênero como algo socialmente construído. As comparações entre homens e mulheres, por exemplo, é entendida por Scott (*idem*) como estabelecidas de modo não relacional, sendo necessário opor-se a padrões historicamente estabelecidos.

A relacionalidade foi uma das características da *história social dos gêneros*, propondo o reconhecimento de que os polos dessa relação só podem ser entendidos um em relação ao outro, emergindo pesquisas sobre os modos pelos quais as mulheres experienciam as organizações políticas, o cotidiano no trabalho formalizado, bem como sua participação na esfera do lar e no cuidado com os filhos. O grupo de “mulheres” assumiu uma visibilidade historicamente separada do grupo de “homens”. A documentação sobre as mulheres, como afirma Scott (*idem*), enfatizou muito mais a *cultura feminina* do que sua vitimização. Foi a partir daí, que as mulheres tomaram consciência da necessidade de conquistarem autonomia e emancipação.

A categoria de *gênero* passou a ser central nos estudos feministas da assimetria entre homens e mulheres, remetendo tanto em termos da linguística quanto da sociologia, para a designação dos papéis sociais desempenhados por eles/elas. As feministas relacionavam o gênero às conotações sociais em oposição às conotações biológicas de sexo.

Além disso, a categoria de gênero também foi aos poucos agregando as diferenças dentro das diferenças, colocando-se a opressão de gênero em relação com outros marcadores e opressões, o que foi definido ela *Interseccionalidade*, expressão criada em 1989 por Kimberlé Crenshaw, primeiro como uma *metáfora* que envolveria uma transposição de uma imagem da biologia, remetendo para a ideia de entrelaçamento de processos e variáveis em análises de sistemas biológicos, para depois ser descrita em termos de uma categoria analítica (HENNING, 2015).

A proposta de colocar em interface diferentes maneiras de desigualdade e de opressão sociais pode ser encontrada no campo feminista no notável manifesto publicado por um grupo de negras e lésbicas em 1977, o *Combahee River Collective*, no qual se defendia a abordagem combinada de opressões referente ao gênero, à etnia, à classe, à orientação sexual (Cf. BRAH, 2006). Ainda de acordo com Brah (*idem*), no próprio

movimento feminista abolicionista, ainda no meio do século XIX já se encontrava a junção da luta contra a dominação masculina e contra o racismo.

Desse modo, o fenômeno do *interseccionalismo* que hoje observamos como uma pauta contemporânea do feminismo a partir de fins de 1970, tem como a origem a intersecção entre a luta contra a dominação masculina e dos brancos nos Estados Unidos e também na Inglaterra. Brah (2006) cita sua participação pessoal na criação, em 1978, na Inglaterra, da OWAAD (*Organization of Women of African and Asian Descent - Organização de Mulheres de Ascendência Africana e Asiática*), entidade que promovia desde seu início discussões sobre a experiência articulada de classe social, raça, gênero e diferenças culturais na vida de mulheres *não-brancas*.

Podemos dizer que a interseccionalidade é integrada às pautas feministas a partir da crítica de mulheres negras à não integração da luta anti-racista pelas feministas brancas e ao ativismo masculino negro, que não incluía em sua agenda de lutas o combate ao sexismo (FALCÓN, 2009).

Autoras inaugurais da formação do campo interseccional a partir da primeira metade da década de 1980 são Angela Davis (1981) e bell hooks (1981), que publicam, respectivamente, *Women, Race and Class*, e *Ain't I a Woman? Black Women and Feminism*, precedendo a discussão aprofundada posteriormente feita por Butler (2003[1990]) sobre a problemática do essencialismo e fixismo da categoria *mulher*, na direção da proposta de integração da luta feminista contra os racismos e contra a dominação burguesa, vistas como referentes às experiências de mulheres. A elas se seguiram publicações de Audrey Lorde (1984) e Patricia Hill Collins (2000[1990]), também no sentido de considerar os modos de entrelaçamento de diferenças sociais agregadas às relativas ao gênero e ao sexo.

Para exemplificar essa produção que propunha a interseccionalidade na análise das relações sociais e de gênero, Butler (2003, p. 20) afirma que:

se alguém 'é' uma mulher, isso certamente não é tudo o que esse alguém é (...) o gênero estabelece interseções com modalidades raciais, classistas, étnicas, sexuais e regionais de identidades discursivamente constituídas (...) [e] se tornou impossível separar a noção de 'gênero' das interseções políticas e culturais em que invariavelmente ela é produzida e mantida.

A discussão e a proposta da interseccionalidade tem em certo sentido, a tendência de reforçar certos cruzamentos de marcadores de diferença em detrimento de outros que se tornam secundarizados (com o reforço da triangulação entre gênero, raça/etnia e

classe), ou, então enfatizar um marcador sobre os demais, seja, por exemplo, classe social em relação à “raça” e gênero no caso de algumas correntes marxistas. Algumas vezes é possível encontrar, por exemplo, a correspondência entre dominação de classe e dominação de gênero ou raça.

No caso de nossa pretensão inicial, chamou-nos a atenção a agregação do especismo, associando-se à categoria gênero e etnia/raça. Ao invés de reforçar a importância de uma variável sobre outras, consideramos importante discutir como o campo do feminismo é afetado pela interseccionalidade, pensando, a partir da contribuição de Rancière e outros autores discutidos no capítulo 2 o jogo de eventuais tensões entre as diversas diferenças observadas nas dinâmicas de grupos feministas. É o que faremos depois de apresentar brevemente algumas das abordagens da interseccionalidade no atual campo feminista.

Algumas das principais abordagens da interseccionalidade

De um lado, temos o que tem sido chamada de *abordagem sistêmica/estrutural*, de origem norte-americana, que centralizaria os impactos do *sistema* ou da *estrutura* sobre a formação de identidades em geral e especificamente no campo das mulheres (Cf. por exemplo, CRENSHAW, 1991 e COLLINS, 2005). Para as autoras dessa corrente gênero, classe e etnia/raça devem ser entendidos como sistemas de dominação, opressão e marginalização que *determinam* ou *estruturam* a formação de identidades (PRINS, 2006, p. 279). A interseccionalidade estaria presente em toda relação de dominação, estruturando-a ou no sentido de *impedir ou debilitar as tentativas de resistência* (ROSALDO, 1995).

Do outro lado temos a abordagem *construcionista* – radicada majoritariamente no Reino Unido (Cf. por exemplo, MCKLINCTOCK, 1995; BRAH, 2004, 2006; e COLLINS, 2000[1990]), a qual teria como principal contribuição sua reflexão sobre a construção sociocultural das diferenças relativas a cada um dos marcadores constituidores da secções. Para Brah (2006, pp.253-255) a ideia de diferença relacionada ao campo dos feminismos poderia ser compreendida a partir de quatro eixos que se entrecruzam e se inter-relacionam: a) diferença teorizada como *relação social* em sentido sociológico; b) explorada em termos de *experiência humana*; c) entendida como *subjetividade*; d) e analisada em termos de *identidade social*. Esses eixos, por exemplo, auxiliam a trabalhar de forma bastante interessante com o conceito de identidade pós-estruturalista (como descentrada, fragmentada e em processo), porém em termos de *diferença*

entendida como *subjetividade*, ao mesmo tempo em que isso não se aplicaria quanto à ideia de *diferença* como *identidade social e política* em termos de ação política consciente (mesmo considerando que a ação consciente é sempre marcada por investimentos emocionais interiores, rupturas e contradições). Com isso, Brah (*idem*), entre outras questões, procura contestar as visões de que a concepção pós-estruturalista de identidade não proporcionaria uma base para a ação política feminista.

Para a corrente *construcionista* da interseccionalidade, a uma abordagem que *adiciona opressões*, a alternativa seria pensar *gênero, raça/etnia* e classe não como aspectos/variáveis que existem isoladamente na experiência dos indivíduos, mas sim articulados uns/umas com os/as outras. A abordagem da interseccionalidade produz análises de relações de poder no modo relacional, considerando aspectos múltiplos da agência e da identidade social em suas articulações com os marcadores de diferenças, colocados uns em presença dos outros.

No entanto, para além da mera polarização entre abordagem sistêmico-estrutural *versus* abordagem construcionista, Sylvia Walby (2007, pp. 451-453) complexifica a discussão sobre a interseccionalidade para além do campo do feminismo, apresentando outras cinco abordagens, as quais podem ser transpostas para a análise do campo feminista interseccional: 1) uma *abordagem mais geral de crítica às super-generalizações* que tende atualmente a ser consenso entre teóricas feministas; 2) um *reduccionismo a um único eixo primário de desigualdade* estando outros eixos subordinados ao primário (consubstanciado, por exemplo, nas frases: “classe é o que realmente importa” ou “gênero é o marcador abrangente que está acima de todos os outros”, etc.); 3) um *micro-reduccionismo* ou a rejeição da conceituação das relações sociais em termos de sistemas. A partir dessa rejeição, segue-se uma estratégia de descobrir categorias interseccionais negligenciadas (a autora, por sua vez, criticaria a suposta incapacidade dessa abordagem de refletir sobre questões mais amplas como as de “horizontes globais”); 4) a *rejeição das categorias de conjunto*, sendo que nessa abordagem as categorias são vistas como inadequadas nas representações do mundo como é vivido e como provocadoras da perda da experiência das práticas. O foco na diferença é privilegiado em relação ao foco nas identidades. Para a autora, tal “desconstrucionismo radical” acaba por requerer, em um plano analítico, distinções entre categorias; 5) no *reduccionismo segregacionário*, ao invés de se negar as categorias, a estratégia é construir uma análise aperfeiçoada de cada marca de diferença como parte do processo de analisar suas intersecções. Nessa abordagem estabelece-se a irredutibilidade de uma categoria à

outra e a base ontológica de cada divisão é vista como autônoma e priorizada de esferas distintas das relações sociais.

Scott (1992) foi uma das principais teóricas sobre o uso da categoria gênero em história. Em seu livro, *Gênero: uma categoria útil de análise histórica*, escrito em 1990, ela enfatiza sua definição de gênero, abordando o conceito de forma diversa, atribuindo ao mesmo vários significados.

O termo *gênero* surgiu inicialmente entre as feministas americanas, que insistiam no caráter social das diferenças relacionadas ao sexo. O termo *gênero* desconsiderava qualquer explicação de caráter biológico, visível em alguns termos como *sexo* ou na expressão *diferença sexuais*, como também indicava um fator relacional nos conceitos de feminilidade(s) e de *masculinidade(s)*.

Para questionar os estudos femininos em sua característica de analisar as mulheres de forma estreita e isolada, Scott (*idem*) e outras feministas passaram a utilizar o termo *gênero* a partir de uma visão relacional, propondo que qualquer compreensão sobre as mulheres também implicaria necessariamente uma compreensão sobre os homens.

Emerge a perspectiva relacional de gênero, segundo a qual o feminino e o masculino deveriam ser analisados como mutuamente determinantes e não poderiam ser analisados de forma isolada. Com isso, os papéis e as caracterizações atribuídos aos sexos e o simbolismo sexual passaram a ser vistos em termos histórico-espaciais, sendo a própria luta das feministas pela simetria nas relações de gênero redefinidas.

O parâmetro *gênero* foi proposto também para avaliação do conhecimento científico, transformando-se em um critério para o questionamento da dominação masculina nos paradigmas existentes em várias disciplinas. A discussão sobre gênero impôs uma reavaliação crítica da ciência (SCOTT, 1992).

A abordagem de gênero em temas relacionais estabeleceu que qualquer informação relacionada às mulheres é também informação sobre os homens, e vice-versa. De acordo com essa visão, o estudo sobre a masculinidade implica no estudo sobre a feminilidade, ressaltando a ideia de que o *feminino* se define em relação com o *masculino*, não podendo ser analisados de forma separada.

O termo *gênero* também é empregado para definir as relações sociais entre os sexos, excluindo qualquer tipo de explicação unicamente biológica, tornando-se um meio de indicar sua característica de *construções sociais* – os papéis socialmente designados aos homens e às mulheres. Caracteriza-se assim o gênero como um conjunto de atributos socialmente impostos sobre os corpos sexuados.

Na historiografia de gênero destacam-se três vertentes teóricas, as quais passamos brevemente a apresentar: (1) a relacionada às origens do patriarcalismo; (2) a marxista; e (3) a inspirada nas escolas de psicanálise.

A teoria do patriarcado explica a emergência e reprodução da dominação masculina sobre as mulheres; marxistas guiaram-se por uma teoria histórica, baseada na ideia de que o patriarcado e o capitalismo são sistemas separados, mas em constante interação. A terceira teoria, voltada para as escolas psicanalíticas como a Escola Anglo-americana e a Escola Francesa. Ambas mantinham interesse sobre as formas de criação de identidade do indivíduo e sobre o estágio inicial de desenvolvimento da criança, objetivando relacionar com a formação de sua identidade de gênero.

As teorias que abordaram o gênero como uma categoria de análise surgem somente no final do século XX. Contudo, o termo foi aplicado pelas feministas como meio de reivindicar um campo de pesquisa e mostrar que as outras teorias estavam explicando as desigualdades entre homens e mulheres de modo inadequado. Além de formular sua própria teoria, as feministas obtiveram apoio de cientistas e políticos.

Scott (1990, p. 86), integra duas dimensões em sua definição de gênero: *(1) o gênero é um elemento constitutivo de relações sociais baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos, e (2) o gênero é uma forma primária de dar significado às relações de poder.*

Ainda de acordo com Scott (*idem*), como elemento constitutivo de relações sociais criadas sob distinções entre os sexos, o gênero está relacionado com quatro elementos: o primeiro trata de elementos culturais simbólicos constituídos de vários significados, a exemplo dos associados com as figuras bíblicas de Eva e Maria, segundo as quais a mulher representaria poluição, decadência, no caso da primeira; e purificação e santidade, no caso da segunda; o segundo elemento faz referência aos conceitos que evidenciam as interpretações do sentido dos símbolos que tentam restringir as suas possibilidades metafóricas; o terceiro aspecto das relações de gênero é incluir na nova pesquisa histórica cujo objetivo é desvendar a natureza da repressão que agrega à representação binária dos gêneros um viés político, bem como às instituições, a exemplo do mercado de trabalho, da educação e do sistema político. Por fim, tem-se o quarto elemento, a identidade subjetiva.

Outro marco da discussão sobre gênero é a contribuição elaborada por Judith Butler (2008). Como enfatiza Senkevics (2012), a filósofa define o campo biológico como contido no campo do social. Incorporando na sua obra referências de Foucault, ela

concorda que a teoria sobre o gênero não pode ser feita de forma isolada do sexo, da perspectiva da biologia. Para ela, em nossa sociedade existe uma *ordem compulsória*, que requer uma correlação entre um sexo, um gênero e um desejo que são impostos heterossexualmente. Essa ordem compulsória é mantida através da reprodução de atos, gestos e signos culturais que acentuam a concepção dos corpos masculinos e femininos tais como os percebemos atualmente. Essa visão remete a discussão sobre gênero à questão da performatividade.

Em uma entrevista concedida por Butler (2013), a mesma explica o que para ela significa o gênero ser performado e performativo. Ambos são descritos de forma diferenciada:

Uma coisa é dizer que o gênero é performado, e isso é um pouco diferente de dizer que o gênero é performativo. Quando nós dizemos que o gênero é performado, nós normalmente queremos dizer que tomamos um papel, que estamos agindo de uma determinada forma. E que essa ação, ou essa interpretação é crucial para o gênero que nós somos e o gênero que nós apresentamos ao mundo. Dizer que o gênero é performativo é um pouco diferente, porque algo ser performativo significa que esse algo produz uma série de efeitos. Nós agimos e andamos e falamos de forma a consolidar uma impressão de ser um homem ou ser uma mulher. Nós agimos como se este ser um homem ou este ser uma mulher fosse na verdade uma realidade interna, ou algo que simplesmente é uma verdade sobre nós, um fato sobre nós. Na verdade, trata-se de um fenômeno que tem sido produzido todo o tempo, e reproduzido todo o tempo. Então, dizer que o gênero é performativo é dizer que ninguém pertence a um gênero desde sempre.

A autora também mostra como a noção de performatividade do gênero muda a forma como olhamos para o gênero:

Pense em como é difícil para os garotos *femininos*, ou como é difícil para as garotas *masculinas*, funcionarem socialmente sem sofrerem bullying, sem sofrerem provocações, ou sem sofrerem, às vezes, ameaças de violências, ou sem que seus pais interfiram para dizer “talvez você precise de psiquiatra” ou “por que você não pode ser normal? Então, veja, existem poderes institucionais, como a normalização psiquiátrica; e há tipos informais de práticas, como o bullying, que tentam nos manter em nossos lugares de gênero. Há uma verdadeira pergunta, para mim, sobre como as normas de gênero se estabelecem e são policiadas e qual é o caminho melhor para desestabilizá-las, e para superar essa função de policiamento. A minha opinião é a de que gênero é culturalmente formado, mas de que ele também é um domínio de agência, ou de liberdade. É principalmente importante resistir à violência que é imposta pelas normas ideais de gênero, especialmente contra aquelas pessoas

que são diferentes em relação ao gênero, que são desviantes, em sua, em sua apresentação de gênero.

Butler (2008) presume a existência de uma categoria representada pelas mulheres, que promove os interesses expressos no feminismo. Para ela, gênero são interpretações culturais que se manifestam em um corpo sexuado. As definições de gênero se estabeleceram e continuam se estabelecendo de modo diverso, consideradas as espacialidades e a historicidade das culturas /sociedades, estando também relacionado a fatores como raça, etnia, sexo e classe, constituindo com ele relações de intersecções políticas e culturais.

A teorização sobre as relações de gênero tem sido articulada com a promoção da visibilidade política das mulheres. A distinção tradicional entre sexo e gênero sugere que o sexo funcione quase como algo fora da cultura e da sociedade, na ordem da Biologia, sendo o gênero uma construção cultural que não seria nem o resultado causal do sexo, nem estaria fixado quanto a este. Para Butler (2015), os gêneros são significações culturais que incidem nos corpos sexuados.

Ainda segundo essa autora, a categoria *sexo* além de se basear em um padrão biológico binário, é objeto de um trabalho simbólico que tem como objetivo normatizar a performance dos corpos. Essa ação regulatória se apresenta como uma espécie de poder que produz os corpos. Nas palavras dela:

Assim, o *sexo* é um ideal regulatório cuja materialização é imposta: está materialização ocorre (ou deixa de ocorrer) através de certas práticas altamente reguladas. Em outras palavras, “o *sexo*” é um constructo ideal que é forçosamente materializado através do tempo. Ele não é um simples fato ou a condição estática de um corpo, mas um processo pelo qual as normas regulatórias materializam o “*sexo*” e produzem essa materialização através de uma reiteração forçada destas normas. (BUTLER, 1993, p.151)

Os corpos são vistos como efeitos do poder aos quais são associados gêneros, não sendo somente algo que descreve como alguém é, mas “ele é uma das normas pelas quais o *alguém*” *simplesmente se torna viável, é aquilo que qualifica um indivíduo para a vida no interior do domínio da inteligibilidade cultural* (BUTLER, 1993, p. 153).

A materialização performativa dos corpos estrutura-se, primeiro, por uma reformulação da matéria como consequência do poder, de tal modo que esse corpo está associado a normas regulatórias que produzem e afetam sua materialidade; segundo, a

performatividade aparece como um poder reafirmativo do discurso para produção de fenômenos que ele regula; terceiro, o entendimento do sexo não como um corpo estático sob o qual o gênero se impõe, mas como uma regra que domina a matéria do corpo. Quarto, entender a formação do sujeito como alguém que apropriou-se de um sexo e por fim, vincular esse processo de “assumir” um sexo com sua identidade e com os meios pelos quais a heterossexualidade permite o reconhecimento de “sexos” determinados, mas nega outros. (BUTLER, 1993).

Butler (*idem*) também levanta um questionamento no decorrer do seu texto sobre a possível definição de sexo, indagando sobre o que resta do sexo se o mesmo assume significações sociais impostas pelo gênero. Ela esclarece que:

Se o gênero consiste dos significados sociais que o sexo assume, então o sexo não adquire significados sociais como propriedades aditivas, mas, ao invés disso, é substituído pelos significados sociais que adota; o sexo é abandonado no curso dessa assunção e o gênero emerge não como um termo em uma permanente relação de oposição ao sexo, mas como um termo que absorve e desloca o “sexo”, a marca de sua substanciação plena no gênero ou aquilo que, do ponto de vista materialista, pode constituir uma plena dessubstanciação. (BUTLER, 1993, p. 155)

Deste modo, o sexo é deixado de lado, e o gênero surge não como um conceito de oposição ao sexo, mas como uma expressão que absorve o mesmo.

A autora ainda complementa afirmando que o gênero é uma construção cultural imposta sobre um sexo determinado, o que por sua vez não é acessível de forma direta, apenas através de uma construção. Longe de ser uma materialidade puramente biológica, o *sexo* tende a ser algo da ordem do *imaginativo*, do simbolizado, portanto, do âmbito da socioculturalidade.

A teoria construcionista pressupõe, entretanto, o sexo como algo construído:

Se, por outro lado, o sexo é uma premissa fabricada, uma ficção, então o gênero não supõe o sexo sobre o qual ele age, mas em vez disso, o conceito de gênero implica que um “sexo” pré-discursivo é uma falsidade, e o significado da construção torna-se o significado de um monismo linguístico, pelo qual tudo é, apenas e sempre, linguagem. (BUTLER, 1993, p.156)

Conforme Butler (*idem*), a construção do gênero não é necessariamente feita por um “eu” ou um “nós” que antecede essa construção. O “eu” não antecede esse método de generificação, mas manifesta-se apenas no interior das próprias relações de gênero.

Na nossa abordagem das experiências de indivíduos subordinados a chefias de mulheres e da própria experiência das mulheres que ocupam cargos do topo da hierarquia

nas corporações estudadas levamos em consideração o aspecto relacional das definições de papéis de gênero, comportamentos, sentimentos, de lugares socioculturais associados a homens e mulheres, como teorizados tanto por Scott (1990) quanto por Butler (1993; 2008; 2015).

CAPÍTULO 2 – AS RELAÇÕES DE GÊNERO NO MUNDO DO TRABALHO – UMA REVISÃO DA LITERATURA

Dada a importância da temática das questões de gênero, se faz necessário compreender o contexto histórico nos quais homens e mulheres estão sujeitos, tendo em vista o debate relacionado à inserção das mulheres no mercado de trabalho, marcada pela opressão masculina e pela sua exclusão no espaço público. De acordo com Nogueira (2004), desde a Antiguidade, alguns estudiosos da época afirmavam que as mulheres já nasciam condicionadas a desempenharem determinadas funções. Foi o princípio para o surgimento das desigualdades entre os gêneros no trabalho.

A divisão social do trabalho, que precedeu à Era Cristã surge inicialmente na família, que é a primeira forma de relação social do homem, o lugar onde à mulher é atribuído todo o trabalho voltado para o ambiente domiciliar. A divisão sexual do trabalho atribui aos homens e às mulheres papéis sociais diferenciados, ficando o trabalho doméstico, não reconhecido como trabalho, destinado às segundas e o trabalho formal, fora de casa, reconhecido como *trabalho* atribuído aos primeiros, fazendo a divisão citada, instaurar a submissão da mulher e dos filhos em relação ao homem (MARX & ENGELS, 1998).

Durante a Idade Média, afirma Menicucci (1999, *apud* NOGUEIRA, 2004), o trabalho realizado pelas mulheres era também determinado pela categoria em que se enquadravam. As solteiras eram submetidas aos serviços de lavar e tecer; as mães dedicavam-se ao cuidado dos filhos e as de meia idade eram responsáveis pelas demais atividades referentes ao espaço da casa, como cozinhar e cuidar dos adolescentes. Já as mulheres de camponeses e servos, além de desempenharem as atividades domésticas também ajudavam seus maridos na agricultura.

A partir da Idade Moderna, entre os séculos XVI e XVIII, esclarece Scott (1994, *apud* NOGUEIRA, 2004), tanto as mulheres casadas como as solteiras começam a realizar outros tipos de atividades fora do lar. Algumas delas, por exemplo, começaram a se responsabilizar por pequenos negócios, trabalhando como vendedoras ambulantes. Outras trabalhavam como amas ou lavadeiras, e ainda havia aquelas que se destinavam ao trabalho fabril, em setores especializados em roupas, tecidos, ferragens, olaria e objetos de metal. Caso as mulheres não conseguissem conciliar o trabalho realizado fora de casa e se dedicarem aos filhos, os mesmos ficavam sob os cuidados das *amas de leite*.

Nesse período, com o processo de migração da população do campo para a cidade, desencadeado, sobretudo pela consolidação da burguesia e pelo surgimento da Revolução Industrial no nascente capitalismo, desenvolve-se a classe operária feminina. A entrada das mulheres nas fábricas não ocorre de forma aceitável pelos homens. Em virtude do preconceito, muitas delas retornavam às atividades domiciliares (MENICUCCI, 1999 *apud* NOGUEIRA, 2004).

A partir do século XIX, com o pleno desenvolvimento da Revolução Industrial na Inglaterra e o advento da maquinaria, o trabalho da mulher na fábrica se intensifica. Contudo, para que obtivesse sua condição de assalariada ela não poderia dedicar-se como antes às funções domésticas (ENGELS, 1980 *apud* NOGUEIRA, 2004). Conseqüentemente, elas só permaneciam no setor fabril durante curtos períodos de tempo, pois quando casavam e tinham filhos abandonavam seus empregos e só retornavam caso seus maridos não tivessem condições de sustentar a família. Esses fatores acabaram por justificar a presença feminina em postos de trabalho que exigiam pouca especialização e ofereciam baixa remuneração em relação aos empregos dos homens, que por estarem integralmente na área produtiva adquiriram mais estabilidade e qualificação para o emprego (SCOTT, 1994 *apud* NOGUEIRA, 2004).

Ao mesmo tempo em que o capitalismo permitiu a inserção da mulher no mercado de trabalho, também contribuiu para a exploração da sua força de trabalho, considerada de menor custo. Referente a essa questão Marx & Engels (1948 *apud* NOGUEIRA, 2004, p. 14) afirmam:

Quanto menos o trabalho exige habilidade e força, isto é, quanto mais a indústria moderna progride, tanto mais o trabalho dos homens é suplantado pelo das mulheres e crianças. As diferenças de idade e sexo não tem mais importância social para a classe operária. Não há senão instrumentos de trabalho, cujo preço varia segundo a idade e o sexo. [...] Os interesses, as condições de existência do proletariado se igualam cada vez mais, à medida que a máquina extingue toda a diferença do trabalho e quase por toda parte reduz o salário a um nível igualmente baixo [...].

Além da atividade no setor industrial, o trabalho feminino era desempenhado no comércio e serviços. No fim do século XIX, cresce o número de mulheres atuando como secretárias, datilógrafas e escriturárias. Nas empresas públicas, entre as principais funções que elas realizavam, destacava-se a de vendedoras de selos nos correios, operadoras nos telégrafos e telefônicas, enfermeiras e professoras. Poucas ocupavam

espaços nas minas, construção civil e naval, profissões consideradas inadequadas para a capacidade física das mulheres. A divisão sexual do trabalho deste período reservou-lhes o exercício do trabalho em áreas consideradas *tradicionais*, de pouco prestígio social e baixa remuneração (SCOTT, 1994 *apud* NOGUEIRA, 2004).

O preconceito também era sentido pelas mulheres em decorrência das próprias organizações sindicais, na medida em que havia certa proteção aos empregos e salários dos homens, enquanto que elas eram muitas vezes afastadas do trabalho. Como também, quase não existiam pautas para reivindicar benefícios trabalhistas em favor das mulheres, o que levava a um não questionamento por parte dos trabalhadores das desigualdades salariais existentes, consideradas então como inevitáveis. Quando as mulheres tentavam se organizar sozinhas para que pudessem lutar pelos seus direitos, eram vistas como uma ameaça por seus patrões (MENICUCCI, 1999 *apud* NOGUEIRA, 2004).

Na tentativa de excluir as mulheres, os sindicatos alegavam que as mesmas *deveriam exercer seu papel social de mãe e dona de casa*, pois sua estrutura física não possibilitaria a sua permanência no local de trabalho, nem muito menos poderiam atuar como sindicalista (SCOTT, 1994 *apud* NOGUEIRA, 2004).

Segundo Nogueira (*idem*), entre os principais setores em que predominava a força de trabalho feminina destacam-se o têxtil, o de calçados, o de tabaco e o de vestuário, fator que impulsionou a presença das mulheres nesses sindicatos. Porém, por serem tratadas diferencialmente eram forçadas a se organizarem isoladamente. Já nos sindicatos mistos, a participação feminina era possível na condição de que recebessem os mesmos salários que os homens, apesar de ocuparem cargos de subordinação. Mesmo com todo o empenho das mulheres nas ações sindicais, elas ainda eram consideradas incapazes de exercerem atividades nestes locais, e não conseguiam legitimar entre os demais trabalhadores a importância da luta conjunta de homens e mulheres por melhores condições de trabalho.

Nessa época, na qual também se tentava formular uma legislação relacionada ao trabalho de mulheres e crianças, o que era fundamentado na ideia de que seus corpos eram mais fracos, devendo por isso ter jornadas mais curtas de trabalho e na ideia de que o trabalho nas fábricas as tornava incapazes de reproduzir e criar filhos saudáveis, impossibilitando-as de fazer tarefas domésticas, além de estarem em constante perigo sexual e moral tendo em vista a realização de suas atividades ao lado dos homens. Como consequência dessa visão, o turno e as horas trabalhadas pelas mulheres e crianças no

espaço fabril foram objeto de regulamentação nas legislações trabalhistas de várias sociedades.

Vários eram os fatores que levavam as mulheres a quererem estar no setor produtivo. Além de contribuírem com a renda da família, havia o desejo de possuírem uma ocupação, como era o caso de muitas sindicalistas, ou pelo desejo de seguir com tradições familiares, como faziam as mulheres que trabalhavam com o artesanato, ou no caso de famílias que possuíam negócios, empresas, sem filhos homens que sucedessem os pais (SCOTT, 1994 *apud* NOGUEIRA, 2004).

O trabalho realizado pela mulher na esfera doméstica, no século XIX não era (como ainda hoje) considerado trabalho de valor econômico, por não ser uma atividade feita em tempo integral e fora do lar. Mesmo quando elas ganham dinheiro com alguma atividade dentro de casa, essa remuneração não é contabilizada pelo governo, isto traz ainda mais dificuldades para solucionar a falta de apoio ao desenvolvimento do trabalho doméstico. No campo do trabalho fora de casa, a precarização à qual elas estavam submetidas é justificada de modo mais ou menos explícito pelas *diferenças naturais* existentes entre homens e mulheres, sem levar em consideração as relações de exploração de gênero no trabalho.

A complexa inserção da mulher no mundo do trabalho é perpassada pelas desigualdades de gênero e pela dominação masculina às quais elas estiveram submetidas ao longo dos séculos não apenas no espaço produtivo, mas também no reprodutivo.

O marco dos movimentos sociais para a emancipação das mulheres e da luta por mais simetria de gênero no campo laboral é os anos de 1970, quando se intensifica a atividade de grupos feministas. Nessa década ocorrem mais fortemente as mobilizações contra a opressão masculina, com reivindicações pelos direitos sociais, políticos e econômicos das mulheres, incluindo os direitos trabalhistas e a igualdade na divisão das atividades domésticas, questionando-se a dupla ou tripla jornada de trabalho das mulheres em algumas sociedades.

A partir dos anos de 1980, modificam-se significativamente as condições de trabalho de mulheres, pois ao mesmo tempo em que se tem uma participação mais expressiva das mulheres no mercado de atividades fora do âmbito da casa, elas ocupam os espaços de emprego mais precarizados, sendo sua força de trabalho mais explorada do que a dos homens no cenário de introdução de mudanças chamadas de *novas formas flexíveis* de acumulação do capital.

A partir dos anos 80, como indica Fontgalland (2016), a presença feminina na esfera produtiva torna-se decisiva. Também foram significativas as mudanças existentes na estrutura familiar em decorrência da redução da taxa de fecundidade, provocando a realocação do tempo da mulher no mercado de trabalho como forma de diminuição da pobreza no Brasil.

Entretanto, é na constituição de 1988 que se registram os principais direitos conquistados pelas mulheres, advindos de reivindicações articuladas pelos movimentos feministas, os quais foram historicamente importantes para as mudanças nas relações de gênero no país.

A autora também aponta para o fato de que nos últimos 20 anos, no Brasil, houve um crescimento das mulheres em todos os setores econômicos, inclusive em relação às atividades socioculturalmente definidas como masculinas.

Na década de 1990, dois fatores foram fundamentais para a permanência da mulher no mercado de trabalho, associados ao desempenho de suas funções familiares: a queda da taxa de fecundidade e o aumento do nível de instrução, fator determinante para a diminuição das diferenças de ganhos salariais referidas ao gênero. Assim, a participação de homens e mulheres no mercado ocorre de forma singular, não só pelas diferenças salariais, mas também pelo fato de que os homens possuem uma carga horária de trabalho produtivo maior, resultando na ampliação de sua renda. Além da elevada segregação das ocupações, gerando o preenchimento das melhores remuneradas por homens, dificilmente por ambos os sexos, de modo simétrico.

Segundo Fontgalland (*idem*), a inserção da mulher no mundo do trabalho vem sendo acompanhada nos últimos 15 anos, por elevado grau de discriminação, principalmente no que se refere à desigualdade salarial, que por sua vez aumenta na medida em que o cargo hierárquico se eleva. Os estudos apontam que as mulheres estão conseguindo emprego mais facilmente do que os homens, apesar dos rendimentos mais baixos por elas auferidos.

Depois dos anos 2000 verifica-se em todo Brasil o crescimento do número de lares chefiados por mulheres. Elas são também as principais vítimas da precarização do trabalho, além de lidarem com a dupla ou tripla jornada de trabalho. O que se percebe é que a presença das mulheres no setor produtivo aliado às atividades no espaço reprodutivo não esteve acompanhada por mudanças nas condições de trabalho em benefício das mulheres.

Ainda segundo Fontgalland (*idem*), apesar das mulheres possuírem um nível de escolaridade superior aos dos homens, isso não se reverteu em ganhos salariais iguais para ambos, nem mesmo quando elas ocupam a mesma posição hierárquica e com mesma carga horária.

No Brasil, as ocupações nos setores de atividades variam entre os sexos. Entre 2004 e 2011, as mulheres se destacam nas atividades de educação, saúde e serviços sociais com 45,2%, enquanto os homens estão em setores diversos. E mesmo naqueles setores onde é predominante a presença feminina, permanecem muito altas as desigualdades de rendimento. Para Leme & Wajnman (2000, *apud* FONTGALLAND, 2016) os homens recebem 40% a mais que as mulheres, fator que compromete a presença feminina no mercado de trabalho e sua participação como provedora da renda familiar.

É evidente que no Brasil, o número de mulheres que vem assumindo o papel de chefe de família tem crescido consideravelmente, fator que é provocado por algumas transformações correntes na sociedade, como por exemplo, as mudanças sociodemográficas na organização das famílias, que têm levado a várias delas a permanecerem em domicílios alugados ou compartilhados com outras famílias e ainda pelo fato de vários dos membros de uma mesma família estarem concentrados em localidades domiciliares diferentes refletindo na condição sociodemográfica e organização familiar.

Na Paraíba, as atividades por conta própria evoluíram tanto para homens como para as mulheres entre o período de 2001 a 2014. Segundo dados do censo do IBGE (2000) o Brasil apresentou 24,9% de famílias chefiadas por mulheres, sendo o Nordeste a região com a maior quantidade destes domicílios com 25,9%, seguido da região Sudeste com 25,4%. A média destes domicílios chefiados por elas situou-se em torno de 18%. A concentração de mulheres chefes de família tem relação com a situação de pobreza da população, conforme Castro (1990, 1982); Goldani (1994 *apud* FONTGALLAND, 2016), tendo em vista que esta condição conduz as mulheres ao mercado de trabalho para que as mesmas possam contribuir de forma parcial ou até mesmo total com o sustento da família.

A posição ocupada no mercado de trabalho também apresenta relação com a posição na família, pois entre as mulheres chefes de casais com filhos, 50,4% delas compõem os serviços com carteira assinada, incluindo as militares, funcionárias públicas e trabalhadoras domésticas. Entre os homens chefes inclusos nos mesmos setores, o índice é de 54,1%. As mulheres cônjuges, nas mesmas atividades, apresentam o percentual de

43,9%, correspondendo os homens a 58,5%. Ou seja, independentemente da posição do homem na família ele está em melhores cargos ocupacionais, já as mulheres se destacam mais no mercado quando são responsáveis pelo domicílio e possuem cônjuge.

Conforme dados do IBGE/2009, verifica-se que as mulheres chefiam 28,5% das famílias brasileiras, além do aumento considerável do número de pessoas que vivem sozinhas. As estatísticas também constataram que as mulheres estão tendo menos filhos, destacando o aumento da presença de um único filho por casal, sendo de 25% em 1996 para 30,9% em 2006.

Na Paraíba também ocorrem modificações nos arranjos familiares devido à entrada da mulher no mercado de trabalho, constatando-se uma representação de 50% (em 2001) de famílias constituídas de casal com filhos, havendo uma nítida redução deste núcleo em 2006. A pesquisa realizada pelo IBGE (2007), também identificou que dos 13 milhões de casais brasileiros apenas 37,5% deles possuem o homem e a mulher em situação de empregabilidade. Em termos de ocupações no trabalho, na Paraíba as mulheres compõem principalmente o setor de comércio e ocupações intelectuais.

A partir desse contexto, pensar a mulher no mercado de trabalho ocupando cargos de liderança como propomos nesse estudo, implica em discutir sobre as eventuais mudanças que estão relacionadas com o trabalho feminino na contemporaneidade e as situações que as envolvem nesses ambientes. Em uma conjuntura em que a dominação masculina ainda é muito presente em várias sociedades do mundo (BOURDIEU, 2002), também temos como objetivo analisar aspectos das relações de gênero a partir do estudo das representações do “estilo feminino” de chefiar e de seus efeitos em empresas da cidade de Campina Grande.

Para Metz (2014) a presença feminina no mercado de trabalho está concretizada. Apesar das diferenças relacionadas aos seus direitos, as mulheres mostram-se dispostas a enfrentarem novos desafios. O objetivo, segundo Loureiro e Ikeda (2013, *apud* METZ, 2014) é estimulá-las e lhes mostrar que é interessante assumir um cargo de liderança.

Assim, apesar da existência feminina nas empresas, o número das que ocupam postos de comando não é expressivo, o que está vinculado à discriminação e ao sexismo. O fato da mulher estar em um cargo relevante ainda incomoda (KANAN, 2010 *apud* METZ, 2014). O fenômeno do “Teto de Vidro” referido por Teixeira (2012, *apud* METZ, 2014), contribui também para a discriminação, uma vez que a capacidade de produção das mulheres ainda é vista como inferior à de produção possuída pelos homens.

A permanência das mulheres no mundo do trabalho, entretanto, é prejudicada por fatores socioculturais ligados ao gênero e não às suas habilidades. Quando o gênero facilita a permanência das mulheres no mercado é o fato dos empresários pagarem menos pelo mesmo trabalho e os níveis de flexibilização a que se submete a mão-de-obra feminina (METZ, 2014).

No que se refere às definições de gênero, antigos estereótipos criados em relação às mulheres, como seres dependentes e frágeis agora dão lugar a outros, construindo-as como *independentes, ativas e capazes de realizar várias atividades* simultaneamente, inclusive aquelas para as quais, em outros momentos, eram consideradas *inaptas*. Algumas dessas novas características e os potenciais efeitos positivos da feminização do espaço da liderança empresarial têm sido objeto de discursos de posituação da presença das mulheres no mercado (TONANI, 2011).

Probst (2013) afirma que, mesmo as mulheres estando cada vez mais presentes no mercado de trabalho e ocupando espaços que antes eram fortemente associados ao sexo masculinos, cabe à pesquisa empírica verificar em que medida a inserção feminina tem eventualmente modificado ou confirmado os níveis de discriminação, tanto no que se refere às posições que elas ocupam no mercado como também à desigualdade salarial entre homens e mulheres.

Em relação às condições de chegada de mulheres aos postos de chefia, Fonseca (2000) esclarece que fatores determinantes são classe social e o nível de capital cultural acumulado por elas. Como propõe Bourdieu (1996), os agentes em geral e especificamente as mulheres estão distribuídos no espaço das classes sociais de acordo com o volume e a estrutura do capital econômico (correspondente aos bens materiais) e do capital cultural (equivalente às qualificações obtidas no sistema escolar ou transmitidas pela família).

Seguindo ainda a concepção de Fonseca (*idem*), o fato de as mulheres possuírem características socioculturalmente definidas como femininas, a exemplo das *habilidades no trato interpessoal* e uma *maior sensibilidade*, não são necessárias para serem bem avaliadas em seu desempenho profissional como chefe nas empresas. Essas avaliações estariam também relacionadas com as qualificações que possuem e com o conhecimento técnico-produtivo do processo de trabalho que adquiriram em suas trajetórias profissionais.

No caso daquelas mulheres que são chefes de operárias no espaço da fábrica e que têm um nível elevado de escolarização, a autora atribui a ocupação delas desses cargos à

elevada experiência que adquiriram diariamente no ambiente de trabalho, em vários níveis da atividade das empresas, sendo frequentemente descritas como *ambiciosas, apostadoras, dedicadas em suas atividades, dispostas a crescer profissionalmente*, mas basicamente a partir da aprendizagem que acumularam pela ocupação de cargos nos vários níveis das principais operações fabris (FONSECA, 2000).

Fonseca (2000) também afirma que, caso seja negado às chefes o reconhecimento de suas qualificações técnicas, é como se ganhasse visibilidade, devido aos padrões de gênero dominantes na nossa sociedade, o lado afetivo das mulheres, tendendo-se a subestimar seus outros atributos, suas capacidades e potencialidades.

Como um resultado da hegemonia de padrões socioculturais de gênero que associam à feminilidade características como *sensibilidade, emotividade, flexibilidade*, as mulheres são muitas vezes colocadas em cargos de chefia por essas suas características, vistas como capazes de influenciar no seu estilo de gerenciar no sentido positivo da atividade econômica. Poderíamos pensar que, vítimas do sistema que ajudaram a estabelecer, homens podem ser objeto de discriminação nas dinâmicas de conquista de cargos de chefia em certos setores de atividades, ao serem socioculturalmente definidos como mais *racionais e frios*, portanto menos capazes para construir relacionamentos com os seus chefiados.

Para cargos em que as demandas de *maternagem, de atenção aos liderados/chefiados, de capacidade de escuta, de solidariedade com as dificuldades* por eles enfrentadas, as mulheres tendem a ter maiores chances de galgar posições de chefia, sendo os homens, com sua *dureza* preteridos. Nos casos acima definidos, as chefes exerceriam de modo mais competente suas funções, realizando tudo aquilo que socioculturalmente se pressupõe que *deva ser feito* por uma mulher, com todos esses atributos que lhes foram construídos, tendo em vista que elas já adquiriram os mesmos quando socializadas no espaço reprodutivo.

As mulheres que atuam como líderes adquirem consciência de que a posição em que se encontram não foi culturalmente naturalizada para elas como foi para os homens. Por isso, para que sejam aceitas e reconhecidas nesses espaços se faz necessário dobrar seus esforços como garantia de seus postos.

O argumento para a conquistas de posições ou mesmo o fracasso profissional feminino vem associado com a condição de *ser mulher*, não se restringindo apenas as suas competências profissionais, como no caso das cotas para candidatas a cargos públicos, que aparentemente questionando a dominação sexista, insiste no sexo como

uma categoria definidora para a construção de candidaturas, no caso, atendendo a legislações eleitorais atualmente vigentes.

Ao mesmo tempo em que as mulheres se superam por vir a exercerem esses cargos socialmente destinados para os homens, elas também percebem que qualquer *erro* que eventualmente venha a ocorrer no exercício de suas funções será motivo para deslegitimá-las. Daí a necessidade de serem constantemente pressionadas a demonstrarem que são capazes, até porque mesmo ocupando o lugar de chefe, essas mulheres permanecem dentro de um ambiente que não se transformou a respeito da forma de pensar sobre elas.

Muitas vezes acabam sendo avaliadas pelas qualidades vinculadas ao “modo de ser masculino”. A agregação das características ligadas à masculinidade pelas mulheres da chefia também acaba resultando em críticas por parte dos (as) trabalhadores (as) devido à postura *masculinizada* que adotam como também o reconhecimento da dominação masculina que passa a ser reproduzida pelas próprias mulheres, afirmando como seus os atributos socioculturalmente definidos como *femininos*.

No que se refere a essa questão, Fonseca (2000) ainda salienta que as construções das identidades daquilo que vem a ser os modos *feminino* e *masculino* de agir emergem e se estabelecem por longos processos de socialização, lembrando que ninguém se faz homem ou mulher apenas pela condição biológica em que nasceu, sendo definido na economia da cultura.

De acordo com estudos sobre mulheres em cargos de chefia (Cf. SILVEIRA, 2009; SANTOS & ANTUNES, 2013; SAMPAIO & FAGUNDES, 2013), tendo formação superior ou não, elas diferenciam-se exatamente pelo nível de escolarização que possuem, sendo que quanto maior o capital cultural, mais chances de reconhecimento terão. As mesmas se igualam quando se supõe que para o desempenho de suas atividades, seja necessária a atribuições das qualidades socioculturalmente definidas como *femininas*.

A atuação das mulheres em postos de comando, independente da hierarquia em que se encontram, também se justifica pela maior aceitação por parte do operariado, quando constituído pela maioria de mulheres, do *estilo feminino de gerenciar*, tendo em vista que as trabalhadoras se sentem mais à vontade para falar de questões pessoais, por exemplo (Cf. NOGUEIRA, 2012). As chefas são frequentemente vistas como possivelmente *mais solidárias* e *mais perceptíveis ao estado emocional das trabalhadoras*, ao passo que quando a chefia é masculina a percepção recorrente é a de que *não existe tanta liberdade para determinados assuntos* (NOGUEIRA, *idem*).

Por outro lado, um segundo ponto sobre a atuação de mulheres em postos de comando é a exigência de que, para que essas mulheres consigam se impor diante dos (as) trabalhadores (as), elas deverão adequar-se, adotando o estilo gerencial *masculino*. Esperando-se também que em certa medida atuem no sentido da desvalorização das mulheres e das características socioculturalmente definidas como *femininas*.

A depender dos interesses empresariais, as mulheres tanto podem ser diferenciadas, quando são contratadas como força de trabalho específica, como podem ser igualadas, quando colocadas estrategicamente em certas posições, esperando seu desempenho conforme padrões *masculinos*, e por fim elas voltam a se diferenciar quando recebem salários mais baixos que o dos homens.

Como afirma Bourdieu (2002), a localização da mulher em cargos de autoridade, exige dela não só as qualificações necessárias para permanecer em determinada função, como também ela precisa agregar “atributos masculinos”, como por exemplo, a estatura física, a agressividade, a voz, autoridade firme, entre outros atributos culturalmente definidos como apresentados por chefes. Se certas posições são raramente ocupadas por mulheres, se deve ao fato destas serem adaptadas culturalmente sob medida para as definições hegemônicas de masculinidade, sendo estas legitimadas como universais.

Segundo Bourdieu (*idem*), algumas atividades do *mundo do trabalho*, quando executadas por homens são vistas como *distintas, superiores e difíceis*, ao passo que, se realizadas pelas mulheres, estas mesmas atividades são classificadas como *insignificantes, fúteis e de fácil execução*.

Ele cita como exemplo o trabalho de uma costureira e um costureiro ou de um cozinheiro e uma cozinheira. Quando são os homens que passam a exercer atividades consideradas femininas, estas mesmas atividades surgem transformadas e enaltecidas, e até mais valorizadas do que quando feitas por mulheres. Entretanto, as profissões melhor qualificadas são sempre designadas aos homens, enquanto que o trabalho exercido por elas são, na maioria deles, considerados de baixa qualificação.

Esse estado de dependência simbólica, no qual a dominação masculina instala as mulheres, tende a deixá-las em constante insegurança em termos de imagem corporal, já que são vistas como objetos, e enquanto tais devem se apresentar de modo considerado socialmente aceitável: *atraentes, receptivas, submissas, simpáticas, sorridentes* ou até *apagadas*, adequadas ao que sociedades e grupos em que domina a cultura machista define como *modo de ser feminino*.

Instaurando o que Bourdieu (2002) chama de *duplo nó*, quando as mulheres assumem posições de poder são pressionadas a agregar características socioculturalmente tipicamente *masculinas* e são desqualificadas por *perderem seus atributos de feminilidade*. Ao mesmo tempo em que são exigidas a demonstrar continuamente sua capacidade, as mulheres são estigmatizadas como *incapazes para lidar com situações diversas*.

Ost (2015) acrescenta que as mulheres enfrentam outros tipos de dificuldades, como os critérios estabelecidos pelas corporações para as contratações. É sabido que há uma maior exclusão de mulheres casadas e com filhos, visto que a admissão ao emprego está vinculada a comprovação da não gravidez, associada a características como idade e etnia, em muitos casos. O assédio sexual e moral consistem em outros agravantes existentes no mundo do trabalho, como também, as limitações encontradas por elas para conciliar suas funções dentro e fora do ambiente profissional.

As expectativas e cobranças em relação às mulheres chefes têm rebatimentos também em suas vidas familiares com parceiros homens, os quais, por sua vez, precisam se adaptar tanto no ambiente corporativo, onde agora há a presença feminina em cargos de liderança, como também no seio familiar, já que devido à dupla jornada realizada por elas, a demanda pela divisão mais simétrica das responsabilidades domésticas (PAULA, 2013).

Até hoje, destaca Pedro (2013), as mulheres reivindicam que o trabalho doméstico não recaia somente sobre elas. Segundo esta autora, poucas contam com a participação deles nas atividades do lar, e dentre as que contam, ainda são predominantemente definidas como principais responsáveis pela condução das atividades relativas ao espaço da casa, sendo aos homens atribuída a função de *ajudadores*. Um dos fatores que contribuem para as dificuldades de permanência e crescimento do espaço conquistado pela mulher no ambiente profissional, seria a culpa, culturalmente construída, por não conseguirem acompanhar o crescimento dos filhos, sendo comum as que optam pela carreira profissional tenderem a casar mais tarde, ou até permanecer solteiras, limitar o número de filhos e retardar a vinda do primeiro (TONANI, 2011; MEDEIROS E CABRAL, 2014).

Como evidencia Ritz (2013), a falta de estrutura institucional oferecida pelo Estado (creches, babás, maior licença maternidade) ou pelas empresas privadas constitui em outros agravantes na hora de oferecer condições para que as mulheres consigam administrar a vida profissional e pessoal. As empresas brasileiras não tem um olhar que

facilite o enfrentamento dessas questões de modo a favorecer a atuação feminina no mundo corporativo em nosso país.

Esses variados papéis que a mulher tende a desempenhar, na tentativa de conciliar suas funções nos diversos ambientes em que ela atua afetam também a sua saúde, na medida em que ela precisa lidar com os conflitos presentes no trabalho e com as atividades familiares. A irritação, o estresse, a ansiedade e a depressão estão entre os fatores que mais atingem as mulheres gestoras. Estas sobrecargas de atividades passam despercebidas pelas empresas (NOGUEIRA, 2009).

A ocupação de cargos de chefias por mulheres também gera conflitos ligados à dificuldade de aceitação dos homens ao lidarem com a inversão de papéis hegemonicamente estabelecidos, despertando neles sentimentos comuns como ciúme, inveja e insegurança, principalmente nos casos em que a mulher tem mais poder ou dinheiro que o marido. Entretanto, conquistar espaço no mercado de trabalho com raízes machistas, exige da mulher persistência e vontade para alcançarem sua realização pessoal (SCAVACINI & AMORIM, 2015).

Para afirmar a importância do trabalho feminino fora do ambiente doméstico, as mulheres precisam encarar estereótipos e discriminações (PAULA, 2013). Atualmente, elas já estão presentes em áreas como a engenharia, informática e construção civil, como também tem aumentado a participação delas em cargos de gerência e diretoria. Esta vivência no espaço de trabalho faz com que busquem igualar suas oportunidades em posições hierárquicas de chefia para que sejam reconhecidas nos diversos campos do trabalho.

Entre os fatores que tem contribuído para o aumento expressivo das mulheres no mundo do trabalho, está o desejo delas se realizarem pessoalmente e profissionalmente, conquistarem sua independência financeira e contribuírem de modo simétrico com a renda da família (MELO E LOPES, 2012).

A cada vez maior inserção das mulheres no mercado e os novos arranjos familiares têm provocado mudanças nas relações sociais e laborais, afetando as relações de convívio no cenário social organizacional. No mercado de trabalho, as mulheres estariam se transformando cada vez mais em novos atores sociais, buscando igualdade entre os sexos e uma transformação de ordem social e política (Cf. SANTOS & ANTUNES, 2013).

Segundo Coutinho & Coutinho (2011), alguns especialistas afirmam que para poderem sobreviver na economia globalizada, as empresas precisam repensar a tradicional ênfase em um modelo de exercício de poder de gênero direto autoritário,

baseado na hierarquia, e enfatizam o que o autor chama de poder compartilhado de gênero.

A literatura tem apontado como razões para a decisão das empresas de colocar mulheres em postos de liderança a concepção de que elas possuem qualidades socioculturalmente mais atribuídas, tais como *flexibilidade, habilidade para o trato pessoal, sensibilidade, intuição*, entre outras, muitas vezes mais desenvolvidas do que no observado na média dos chefes homens, como indica Alves (2015), o que pode tornar o ambiente organizacional um espaço de *preconceito às avessas*, na medida em que o *feminino* passa a ser associado com maiores possibilidades de lucro.

Levando em consideração os elementos apresentados acima, este estudo privilegia o entendimento das transformações da ocupação de espaços de poder no espaço empresarial no que se refere às relações de gênero, tendo como objetivo analisar como os atores e atrizes – homens e mulheres representam os eventuais diferenciais do que seria um estilo *feminino de gerenciar* em relação ao seu correspondente *masculino*.

Adotando a chave analítica de padronização pelo sexo, Santos (2012) afirma que as mulheres tenderiam a exercer chefias mais democráticas do que as exercidas por homens, o que seria exemplificado pela inclusão mais frequente dos funcionários na tomada de decisões pelas chefas do que pelos chefes. Isso estaria relacionado a uma maior possibilidade de estabelecer entre chefiados e chefes uma comunicação mais simétrica.

Magal (2009), afirma que para muitos homens, as mulheres em posições de comando, ou são autoritárias demais ou muito liberais. A autora evidencia que as mulheres sabem equilibrar entre essas características e realizar um trabalho diferencial em comparação ao dos homens, até pelo fato delas lidarem com a dupla jornada, incentivando e inspirando seus funcionários para lidarem com dificuldades de modo mais competente do que os chefes, culturalmente exigidos apenas em suas competências no espaço fora de casa. Pois, na perspectiva de Carreira (2013, *apud* MAGAL, 2009), as mulheres teriam uma facilidade maior de realizar várias tarefas, culturalmente construídas como *femininas*, sendo a forma como elas atuam no ambiente profissional um reflexo da sua atuação no ambiente doméstico.

Referente a essa questão, observa Silva e Lima (2013), a mulher/heterossexual/mãe já adquire um nível de responsabilidade maior do que o do homem, e isto contribuiria para que ela desenvolva características tais com, cooperação, participação, habilidades interpessoais e trabalho em equipe, que emergem como

características associadas a um *estilo feminino* de liderança, no lugar da imposição e competição, considerados pelo autor como *atributos masculinos*.

De acordo com Probst (2013), haveria uma *sensibilidade feminina* – evidente que aqui são mobilizados arquétipos de feminilidade culturalmente produzidos – que permitiria que as equipes de trabalho por elas chefiadas fossem marcadas por um diferencial competitivo. Por outro lado, destaca Moellwald (2008) muitas mulheres acabam se tornando mais autoritárias do que os homens, adotando comportamentos gerenciais marcados pela reprodução e mesmo acentuação do modelo de subordinação que historicamente as mulheres experienciaram.

Ao mesmo tempo em que existem mulheres de personalidade mais competitiva e agressiva, características culturalmente consideradas *masculinas*, Pinho (2005) observa que há também homens com características consideradas femininas, gerando assim a possibilidade de comportamentos variáveis que marcariam a atuação de homens e mulheres em posição de chefia.

Inspirados nessa corrente interpretativa, que chamaremos aqui de construtivista, da qual é emblemática a contribuição de Pinho (2005) e de Paula (2013), argumentamos que as mulheres teriam no campo das corporações um espaço de assunção de papéis da ordem do *extragênero*, podendo nem sempre reforçar as características associadas culturalmente ao *modo de ser feminino*, sendo-lhes dado um alibi interacional, e mesmo sendo exercida uma pressão social para adotarem posturas consideradas masculinas, tais como a agressividade, a competitividade, o autoritarismo, criando, no espaço de sua atuação nas empresas, lugares institucionalizados de transgressão dos papéis normativos de feminilidade.

Lopes (2011) contribui também para o debate, afirmando que para as mulheres ocuparem e permanecerem em cargos de chefia exige-se frequentemente delas um nível de comprometimento e superação muito maior do que o dos homens, causando por vezes a replicação de características culturalmente definidas como de homens para serem aceitas profissionalmente. Algumas vezes essa pressão para a *masculinidade* no espaço do trabalho e a pressão para a *feminilidade* no espaço doméstico, como modelos culturalmente definidos, termina por gerar conflitos internos ao deixarem o ambiente profissional e irem para a casa, já que os modelos de socialização as treinam para ser o oposto do que precisam ser no ambiente corporativo.

Esses conflitos existentes no mundo do trabalho quando se coloca em questão a ocupação de cargos de chefias por mulheres, relata Rosa (2011), tornam-se fatores que

atualmente têm levado as mulheres a empreender e lançar seus próprios negócios, na tentativa de conquistar espaços nos quais possam chefiar mantendo seu estilo de socialização para serem *femininas*, o que facilitaria a conciliação de atividades dentro e fora do lar e ajudaria a evitar a pressão que sofrem em corporações na busca pelo reconhecimento.

Para Calás e Smircich (2007, p. 288) “ao tentar inventar práticas organizacionais e firmas feministas, as mulheres confrontam-se com o dilema prático de tornar a igualdade real em situações concretas”.

Irigaray e Vergara (2009) em pesquisa realizada em organizações públicas e privadas brasileiras com 33 mulheres e 37 homens, constataram que as mulheres são alvo de discriminação no trabalho. Foi também verificado que apesar de atitudes e comentários machistas, os homens, na maioria dos casos, não se percebem como tal. Tal comportamento é transferido em falas que, na aparência, são politicamente corretas, proferidas suavemente ou escondido sob a máscara do humor.

Ao entrevistarem um gerente de recursos humanos, os autores perceberam que o profissional estava representando em sua fala o discurso da organização, mesmo ele demonstrando que não apoiava a situação. Ademais, notou-se que tanto na formalidade quanto na informalidade há discriminação. A fala do gerente pode ser verificada a seguir:

Aqui na empresa não tem discriminação nenhuma, é até porque é ordem direta da matriz (...) aqui trabalha homem, mas também tem mulher, negro, deficiente, só não tem gay, que eu saiba, (...) não vejo nenhum problema de convivência nem discriminação não (...) diferenças sempre têm, né? Você é homem, sabe como é mulher, falam pelos cotovelos, enroladas e frágeis, não conseguem nem ir ao banheiro sozinhas (...) daí falei para ela, TPM é frescura (...) TPM se cura com DP [Departamento Pessoal], só não posso falar isso para a minha Diretora, senão sou eu quem ela manda pro DP, ainda mais se estiver em um daqueles dias (IRIGARAY & VERGARA, 2009, p. 7).

Nas organizações a discriminação da mulher pode ser sutil ou não, depende do grau de maturidade e da cultura dominante. Segundo outro desenvolvido em uma empresa de engenharia, universo dominado pelos homens, Lombardi (2006) pesquisou mulheres engenheiras em cargo gerencial e verificou que as mesmas sofreram discriminação por não pertencerem ao mundo masculino. A autora relata dificuldades de inserção das gerentes, principalmente no que tange ao desafio imposto pela qualificação, sendo elas testadas o tempo todo para serem aceitas pelos demais gerentes homens. Lombardi (2006)

ainda afirma que na área tecnológica, as dificuldades das mulheres em cargos de liderança são ainda maiores, inclusive em relação ao crescimento profissional.

Mourão e Galinkin (2008) desenvolveram um estudo em equipes gerenciadas por sete mulheres que ocupam cargos administrativos no Serviço Público Federal, perfazendo um total de 146 entrevistados, sendo 74 mulheres e 72 homens. Entre as inferências resultantes da pesquisa, os autores indicam que as equipes que trabalham com mulheres no Serviço Público Federal possuem características atribuídas ao gerenciamento feminino. Entre essas características estão: organização, compreensão, flexibilidade e competência. Sobre a competência, torna-se importante ressaltar que ela é percebida como desvinculada do sexo de quem gerencia, e sendo atribuída especificamente às características individuais de gerenciamento. Outro atributo pertinente à gerência feminina percebido foi o “*detalhismo*”, o que foi descrito mais como um defeito do que qualidade.

O trabalho de Silveira (2009), também relacionado à distinção de gêneros dentro das organizações, relata a experiência de inclusão de três mulheres em cargos de alta gerência em empresas multinacionais. A autora busca analisar não mais a busca da ascensão, mas sim os relatos dessas executivas referentes às experiências delas em cargos estratégicos.

Ainda de acordo com Silveira (*idem*) nas organizações ainda existe um pensamento categorizador, no qual determinadas posições são consideradas mais adequadas aos homens e outras às mulheres. Assim, algumas posições possuem estereótipo masculino, incluindo a de gerentes que foi analisada no seu estudo. Tal fato contribui para uma maior presença masculina nos níveis gerenciais das organizações. Essa realidade não é revertida apenas com ações afirmativas e legislação antidiscriminatória. Para mudar esta realidade, torna-se necessário uma modificação cultural e de posicionamento, tanto dos trabalhadores como das trabalhadoras.

Silveira (2009) destaca que as mulheres têm a expectativa de serem aceitas, valorizadas e respeitadas no ambiente profissional. Todavia, elas ainda sentem-se diferentes, em alguns momentos superiores aos homens, em outros inferiores, contudo nunca iguais a eles. Para alterar esse quadro torna-se necessário o reconhecimento e valorização das diferenças de gêneros, e não apenas a alteração da composição demográfica dentro da organização. Assim, buscar-se-ia estabelecer um ambiente de complemento de habilidades e competências, objetivando-se minimizar a relevância da disputa entre gêneros.

Dessa forma, vislumbra-se a possibilidade de estabelecimento de uma cultura inclusiva, na qual as antes excluídas sentir-se-iam valorizadas e aceitas na organização, enquanto os homens, antes no topo hierárquico, se sentiriam como parte importante do grupo, e não como perdedores de uma disputa. Ainda analisando este contexto, torna-se importante citar Bruschini e Puppini (2004), que entrevistaram algumas executivas com o objetivo de entender a participação feminina nos cargos diretivos no Brasil.

Nossa ideia de pesquisa enfrenta a dubiedade das definições culturais de *masculinidade* e de *feminilidade*, as quais são objeto de um trabalho cultural tácito, e de dinâmicas de transmissão geracional variadas, se consideradas as várias instâncias e instituições socializadoras. Para escapar dessa tensão, a qual se traduz na tentação de adotar definições do que sejam características *femininas* e *masculinas* em nossa cultura, no trabalho de campo, sem querer abandonar a perspectiva comparativa, trabalharemos com a categoria de chefia exercida por mulheres, lembrando que nosso objetivo é analisar as trajetórias ocupacionais de mulheres que se tornaram chefes e verificar como os subordinados homens e mulheres narram, falam sobre, descrevem suas experiências com homens e mulheres que ocupam cargos de chefia.

CAPÍTULO 3 – TRAJETÓRIAS DE MULHERES CHEFAS E A PERCEPÇÃO DE TRABALHADORES E TRABALHADORAS SOBRE A CHEFIA FEMININA

Neste capítulo apresentamos a análise dos dados obtidos através das entrevistas realizadas com profissionais do gênero feminino que ocupam cargos de chefia em empresas de diversos setores da cidade de Campina Grande/PB, trazendo para o texto trechos das falas das entrevistadas; e os dados coletados através da aplicação de questionários com trabalhadores e trabalhadoras liderados por mulheres.

Através das entrevistas buscamos traçar um perfil das mulheres-chefes, suas trajetórias e narrativas das experiências de ocupar posições de chefia e liderança em empresas de Campina Grande, focalizando como essas mulheres se posicionam em relação à hipótese de que o gênero influencia o estilo de liderança. Para localizar as mulheres que estão em postos de chefia, fui pessoalmente em várias empresas do comércio da referente cidade, para encontrar um total de 12 líderes/chefas, que foram entrevistadas no período de 13 de setembro a outubro de 2016.

Para os funcionários que trabalham atualmente chefiados por mulheres, foram aplicados os questionários com uma amostra intencional de 40 empregados (20 homens e 20 mulheres), sendo nosso objetivo, o de focalizar como o gênero, a idade e o nível de instrução dos sujeitos respondentes se associam com as representações que constroem da chefia exercida por mulheres e por homens, já que nossa perspectiva teórica prevê uma abordagem relacional das relações de gênero. A seleção de sujeitos para a amostra de chefiados/das foi intencional, sendo consultados e incluídos/as na amostra os/as que, tendo chefas, se disponibilizaram a responder ao questionário da pesquisa

3.1 As entrevistas

Utilizamos um roteiro semiestruturado de questões, propostas para um grupo de mulheres que ocupam cargos de chefia em empresas do segmento comercial de Campina Grande/PB (ANEXO 1). As entrevistas foram realizadas no local de trabalho das mulheres chefes, sendo as mesmas gravadas, com autorização prévia das entrevistadas, e posteriormente transcritas, para a análise.

3.1.1 O perfil das mulheres-chefas entrevistadas

A pesquisa que realizamos teve um caráter qualitativo. Fizemos 12 entrevistas com mulheres que ocupam cargos de liderança em empresas do ramo comercial da cidade de Campina Grande/PB, todas tendo se disponibilizado para serem entrevistadas e parecendo estar bem à vontade no momento para falar sobre nossa temática de estudo. Essas entrevistas foram concedidas no próprio local de trabalho das chefes, com autorização das líderes para gravá-las.

Logo abaixo apresentamos um quadro contendo as informações com o perfil das entrevistadas. Como veremos, as mulheres pesquisadas se enquadram em um padrão que lhes permite ocuparem um cargo de liderança, tendo em vista que praticamente todas possuem *alto nível de instrução*, com curso superior completo e/ou mesmo *pós graduação*. Quase todas são casadas, tendo, a maioria delas, filhos. Essas características podem indicar a dificuldade para a ocupação de cargos de chefias por mulheres solteiras ou com níveis médio e baixo de instrução.

QUADRO 1 – PERFIL DAS CHEFAS ENTREVISTADAS

NOME	EMPRESA	NÍVEL DE INSTRUÇÃO	ESTADO CIVIL	FILHOS	TEMPO NA FUNÇÃO
E. M.	Atacadão S/A	S.C.	Casada	Sim	+de 2-5 anos
A. M.	Carajás	S.C.	Casada	Sim	+de 2-5 anos
J. S.	Assaí	P.G.	Casada	Não	+de 6 meses-2a
K. R.	Extra	S.C.	Casada	Sim	+6 meses-2a
K.P.	Makro	P.G.	Casada	Sim	+de 5 anos
S. R.	Narciso	P.G.	Separada	Sim	+de 5 anos
M.M.	Paloma	P.G.	Casada	Não	+de 6 meses-2a.
F. A.	Aluísio Fashion	S.C.	Casada	Sim	+de 6 meses-2a.
M.C.	Ipanema Center	S.C.	Casada	Sim	+de 5 anos
M. C.	Shopping da Beleza	P.G.	Casada	Sim	+de 6 meses-2a
C.M.	Lojas Palleta	P.G.	Casada	Não	+de 5 anos
A.D.	Magazine Luiza	M.C.	Casada	Sim	+de 2-5 anos

Fonte: elaboração própria (Legendas referentes ao Nível de instrução: SC – superior completo; MC – médio completo; PG – pós-graduação)

Obtivemos os seguintes dados: das 12 mulheres que ocupam cargos de gerência, a metade encontra-se na faixa etária de 36 anos ou mais; cinco delas possuem de 30 a 35 anos e apenas uma delas se enquadra na faixa etária de 24 a 29 anos de idade. Como vemos acima onze são casadas, das quais nove possuem filhos. Com relação ao nível de instrução, apenas uma das entrevistadas não concluiu um curso universitário, sendo mais da metade destas com pós-graduação. Sobre o tipo de participação na renda da família, duas das entrevistadas afirmaram se sustentarem sozinhas; seis delas *contribuírem com uma parcela menor da renda da família* e quatro *serem as principais responsáveis pela renda da família*.

3.1.2. As trajetórias ocupacionais

As mulheres que ocupam cargos de chefia entrevistadas nesse estudo afirmaram que precisaram desempenhar várias outras funções até chegarem à posição atual, realizando atividades como vendedoras, operadoras de caixa, *trainnees*, coordenadora ou realizando processos seletivos, como podemos perceber nos seguintes depoimentos:

Eu comecei na empresa há 16 anos. Comecei como operadora de caixa, depois... A empresa trabalha com processos seletivos, então ela dá prioridade ao funcionário interno. Então eu fiz alguns processos seletivos. Depois de seis meses como operadora de caixa, fiquei dois anos como auxiliar de cadastro, depois fiquei quatro anos como auxiliar administrativo financeiro lá em São Paulo, depois me inscrevi pra o processo de seleção de *trainnees*, que é para estágios de treinamento, fiquei mais ou menos um ano no treinamento pra depois assumir a supervisão da loja. Depois que fiz o processo de seleção para trainnee passei, e fiquei dois anos e meio em São Paulo, como supervisora. Foi quando fui transferida para Fortaleza como supervisora já também. Depois fui para Juazeiro do Norte, como supervisora operacional e depois eu vim pra cá como gerente, e assumi aqui tem quatro anos. (E. M./ ATACADÃO)

Eu tenho 17 anos de liderança. Comecei como degustadora de café há muito tempo atrás. Eu tinha 14 ou 15 anos, era menor aprendiz. Com meus 20 anos, fui vendedora de calçados na Thiago calçados. Com um ano, fui promovida a gerente. Fiquei gerenciando por 12 anos a loja de calçados. Recebi a proposta do macro, já vim como líder de setor. Já tem cinco anos que eu estou aqui liderando. Não é fácil, mais é gratificante porque lidamos com pessoas, com desafios e gosto muito do que faço. (K. P./ MAKRO)

Comecei trabalhando com 11 anos na feira central, depois assinei minha carteira com 16 anos na empresa chamada *Valette*, hoje conhecida como

Valetinho. Trabalhei lá de 5 a 6 anos. Lá eu era tudo, era uma loja pequena, aí eu era vendedora, arrumava a loja, organizava, limpava, fazia tudo, fazia depósito bancário. Eu digo que lá foi minha escola. Aprendi fazer tudo. De lá fui para o Boticário. Trabalhei lá como vendedora e depois como gerente de loja, por volta de 5 a 6 anos também. Do Boticário fui para Esplanada. Lá passei um ano como vendedora e passei 16 anos como gerente de loja ao todo. Durante esse período que eu trabalhei na Esplanada, eu saí e voltei, aí nessa saída e volta trabalhei aqui na Ipanema, onde eu passei dois anos, e faz três meses que eu estou aqui de volta. O pessoal me via nas lojas e me chamava pra trabalhar. (M.C./ IPANEMA CENTER)

A minha primeira experiência profissional foi aos 21 anos, na função de chefe administrativo, o que já facilitou pra adquirir conhecimento e experiências para posteriormente após o período de seis anos, assumir a função de gerência na qual atuo há dezoito anos no mercado, porém nesta loja há nove meses. (M.C./ SHOPPING DA BELEZA)

Como vemos nas narrativas acima, as mulheres-chefas chegaram aos atuais postos de chefia através de trajetórias pessoais dentro de empresas, percorrendo vários outros postos até a chegada às posições atualmente ocupadas. Não encontramos nenhum caso em que a ocupação do cargo tenha se dado por indicação familiar, ou apenas como resultado da formação acadêmica/escolar. Para ter uma dimensão mais complexa caberia observar comparativamente com trajetórias de homens. Uma das interpretações possíveis é a de que nem as famílias preparam as mulheres para os cargos de chefia, nem a escolarização parece uma variável definidora da conquista de postos de lideranças por mulheres, o que pode indicar um direcionamento tanto familiar quanto escolar para a ocupação de outras funções que não as de chefia. Com pesquisas posteriores poderemos avaliar melhor essas interpretações.

Os relatos a seguir mostram como foram as trajetórias das entrevistadas na área do varejo, de toda a disposição que as gerentes tiveram para ocupar o cargo, optando inclusive por mudar de cidade, enfrentando novos desafios, já que ambas desconheciam essa área do mercado. Dedicando-se intensamente a profissão, abdicaram de momentos de lazer e até mesmo adiaram alguns projetos pessoais.

Comecei minha carreira no varejo aos 22 anos. Foi meio que por acaso, por questão de oportunidade mesmo. Mas eu tenho licenciatura plena em Ciências Sociais, fiz uma pós-graduação em Gestão de Pessoas. Mas, foi meio que por acaso, por questão de oportunidade. Sou pernambucana, vim do interior de Pernambuco, hoje resido na capital,

mais no momento estou dando um tempo em Campina. Mais eu vim de lá, e assim, é bem sacrificante. Foi com muito suor, com muita dedicação, com muitas horas de trabalho, com abdição com certeza de noites de sono, do casamento que eu posterguei bastante, priorizando minha carreira, minha vida, e assim sempre busquei o meu sustento. Desde os meus 22 que eu pago minhas contas. E estou aqui há seis meses. Eu estava trabalhando há seis meses. Ainda estava na empresa onde eu fiz carreira, no *Walmart*. Passei 19 anos lá. E aí eu também estava como gerente de loja. Na verdade, eu não estava como gerente de loja, eu estava como uma espécie de subgerente, que lá é outra nomenclatura, é codiretor de loja. E a empresa me encontrou através das redes sociais, uma rede social chamada *linkedin*. Ela é voltada muito para o profissional, eu não conhecia ninguém do atacado, era um mundo que me compactaram. Enfim, me contrataram. A minha contratação foi toda por São Paulo, mais pra prestar serviço na regional Nordeste, que a base fica em Recife. E aí, foi tudo através do meu currículo. Foi realmente através de mérito, porque eu não *corri atrás*. Foi mais a empresa mesmo que me quis. Eu estava trabalhando na outra empresa, e ficou uma negociação de seis meses entre entrevistas, e não queriam desistir, negociando salários, posições, negociando algumas coisas. E aí, nesse tempo a empresa me convenceu. Aí eu fiz acordo porque eu tinha um bom relacionamento, sempre tive lá, e a reputação na outra empresa. Eu consegui o meu desligamento, até pra ter minhas horas decisórias, porque era uma decisão difícil. Eram 19 anos, não eram 19 dias. E aí decidi vir até pela questão de conhecimento mesmo, por conhecer *o outro lado* do comércio. Conheci o varejo, queria conhecer um pouco do atacado. Então minha decisão foi essa, por isso que estou há seis meses aqui no Assaí e já entrei nessa função. (J.S./ASSAÍ)

Fui coordenadora, trabalhei na área de educação durante cerca de 20 anos em Campina Grande. Coordenei o *Colégio Autêntico*, e depois que saí, permaneci na área de educação como coordenadora de um berçário. Foi quando eu decidi sair de Campina Grande, porque a área de educação se fechou um pouco. Fui para São Paulo, e retornei de São Paulo pra cá faz exatamente seis meses, pelo convite do grupo Aluísio Fashion para assumir a supervisão das 11 lojas. Pra trabalhar no varejo fiz cursos específicos oferecidos pelo grupo Frigman, que é um dos maiores grupos da América Latina que se trabalha com varejo, pra poder ingressar e assumir a função em que eu estou. Essa contratação se deu justamente porque parte da direção do grupo já conhecia meu trabalho com gestão de pessoas na área da educação. (F.A./ GRUPO ALUISIO FASHION)

A.M afirmou que está atuando como gerente pela terceira vez no mercado, apesar de não ter sido sua pretensão inicial. A mesma é formada em Gestão Comercial, e foi admitida pela empresa em que trabalha atualmente por seleção curricular, para atuar diretamente no cargo de gerente do departamento. Ela percebeu que se enquadrava no perfil exigido pela empresa, prosseguiu na área em que atua e afirma ser feliz com aquilo que escolheu:

Eu estou aqui há três anos e três meses. Não era meu segmento. Eu já vim de gerências de loja de shopping e pra mim foi um desafio. Mas eu consegui dominar, gosto realmente do que faço, gosto de trabalhar com pessoas, eu me encaixo bem no perfil, gosto de liderar, gosto de ter a equipe comigo. Então assim, quanto ao cargo de função que eu exerço sou feliz. (A.M/ CARAJÁS)

Vimos, com base na teoria de Fonseca (2000), que o gênero não é o único fator que determina a permanência da mulher em um cargo de liderança, tendo em vista que nem todas elas poderão ocupá-los. Segundo a autora mencionada, tanto as qualificações como a classe social das mulheres são determinantes para a ocupação dos postos de liderança. Como vimos anteriormente no perfil das entrevistadas que ocupam atualmente o cargo de chefia, elas possuem um nível de escolaridade elevado. Isso significa que para trabalhadoras que não possam, por motivos econômicos, por exemplo, acumular capital cultural, desempenhar a função de chefe será menos provável.

Entre os principais motivos que despertaram o interesse das gerentes em ocupar o cargo, estão os desejos de independência financeira, o desejo de crescer profissionalmente e também o de realizar uma atividade com a qual elas se identificam. Vejamos algumas falas ilustrativas desse ponto:

Eu acho que é a questão da gente conseguir a independência, né? Primeiramente, independência financeira, e ao mesmo tempo aproveitar as oportunidades que a empresa oferece. Como ela oferece esse tipo de crescimento aqui dentro, eu busquei por isso. (E.M/ATACADÃO)

Bom, quando a gente se forma, pelo menos na minha área, a gente tem uma percepção de gerenciar, de estar à frente de uma equipe, e essa equipe no meu caso, foi exatamente na área onde eu entrei. E os benefícios de hoje assumir essa função pra mim, eles me trouxeram um retorno financeiro muito melhor, eles me trouxeram uma experiência profissional muito maior. Se eu for me comparar à percepção que eu tenho hoje em nível de mercado que eu tinha antes, não se compara, porque você começa a ter uma visão macro de todo sistema. Tanto da loja, como do sistema econômico mesmo, no qual a empresa tá inserida. (K.R./EXTRA)

Foi incentivo mesmo. As pessoas falavam muito pra mim que eu levava jeito pra o negócio sabe? Porque além de gostar de vender eu gosto muito de trabalhar com pessoas. Aí por gostar de organizar as coisas, os gerentes sempre me incentivaram. O gerente, a família, o meu esposo falava muito (...). Esse cargo é muito enxuto, é difícil você encontrar

alguém que queira exercer essa função. Às vezes até quer, mais não tem aptidão. (M.C. /IPANEMA CENTER)

Foram descritas as principais trajetórias das mulheres entrevistadas que ocupam cargos de liderança nas empresas citadas localizadas na cidade de Campina Grande/PB, abordando suas experiências no mercado de trabalho e relatando as principais atividades/funções que elas precisaram desempenhar para chegar ao cargo atualmente ocupado. Também destacamos algumas das razões que despertaram o interesse das líderes em ocupar e permanecer na função de chefe. A seguir, serão enfatizadas as principais características pelas quais as gerentes entrevistadas afirmam se destacarem, como também serão expostas algumas opiniões das chefas em relação ao possível *diferencial da liderança feminina*.

3.1.3. Características das mulheres líderes

As gerentes entrevistadas se destacam como *pessoas que gostam de trabalhar em equipe, gostam de liderar, são pessoas determinadas e comprometidas, exigentes, como também gostam de trabalhar de forma justa*.

Eu gosto de pessoas. Eu acho que a primeira característica de um líder, de um chefe, em cargo de chefia é você não levar isso pra função em si. Ao pé da palavra é você gostar de pessoas. Se você não gostar de gente, você não consegue executar seu trabalho de forma correta, porque você ou vai ser bonzinho demais ou vai ser muito rígido, e você tem que ter um meio termo. Você tem que inspirar as pessoas a fazerem o que têm que fazer. Você não pode impor. Você tem que inspirar as pessoas para, por elas mesmas, entenderem que precisam fazer por várias questões, porque estão trabalhando naquela empresa, porque têm como aprender, têm como evoluir, têm como crescer e cooperar. Eu acho que a primeira coisa é essa, é você gostar de gente. (J.S./ASSAÍ)

A gerente A.M, também se destaca como uma pessoa que gosta de liderar e trabalhar em equipe: *eu acho que eu realmente gosto de ser líder e não ser chefe, gosto do que faço, valorizo muito a minha equipe, eu sei distinguir bem o meu cargo e ser ser-humano. Então, eu acho que isso realmente me destaca na minha função. A humanidade e o compromisso também são características presentes nos discursos das gerentes, como afirma K.P sobre seu perfil como líder: Comprometimento. Sou uma pessoa bem responsável, sou humana, me sinto dona do negócio.*

A gerente M.C definiu sua atuação como líder ressaltando entre suas principais características “liderança, habilidade de lidar com pessoas, habilidade de resolver conflitos, e responsabilidade, acho que é a palavra-chave”. Através das falas das entrevistadas pode-se perceber que a mulher em cargos de comando precisa ter um perfil diferenciado para estar no cargo, o que nem sempre significa possuir características que culturalmente são consideradas masculinas. Apenas uma das gerentes entrevistadas, Celma, relata ser autoritária no ambiente de trabalho, que por sua vez é uma característica socialmente construída como masculina. A mesma ainda revela que isso prejudica o seu trabalho, pois *passa para os funcionários uma sensação de medo*.

Eu creio que sou uma pessoa justa. Por exemplo, procuro trabalhar com justiça, sou muito exigente também, e procuro tratar todo mundo por igual. Eu sou muito autoritária, mais assim, dentro do limite. Pode até parecer que sou chata, mais é porque eu gosto de tudo muito certo. Então, quando eu vejo alguma coisa errada me irrita por isso.
(C.M/LOJAS PALLETA)

Conforme Fonseca (2000), muitas mulheres também são postas em cargos de lideranças porque através de suas características socialmente construídas, opostas a características masculinas eventualmente não desejadas, poderá influenciar seu estilo de liderar e em formas de gestão mais eficientes dos subordinados.

A chefe estaria pronta para tratar os trabalhadores *com atenção, ouvi-los* quando necessário, *ajudá-los* frente as suas dificuldades e comemorar os objetivos alcançados, fatores mais difíceis de encontrar no *modo de liderar masculino*. Deste modo, as chefes estariam aptas para no exercício das suas funções colocarem em prática todos esses atributos que a socialização lhes atribuiu e que de tal forma se pressupõe que sejam exercitados pelas mulheres.

A presença feminina em cargos de liderança também pode ser entendida em empresas cuja mão-de-obra é constituída principalmente de mulheres, sobretudo porque muitas trabalhadoras podem se sentir mais à vontade para falar com sua chefe sobre determinados assuntos, do que com um chefe. A pressuposição é a de que as chefes seriam mais solidárias e observadoras do estado emocional das trabalhadoras do que seriam os homens.

A autora também argumenta sobre esse ponto afirmando que quando se colocam mulheres estrategicamente para exercer certas funções de chefia, as mesmas se destacam

por possuírem particularidades específicas e também como força de trabalho mais eficiente do que os homens. Isso se daria pelo fato dos modos de ser masculino ou feminino serem internalizados pelos indivíduos através de um longo processo de socialização, sendo um reflexo tanto da cultura como das normas nos quais se inserem.

Na mesma direção, Alves (2015) ressalta como fator decisivo para a permanência das mulheres em cargos de liderança, o fato de ser mais evidentes nelas características culturalmente produzidas, tais como a *flexibilidade*, a *habilidade* para o trato pessoal, a *sensibilidade*, dentre outras, que ocorreriam mais do que na média dos chefes masculinos.

Quando questionadas sobre as diferenças de estilo de liderança feminina e masculina, das doze entrevistadas, nove acreditam no diferencial da atuação feminina em cargos de comando, como podemos verificar abaixo:

Eu sinto que a mulher é mais...não querendo puxar sardinha para o meu lado, mas, eu acho que a mulher ela tem uma amplitude, ela consegue fazer muitas coisas ao mesmo tempo. Não que o homem seja desumano, mais ela não é tão prática quanto o homem. Ela consegue lidar melhor com as pessoas, e até com os liderados mesmo. O homem é mais pragmático, ele é muito racional. E a gente tem que ter um pouquinho do lado emocional, do lado humano, porque nós lidamos com pessoas, senão a gente não consegue extrair o melhor delas (J.S./ASSAÍ).

Acho que sim. Mulher é mais detalhista, mulher escuta mais, ela percebe mais as coisas. Ela consegue enxergar coisas que o homem não consegue enxergar, em termos de detalhe entendeu? Ela é mais cautelosa em alguns aspectos. Não que seja melhor ou menos que o masculino, mas, eu acho que pra certas coisas a mulher é mais detalhista. (A. M./ CARAJÁS).

Que existe, existe. Eu acredito que os homens, eles lidam com normas criadas por eles, e as mulheres elas são mais sensíveis, elas criam. Além de obter as normas da empresa, ela ainda facilita para o funcionário, ela olha o lado humano sem prejudicar a empresa. (K.P./ MAKRO)

Eu costumo dizer que a mulher é mais observadora, ela é mais perceptiva, ela é mais delicada, ela trata nos mínimos detalhes. Os homens não, os homens são mais (...). Eu já trabalhei com muitos gerentes, e eu conseguia identificar isso em cada um. A mulher, não é porque ela é mãe não, que não tem nada a ver. Eu tenho até raiva de dizer “ela é minha mãe”. Não tem nada a ver, é porque ela percebe mais, nas entrelinhas, entende? Principalmente quando lida com pessoas, ela é mais observadora. Dificilmente alguém consegue mentir pra uma mulher. Pode até mentir, mais não sempre. Meus funcionários

costumam dizer: “como pra senhora não dá pra mentir, então deixa falar logo a verdade”. E eu prefiro trabalhar sempre com a verdade. Aí eu consigo resolver o nosso problema junto, que o problema é nosso, tudo que acontece é nosso. Não que eu exclua homens. Tem homens muito envolvidos com a causa. Mas, geralmente homens não trabalham com pessoas, eles trabalham as pessoas, ele faz o trabalho entende? E muitas vezes atropelam as pessoas. As mulheres, elas vêm da base, ela vai tratando caso a caso. Eles não, geralmente generalizam, e isso atrapalha um pouco. Mas, não porque não consiga o objetivo, porque em uma empresa o objetivo é fazer meta, atingir a meta. Então as mulheres elas atingem a meta com algo a mais, e os homens atingem a meta. (M. C./IPANEMA CENTER)

Sim eu acredito. Porque assim, na prática eu tive colegas do sexo masculino entre gerências também, e eles mesmos comentavam, “parece que mulher é mais habilidosa, mais sensível” e isso contribui para a atuação na prática. Tem a flexibilidade de fazer mais de uma coisa ao mesmo tempo, é intuitiva. Tem que ter um pouquinho de *mulher macho* também, não pode ser temerosa, tem que ter bastante segurança. (M.C./ SHOPPING DA BELEZA)

Eu acredito que sim. Porque normalmente, o olhar da mulher é muito mais apurado, quando a gente olha pra um determinado tipo de organização, a gente não olha só para a organização, a gente olha num todo, a gente olha organização, a gente olha limpeza, a gente olha a maneira de tratar. Eu acho que na realidade, a mulher ela tem um conjunto que facilita muito num cargo de chefia. Eu acho que a gente tem que ter um equilíbrio entre (...). Como eu lhe disse, uma das principais qualidades é ser ouvinte, a gente tem que ser extremamente flexível. Agora, a gente também tem que ser um líder a ponto de se você tiver que colocar alguma coisa pra funcionar, você vencer a resistência de pessoas que trabalham há muito tempo no setor. Principalmente quando a gente fala de mudança, agora não levar isso com autoridade, porque eu acho que isso não funciona muito. Mas, eu acho que você tem que saber se impor também, e principalmente por se tratar de uma mulher. (F.A/ GRUPO ALUISIO FASHION)

Podemos perceber no decorrer das falas das gerentes entrevistadas o reforço do argumento de que o diferencial da atuação de mulheres nos cargos de chefia ocorre em virtude das chefas possuírem características vistas como sendo culturalmente femininas. Assim, as gerentes enfatizam a ideia de que a mulher possui determinadas características diferentes dos homens, romantizando a imagem da mulher. Mas, verificamos também, através da fala de M./C. (SHOPPING DA BELEZA), a concordância da necessidade de masculinização que as mulheres também devem obter para estar no cargo de liderança, como indicada na expressão *mulher macho*, intensificando a concepção de que além de características culturalmente femininas, as gerentes também precisam agregar características que culturalmente estão associadas ao modo de ser masculino para se

imporem na função. Assim, o fato da mulher “ter bastante segurança”, e “não ser temerosa”, também está relacionada aos atributos do gênero masculino.

As gerentes Manuely e Simone atuam no ramo de tecido em Campina Grande e por isso acreditam no diferencial da mulher para prosseguir nos negócios. Ambas relatam respectivamente, que “a mulher tem uma visão mais clínica da empresa, ela percebe mais detalhes, a organização é melhor, no nosso ramo de tecidos, enxerga melhor as tendências, o homem é mais prático”, “a mulher é mais compreensiva em alguns aspectos, em alguns assuntos. Ela tem a compreensão de entender várias coisas que o homem hoje em dia é mais difícil de entender”. Andressa, gerente de uma loja de eletrodomésticos, também aposta na delicadeza feminina como um diferencial para seu bom desempenho na função.

Três das gerentes entrevistadas não acreditam nessa provável diferença na gerência feminina, explicitando os seguintes motivos:

Eu acho que hoje não mais. Antes sim, mas eu acho que hoje não mais. Claro que eu acho que a mulher ela ainda é mais detalhista[?]. Então, a gente aproveita desse nosso jeito mais mulher de ser. E eu acho que isso vem fazendo com que as empresas se interessem mais pelo nosso trabalho. Eu me acho muito justa, mas muito firme. Eu trabalho de uma forma que eu consiga conversar com as pessoas, sem humilhar ninguém, tratando bem, mais ao mesmo tempo sempre dizendo da forma correta de se fazer, da forma que a gente quer, pelo o que a empresa quer. (E.M./ATACADÃO)

No seguinte trecho “eu me acho muito justa, mas muito firme” da fala acima, percebemos a concordância da gerente entrevistada de que para estar no cargo, a mesma precisa obter uma postura mais firme como forma de se impor em uma função que ainda é predominantemente masculina.

Particularmente eu não acredito que seja diferenciado, se você partir do princípio básico da gestão, ele tem que ser linear, ele tem que ser igual. Eu acredito que assim, a mulher ela tem que ter um pulso mais firme para que ela seja aceita, e ela tem que demonstrar bastante seriedade no trabalho dela, mesmo tendo em vista até a própria visão da mulher na sociedade. Quando você avalia é bem assim. Se ela não se posicionar da maneira adequada..., Eu não tenho problemas de aceitação nem problemas aqui dentro da loja, nem dificuldade na verdade, acredito que a mulher ela precisa se impor no seu cargo atual. (K.R./EXTRA)

No discurso acima a gerente relata que no local de trabalho a mulher precisa “se posicionar de maneira adequada”. Tendo em vista esse trecho descrito pela entrevistada, penso que no ambiente de trabalho e sobretudo ocupando um cargo de liderança nas empresas que é dominado pelo contingente de homens, as mulheres para obterem o respeito e a credibilidade

precisam adotar uma postura *bastante profissional*, como forma de serem reconhecidas pelo seu trabalho. E isso implica desde a maneira como elas se vestem até o modo de se comportarem no espaço de trabalho, como também as suas competências profissionais. De tal modo que as mulheres estarão sempre sendo avaliadas por todos esses fatores.

Eu não vejo assim tanta diferença, eu acho que depende muito da pessoa, do comportamento de como ela seja mesmo. Essa questão de você ser mais sensível. Tem homem que é sensível e tem mulher que não é. Até porque às vezes eu acho que sou mais dura do que meu próprio gerente. (C.M/LOJAS PALLETA)

Nos três últimos depoimentos vimos que as gerentes afirmam não acreditarem em uma possível diferença na forma de gestão feminina, e quando necessário elas adotam uma postura mais firme na função ou até mais dura para serem aceitas e obterem credibilidade no trabalho. Então a própria função acaba exigindo delas essa postura. Com relação a esse ponto, Fonseca (2000) ressalta que para as chefes conseguirem que os trabalhadores e trabalhadoras executem seus trabalhos, elas deverão se apropriar de características associadas a um estilo de gerenciar culturalmente simbolizado como masculino. Com isso, espera-se que as mulheres chefes se equiparem aos homens, o que implica na reprodução subjacente de sua desvalorização. Moellwald (2008) também analisa que as mulheres chefes acabam muitas vezes adotando uma postura mais autoritária, até mais que os homens, agregando um modelo de gerenciar que reproduz e acentua formas de subordinação vivenciadas por elas historicamente.

A maioria das gerentes entrevistadas, dez delas, acredita também que a mulher na chefia em algumas situações precisa agir de forma *mais firme*, como forma de se imporem, não utilizando da autoridade especificamente, mas *atuando com firmeza e segurança*, garantindo seu poder para delegar.

Jaciene, por exemplo, ressalta que “como a gente sabe que ainda vive num país muito machista, em algum momento ela tem que se impor sim, agora nunca perdendo a ternura, nunca perdendo a característica por que ela é uma mulher”. Francilene sugere que “trata-se de equilíbrio, a mulher ela tem que ser flexível, e ela tem isso no seu instinto materno, mais tem algum momento que a gente tem que ser mais firme”.

A gerente Karla afirma no depoimento abaixo que não considera a firmeza uma característica puramente masculina, mas confirma que eventualmente as mulheres

precisam agir deste modo para obter a credibilidade no seu trabalho. No seu relato abaixo a mesma faz a seguinte afirmação:

O cargo exige que você tome uma postura diferenciada. E muitas vezes você fala num tom normal e você não é compreendida. Então você tem que encontrar outras formas de fazer com que os funcionários e quem quer que seja lhe entenda, mas sempre de maneira respeitosa, de maneira clara, tem que ser claro, e você tem que ser reconhecida por aquilo. (K.R/EXTRA).

Conforme indica Márcia no depoimento a seguir, ela utiliza da autoridade em alguns momentos também, como bem esclarece da seguinte forma:

Eu sempre me achei uma *Maria João*, sabe? Eu nunca me achei uma Maria. Em muitas situações eu digo que eu nasci pra ser homem, porque é fundamental, principalmente no nosso cargo, é fundamental que a gente precisa ser *Maria João*. Não dá. Se você não tiver uma autoridade, você num.... Porque tem pessoas que misturam, eu costumo dar muita liberdade aos meus funcionários, mais eu sempre peço pra eles não misturarem as coisas. Sempre deixo muito claro, eu costumo dizer “cuidado com o que eu estou vendo”. E você tem que ser muito justo, justiça é fundamental. (M.C/IPANEMA CENTER)

No depoimento acima reafirma-se através da fala da gerente a concordância com a necessidade de *masculinização* das mulheres principalmente em um cargo de chefia, como na expressão *Maria João*. A gerente reforça a visão cultural de que determinadas características como a autoridade, por exemplo, se configura como sendo *masculina*, daí a necessidade vista pela entrevistada da mulher *se masculinizar*, para obter respeito e autoridade o ambiente de trabalho.

Conforme podemos perceber, as chefas se destacam por apresentarem várias características, as quais foram evidenciadas acima. Entre as principais, ressaltamos o gosto para liderar e para trabalhar com pessoas. Elas se destacam por possuírem um determinado perfil. Além disso, as gerentes também ressaltam a necessidade de se imporem em algumas situações, como forma de garantir o reconhecimento dos liderados e delegarem suas funções. Na sequência, serão apresentadas trechos das entrevistas em que se evidenciam as principais discriminações/dificuldades relatadas pelas gerentes, e que eventualmente elas ainda precisam enfrentar no ambiente de trabalho.

3.1.4. Discriminações/Dificuldades Encontradas

Com relação ao cotidiano na empresa e na relação com seus funcionários, as gerentes não relataram nenhuma situação grave que as prejudique ou atrapalhe no seu desempenho. As únicas dificuldades descritas por algumas delas está relacionada à aceitação das pessoas, pelo fato de encontrarem uma mulher ocupando um cargo de chefia. Portanto, esse preconceito ainda hoje é vivenciado por elas, como bem descreve a gerente Andressa sobre a posição que ocupa atualmente: “algumas outras pessoas que vêm de outras empresas quando veem, dizem: ‘ah, é mulher, e tal... ou senão até cliente mesmo. Mas aí a gente tem que contornar a situação e mostrar que realmente tá ali, é mulher, **mas** que mulher também sabe dar conta do recado”.

Na fala acima percebemos o quanto as competências femininas são postas em dúvida quando a mulher está no exercício da sua profissão, sendo necessário, a todo momento provarem que são capazes. A atuação feminina, seja ela em qualquer função, estará sempre relacionada com os padrões de gênero socioculturalmente estabelecidos. Vemos a partir da conjunção adversativa utilizada no seguinte trecho da fala: *mas que mulher também sabe dar conta do recado*, o quanto a condição de ser mulher influencia nas próprias visões das chefes entrevistadas.

As mulheres, conforme cita Fonseca (2000), por estarem em um posto de liderança, adquirem a percepção de que estão em uma posição para a qual culturalmente não lhes foi designada e sim *para os homens*. Por isso, para que sejam percebidas e reconhecidas como gerentes nas empresas, elas precisam mostrar constantemente que são *capazes*, que *sabem desempenhar bem* suas funções, como forma de assegurar suas posições. As alegações tanto para o sucesso como para os fracassos profissionais femininos, apresentam-se relacionadas com as questões de gênero, com o fato de ser-mulher, e não se limita a uma questão de competência e capacidade para exercer determinado cargo.

Da mesma maneira que as mulheres vem se destacando por estarem ocupando posições historicamente hegemonicamente ocupada por homens, elas entram numa situação conflituosa no sentido de que qualquer falha que ocasionalmente venham a cometer durante a realização de suas funções servirá como justificativa para torná-las ilegítimas. Por isso a necessidade de mostrar rotineiramente no ambiente de trabalho suas

competências, até porque mesmo estando num cargo de poder, elas permanecem dentro de um espaço que não se modificou por completo com relação ao modo de pensar sobre elas.

Muitas vezes, na prática de suas atividades, as mulheres chefes são associadas ao modo de ser construído culturalmente como masculino. Grzybovski *et al.* (2002), em pesquisa que pretendeu identificar o estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas, encontraram que as executivas têm um estilo de liderança *voltado mais para as pessoas* do que *para as tarefas*; apesar disso, apresentam significativa orientação para o poder, assumindo postura gerencial baseada no modelo masculino de gestão.

Ao adotarem um perfil mais vinculado às características dos homens, eventualmente elas poderão vir a sofrer críticas por parte dos trabalhadores devido à incorporação de uma postura que socialmente é considerada masculina, como também resulta no reconhecimento das próprias mulheres do domínio masculino, o que corresponde à negação e ao abandono dos atributos culturalmente definidos como *femininos*.

Podemos perceber nos próximos depoimentos abaixo como o fato de ser mulher e estar em uma posição de liderança ainda causa estranheza nas pessoas e o quanto elas precisam continuamente reafirmar suas capacidades para que acreditem no seu trabalho. No trecho da entrevista abaixo percebemos o quanto a figura masculina ainda está associado ao poder, principalmente quando se fala em cargos de comando, a ponto dos clientes *esperarem* ser atendidos por um gerente e se surpreenderem com a presença feminina nesses cargos. A capacidade das mulheres será sempre posta em dúvidas, tendo elas a tarefa continua de provarem que são capazes.

Hoje está melhor, mas antigamente, eu acho que tinha assim: ‘nossa, vai vir uma mulher pra cá’, quando o pessoal sabe que é uma mulher que vai vir, que é uma gerente, ainda tem o preconceito já formado. ‘Ah, como é que será uma mulher na gerência?’ Até porque também são poucas no Brasil. Até o próprio cliente também, eles já falam assim: “cadê o gerente”? Aí quando a gente fala “opa, sou eu”, aí já olham um pouquinho diferente. Já teve situações do cliente me chamar no caixa, e você chegar lá e ele falar assim: “ah! é você?” E depois que você resolve o problema dele, ele entende que eu não sou anormal, mas hoje ainda tem muito preconceito sim. (E.M./ATACADÃO)

Neste outro trecho a seguir percebemos o duplo preconceito sentido pela gerente, o fato de ser mulher e ocupar uma posição de chefia já causa estranhamento nas pessoas, pois esses cargos são predominantemente masculinos, como também o fato de ser negra, tendo em vista que o mercado de trabalho sempre foi bastante excludente, ocupando os negros e negras poucos espaços. Assim, a fala seguinte demonstra o quanto no mercado de trabalho local ainda predomina a opressão de gênero e de etnia, o que se sobressai quando mulheres e negras exercem funções socioculturalmente destinadas para indivíduos do gênero masculino e brancos.

Por ser mulher e por ser negra, quando a pessoa se apresenta como gerente as pessoas ficam um pouco desacreditadas, querendo falar com outro gerente, sendo você a pessoa responsável por resolver aquele assunto. E pelo fato de ser negra também, o pessoal já tem um preconceito, principalmente no começo. Hoje em dia eu já sei lidar com isso, mais no começo foi bem mais. (S.R/NARCISO ENXOVAIS)

Também apareceu nas entrevistas como o sexismo influencia os testes de seleção para admissão de funcionários. Vejamos um trecho que ilustra esse ponto:

Eu senti discriminação pelo fato de ser mulher. De princípio as pessoas não acreditaram. O meu primeiro teste de gerência que eu fiz era um jogo de futebol, porque era com 16 homens e só tinha eu de mulher, o teste psicológico era um jogo de futebol pra gente montar onde ficavam os jogadores. Então assim, se eu não entendesse um pouquinho de futebol não teria passado no teste, então eu achei discriminatório. (M.C./IPANEMA CENTER)

Nove das gerentes entrevistadas retratam que a mulher para conseguir atuar em cargos de comando precisa demonstrar um nível de competência maior em relação ao homem que ocupa a mesma função. Vejamos como elas comentam sobre esse ponto:

No caso do relato a seguir, percebemos que as próprias empresas possam vir a exigir mais das mulheres ou a própria mulher se sente na obrigação de mostrar seu *bom desempenho* na função, tendo em vista que ela estará sendo comparada ao sexo oposto. Diferente dos homens, elas terão sempre que provar as capacidades que possuem.

Acredito que a cobrança ela é um pouco maior, ou se ela não for um pouco maior, a própria mulher se sente cobrada. Eu particularmente me sinto na obrigação de dar conta de tudo aquilo que me foi confiado, porque a gente tem outros colegas, tem colegas homens e tem mais colegas mulheres. Então, você nota que o desempenho nas mulheres ele

é muito maior. Ele é muito mais eficaz. Ela tem um senso de preocupação, um senso de cuidado muito grande. O homem, aí eu já começo a ver a diferença entre homens e mulheres nesse caso, o homem ele executa as atividades dele, mas o senso de preocupação dele já é um pouco menor. (K.R./EXTRA)

Na próxima fala vemos o quanto a entrevistada tem a necessidade de mostrar que é capaz para ela mesma e para os outros, como se essa necessidade fosse fruto de sua própria vontade, quando na realidade é uma cobrança social e cultural. A mulher é cobrada pra mostrar suas competências, ao passo que não se percebe essa cobrança da mesma maneira com o gênero masculino.

A mulher por ser mulher e estar num campo profissional, nesses últimos anos vendo algumas funções que não era antes aceitas por mulher. Eu acho que a gente tem que mostrar cada vez mais que a gente é capaz sim, até futuramente de pegar outras funções. Porque eu acho que a mulher é capaz de tudo, basta querer, porque querer é poder. (A.D./MAGAZINE LUIZA)

Nos relatos seguintes também percebemos o quanto as gerentes falam sobre a necessidade de provar suas qualificações, mas também o quanto é difícil para uma mulher ser reconhecida e se destacar para ocupar uma posição de liderança em um ambiente que ainda não se transformou por completo em relação à cultura machista.

Eu acho que em qualquer função, não só na gerência, porque assim, existe uma luta muito grande pra mostrar a questão de competência do lado feminino. E quando você consegue ter espaço pra demonstrar essa qualidade e essa competência, você é logo identificada, mais é difícil chegar pra mostrar isso, ter essa abertura. (F.A./ GRUPO ALUISIO FASHION)

No meu caso eu não tive esse problema, mas eu creio que seja mais difícil pra uma mulher, a não ser que desde cedo ela já tenha aquela função na mesma empresa e ela vá crescendo. Eu creio que seja mais difícil pra que ela se destaque. Mas no meu caso não foi necessário, mas eu creio que ainda existe. (C. M./LOJAS PALLETA)

De acordo com a teoria da dominação de gênero formulada por Bourdieu (2002), as relações sociais que se perpetuam entre os gêneros por meio da dominação sobre os dominados, se constituem em duas classes de *habitués* diferentes: primeiro, sob a forma de hexis corporais que se divergem e se completam e; segundo, de princípios de visão e

divisão que categorizam coisas e costumes segundo formas distintas que se limitam entre o masculino e o feminino.

A hexis corporal corresponde às formas de se utilizar do corpo, como a postura, a atitude e relações ao corpo que vão sendo naturalizadas pelos indivíduos. Para Bourdieu (*idem*), a experiência prática do corpo é uma das maneiras de concepção, em cada agente, de um vínculo prolongado com sua corporalidade: as formas peculiares de erguer e apresentar o corpo aos outros remetem a um afastamento entre o corpo experimentado praticamente e o corpo legítimo.

A dominação masculina sobre as mulheres tende a constituí-las como objetos simbólicos, e deixá-las conseqüentemente em um estado constante de insegurança corporal. Essa dependência simbólica faz com que as mulheres existam inicialmente para o olhar dos outros, como agentes receptivas, atraentes e disponíveis. Delas se espera que apresentem modos de ser socialmente construídos como femininos, sendo *sorridentes*, *simpáticas*, *atenciosas* e se portando como pessoas *discretas*, *reservadas* e *submissas*.

Sendo submetidas continuamente sobre os olhares dos outros, elas se veem impostas a experienciarem um distanciamento entre o seu corpo real e o corpo ideal, aquele que elas desejam obter incessantemente. Necessitando das observações e olhares dos outros para se estabelecerem, as mulheres estão constantemente direcionadas pelo julgamento que tanto a sua aparência como a sua forma de exibição e disposição do corpo poderão receber.

De todo modo, o acesso das mulheres a um cargo de chefia, tende a colocá-las em uma situação conflituosa com relação à maneira como atuam nesses espaços. Se agregam características culturalmente vistas como masculinas, tendem a perder seus atributos de *feminilidade* e acabam naturalizando ainda mais a posição do homem em cargos de poder. Do contrário, se elas atuam predominantemente expondo as características socialmente atribuídas como femininas, tendem a serem vistas como incapacitadas para estar exercendo postos de liderança.

No depoimento da gerente Márcia, quando questionada sobre o nível de competência que a mulher precisa demonstrar em relação ao homem na mesma função ela afirma:

(...) Sempre se exige beleza. O homem, por mais simples que ele esteja, calça, camisa, barba feita, cabelo arrumado, tá bom! Mulher não. Mulher tem que tá na moda, mulher tem que tá representando a função. Normalmente tem que tá de salto, tem que tá de batom todo dia, tá maquiada todo dia. Então assim, a equipe e as pessoas exigem isso, eu sinto isso. No dia que eu não estou tão aparentável como eles querem

eu sinto no meio certo olhar diferenciado. Sem contar que na hora de você ser firme, as pessoas exigem que realmente você haja como um homem, então tem que ser firme. (M.C/IPANEMA CENTER)

Como bem podemos observar através dos trechos de entrevistas acima apresentados, a mulher em uma função de liderança precisa manter uma postura diferenciada, precisa estar *vestida e maquiada adequadamente para o cargo*. As mulheres chefas tendem a ser mais cobradas do que os homens no que se refere à *hexis* corporal, conforme definida por Bourdieu (2002). Faz parte da representação feminina na função de chefia, estando as exigências mencionadas de certo modo, também relacionadas com a avaliação de suas competências.

Segundo Bourdieu (2002), a presença feminina nos postos de chefia, acaba exigindo delas não só as qualificações técnicas necessárias para permanecer no cargo, como também elas incorporam atributos considerados “masculinos” através da estatura física, da voz, de uma postura mais firme e autoritária, entre outros atributos associados culturalmente ao modo masculino. E se esses postos são bem menos ocupados pelas mulheres, justifica-se no fato destes espaços serem preparados por meio da cultura para as representações de masculinidade. É nesse sentido que os dominantes perpetuam suas características como universais.

3.1.5. Conciliar papéis

Quando se trata de conciliar as funções da vida profissional e pessoal, as chefes relatam que é muito difícil, pois precisam abdicar de vários momentos com a família, com o filho e marido, de momentos de lazer, porém é uma escolha pessoal delas, e por elas gostarem muito do que fazem, conseguem organizar todo o seu tempo.

As entrevistadas confirmaram a abordagem de Paula (2013), de que pelo fato da mulher estar em um cargo de chefia existem muito mais expectativas e cobranças em relação a elas, não só no ambiente de trabalho, mas também na própria família. As mulheres chefes geralmente passam a maior parte do tempo nas empresas, e acabam ficando pouco tempo com a família. Consequentemente, conforme podemos ver em algumas falas mais adiante, existem cobranças dos maridos em relação a presença das mulheres no seio familiar. Além disso, essas transformações no mercado de trabalho

envolvendo a presença feminina nesses postos, modifica não só a maneira como os homens lidam com a presença delas no trabalho, como também espera-se uma modificação dos próprios homens no espaço da casa, já que seria necessário que eles se empenhassem mais nas atividades domésticas, para que seja possível uma divisão mais igualitária das mesmas juntamente com suas respectivas esposas, ao passo que elas também enfrentam uma dupla ou tripla jornada de trabalho intensa.

Pudemos observar nos relatos que algumas das mulheres gerentes contam com a ajuda dos maridos nessa divisão de funções, mas essa não é ainda um dado majoritário na realidade que abrange todas as mulheres, independente da função em que atuam. Confirmando análises vistas na literatura especializada, nas entrevistas vimos que não são todas as mulheres que contam com a partilha das atividades domiciliares com os esposos/companheiros. Mesmo as que contam, ainda ficam com a maior parte das atividades.

A dupla ou tripla jornada de trabalho muitas vezes se torna um empecilho para o crescimento profissional das mulheres ou até mesmo acaba dificultando a permanência delas no trabalho. Como indica Ritz (2013), o Estado nem sempre oferece condições que facilitem a permanência das mulheres no trabalho através na construção de creches, por exemplo, para as mães que não têm com quem deixar seus filhos, o que pode ser usado pelas próprias empresas para a não contratação ou localização de mulheres em cargos de chefia. Muitas das empresas não se empenham em criar medidas que facilitem a superação de problemas relativos à rotina de trabalho doméstico das mulheres. Consequentemente, muitas delas acabam até abandonando seus empregos por não conseguirem ou não terem apoio necessário para conciliar suas jornadas de atividades dentro e fora de casa.

Por outro lado a participação da mulher no mercado de trabalho, não somente com relação ao tempo dedicado a ele, mas, principalmente, com o aumento de sua remuneração frente ao total da renda familiar impacta positivamente sua condição de barganha na família, implicando em chances de se responsabilizarem menos pelo trabalho doméstico (MADALOZZO *et al.*, 2008, p.14).

Ao longo das entrevistas, as gerentes além de demonstrarem estar bastante à vontade para falar sobre suas respectivas carreiras profissionais, elas também passaram bastante segurança e tranquilidade através da voz, dos gestos e da postura. Contudo, nessa

parte do depoimento que se refere à conciliação da dupla jornada de trabalho, a maioria das profissionais se emociona e chora com os seus relatos. Nas entrevistas de Celma e Andressa por exemplo, foi necessário parar os depoimentos por alguns minutos. É especificamente nesse trecho sobre a descrição das vivências das gerentes, que notamos o quanto é difícil para uma mulher especificamente lidar com as rotinas de trabalho, na medida em que elas passam muito tempo fora de casa e passam *pouco tempo* com seus filhos, no caso das que possuem, ou com os maridos. Apesar disso, podemos perceber nas falas das entrevistadas e diante da presença delas o quanto se mantêm firmes, o quanto elas têm o desejo de crescer profissionalmente cada vez mais e o quanto elas demonstram gostarem do que fazem e gostarem do papel de liderar. Vejamos abaixo os depoimentos referentes à rotina das mulheres líderes/chefas:

É difícil porque eu sou casada, tenho um filho pequeno, e é a parte mais difícil. Mas, também é gratificante. No meu caso eu tenho uma tia e uma mãe que me ajuda. O marido ajuda muito. Meu esposo sempre me ajuda. E assim, muitas vezes também quando eu vejo que estou muito sobrecarregada, eu sempre peço ajuda de outra pessoa pra ajeitar a casa, tipo lavar roupa, essas coisas de mais de casa. (A.D./MAGAZINE LUIZA)

Eu digo que no início é mais difícil, hoje já não. Eu acho que hoje a gente já tá muito mais madura. Mas, é meio que você ter que se repartir sim. Eu fico 12 horas praticamente aqui dentro, tenho meu filho, tenho meu marido. As atividades domésticas em si, eu digo que hoje me dou ao luxo de não fazer por falta de tempo mesmo. No meu caso eu realmente sou a mulher dos papéis invertidos, meu marido é o dono de casa e eu sou a mulher que trabalha. Então, ele que cuida do meu filho, ele que limpa a casa, ele que faz todas essas tarefas aí porque o trabalho dele, ele consegue, ele é atleta, fisiculturista, então ele consegue conciliar as duas coisas, no meu caso eu já não consigo. (E.M./ATACADÃO)

É complicado, porém não é impossível. Há muito planejamento e há muita parceria. Você tem que ter muita parceira com a família, você tem que fazer entender que é importante que você fique 10 horas numa loja, 12 horas numa loja. Então, como você fica todo esse tempo, você abdica de algumas coisas de casa. Então, no meu caso que tenho três filhas meninas há muita conversa entre elas, pra que elas entendam que eu preciso trabalhar, e que eu também gosto de trabalhar. E eu passo muito isso pra elas. Eu não trabalho por obrigação, eu trabalho porque eu gosto. Elas ficam com o pai, elas ficam só, é bem dividido o negócio. (M.C/IPANEMA CENTER)

É difícil, principalmente depois da questão da maternidade, porque a gente trabalha dois turnos e tem sim uma terceira jornada. Mas, o homem também ele já tem um papel hoje diferenciado. Com relação à questão familiar, por exemplo, meu esposo divide as tarefas de casa que antes eram só das mulheres. Meu esposo faz alguma arrumação em casa, põe a roupa na máquina pra lavar, faz alguma coisa de comida. Então assim, há essa terceira jornada, mais ela também é distribuída com o parceiro. A dificuldade é porque eu fico muito tempo distante da criança, são 8 horas de trabalho, então são 8 horas sem contato. (M.C/SHOPPING DA BELEZA)

É difícil, não é fácil, a gente precisa abrir mão de algumas coisas. Às vezes de tá mais tempo com a família, mais é uma escolha que você faz também. Você faz uma escolha e você tem que amar o que você faz. Se você não amar o que você faz, você não fica, porque é muito dinâmico. São diversas situações ao longo do dia que você tem que administrar, não só com pessoas, mais com o produto, com crédito, com mercadoria, com fornecedor, enfim. (J.S/ASSAÍ)

Bom, existe a parte do ganho nisso, tem que valer a pena. Ou você faz aquilo que você gosta ou você procura outro ramo de vida, isso seja pra qualquer área, seja na área da medicina, ou na área do direito. Hoje eu gosto do que eu faço, trabalho um pouco mais, tenho uma carga horária bem extensa, mas isso já foi um acordo com minha família, eu já deixei claro. Não adianta eu ganhar na empresa, ganhar na minha vida profissional e perder a minha família, isso tem que caminhar junto, tem que ser igual. E até o dia de hoje tá dando certo, graças a Deus. Eu tenho um suporte, eu tenho uma pessoa que cuida da minha filha, da família. É de confiança, me deixa com a mente tranquila pra trabalhar, não é uma coisa que me preocupa. Então, isso eu já saio um passo à frente, com relação às atividades domésticas, a gente distribui as tarefas, paga uma pessoa pra ajudar, quando necessário, e a questão do lazer, a gente aproveita o melhor momento possível. O tempo da gente tem que ser muito precioso quando tá em casa. (K.R/EXTRA)

Muito difícil, filho, marido, casa, família, eu vou dizer a você que praticamente meu dia todo é aqui na loja. São 14 horas de trabalho. O filho eu vejo 2 horas por dia, tem uma pessoa que me ajuda na minha casa, que eu não tenho tempo de fazer, e a maioria do meu tempo, se são 24 horas, eu fico 6 horas dormindo, 14 horas na loja e o restante com minha família. (K.P/MAKRO)

Não é fácil. Mas, eu acho que isso é uma característica bem típica da mulher. Não só nos cargos de chefia mais em qualquer cargo. Quando a gente se determina a trabalhar fora de casa, essa questão de enfrentar essa dupla jornada de trabalho é comum. Normalmente os homens não conseguem, eles chegam em casa extremamente estressados, cansados, e a gente não. A gente tem que chegar de bom humor porque a gente tem um filho pra abraçar, a gente tem tarefa de casa pra fazer, a gente

tem a luta de casa pra conciliar. Quando você não tem secretária, você tem que botar a roupa na máquina, tirar a roupa da máquina, fazer a janta, deixar a cozinha pronta, pensar no almoço do outro dia. Mais assim, eu acho que isso é uma capacidade bem feminina, essa questão de pensar em muitas coisas ao mesmo tempo. Meu esposo ajuda em tudo. (F.A/ GRUPO ALUISIO FASHION)

Sobre a atitude do esposo/companheiro com relação às mulheres que estão em um cargo de poder, as mesmas relatam que seus esposos não interferem na escolha profissional delas e chegam até a apoiá-las e incentivá-las. Apenas três das entrevistadas relataram que seus respectivos esposos reclamam da ausência da mulher, tendo em vista que elas passam a maior parte do tempo na empresa. Jaciene, por exemplo, relata que *meu esposo ele não interfere, ele apoia, o que ele me cobra um pouco é essa questão do tempo, da disponibilidade, de tá mais junto, ter mais tempo pra família, mais a gente consegue administrar.*

Adriana também retrata sobre sua relação com parceiro afirmando que *ele não critica muito não. Ele só percebe assim, que eu passo mais tempo na empresa do que em casa, entendeu? Por que eu tenho hora pra chegar, não tenho hora pra sair.*

A gerente Celma também muito emocionada no seu depoimento confirma que o longo período de tempo que ela passa fora do espaço da casa gerou alguns desentendimentos na sua relação com o esposo, como a mesma descreve: *a gente já chegou a discutir por causa disso, porque eu como gerente, não tenho hora pra sair da empresa, eu tenho hora de entrar. Eu entro às 8 horas se for necessário e eu saio de 8 da noite.*

Outro motivo relatado por duas gerentes estaria relacionado com a questão salarial, implicando o fato de elas ganharem mais do que eles, o que conseqüentemente não é bem aceito pelos seus maridos. Com relação a essa questão e com base no referencial teórico de Scavacini e Amorim (2015), podemos analisar que o fato de a mulher estar em uma posição na sua carreira profissional superior à do homem ou até mesmo ganhar um salário maior que o dele, eventualmente poderá gerar conflitos entre os casais, já que nessas situações alguns homens podem vir a ter dificuldade de aceitar a mulher em uma função de superioridade ou ganhando mais dinheiro que ele, o que pode despertar neles sentimentos como insegurança, ou até mesmo inveja, tendo em vista que os homens foram criados na nossa sociedade para serem o provedor do lar.

Ele já me conheceu batalhando na vida, foi meu primeiro namorado. Sou casada há 16 anos e ele sempre soube que eu era muito batalhadora. Então, ele não interfere. Às vezes fala do meu salário ser mais do que o dele, às vezes ele não acha bom. (K.P/ MAKRO)

Ele entende porque quando eu me casei, eu já tinha um cargo superior ao dele, em relação a termos salariais. Mas de vez em quando a gente se pega em algum detalhe. Ele fala pra mim “você ganha duas ou três vezes mais do que eu mesmo”. Mas, a gente tenta não lidar com isso como se fosse um problema. (F.A/ GRUPO ALUISIO FASHION)

3.2 Análise dos dados coletados através da aplicação de questionários sobre as interpretações do(a)s trabalhadores(a)s em relação à chefia exercida por mulheres

3.2.1 O perfil dos homens e mulheres chefiados por mulheres

Foram respondidos 40 questionários, sendo 20 por homens e 20 por mulheres, liderados(as) pelas chefas de diferentes empresas do ramo comercial da cidade de Campina Grande/PB, a fim de analisar como eles(as) narram, constroem suas experiências com chefias exercidas por mulheres aqui colocado de modo relacional ao homem. Os questionários foram entregues no local de trabalho dos trabalhadores(as), onde os(as) mesmos(as) se dispuseram a respondê-los. O quadro elaborado abaixo mostra o perfil dos homens e mulheres que responderam os questionários.

QUADRO 2 – PERFIL DOS TRABALHADORES E TRABALHADORAS CHEFIADO/AS POR MULHERES QUE RESPONDERAM O QUESTIONÁRIO

SEXO	ESTADO CIVIL	FAIXA ETÁRIA	TEMPO NA FUNÇÃO	GRAU DE ESCOLARIDADE	TIPO DE PARTICIPAÇÃO NA RENDA FAMILIAR
Feminino	Casada	36 ou mais	+de 2 a 5anos	Fundamental completo	Trabalha, mais recebe ajuda financeira da família.
Feminino	Separada	24 a 29 anos	+de 2 a 5 anos	Médio completo	Trabalha e é responsável pelo seu sustento.

Feminino	Solteira	24 a 29 anos	+de 2 a 5 anos	Médio completo	Trabalha e é responsável pelo seu sustento.
Feminino	Solteira	24 a 29 anos	+de 2 a 5 anos	Superior incompleto	Trabalha e é responsável pelo seu sustento
Feminino	Solteira	24 a 29 anos	+de 2 a 5 anos	Superior incompleto	Trabalha e é responsável pelo seu sustento.
Feminino	Solteira	24 a 29 anos	+de 2 a 5 anos	Médio completo	Trabalha e é responsável pelo seu sustento.
Feminino	Casada	30 a 35 anos	+de 2 a 5 anos	Médio completo	Trabalha e é responsável pelo seu sustento.
Feminino	Solteira	30 a 35 anos	+de 2 a 5 anos	Superior completo	Trabalha e é responsável pelo seu sustento.
Feminino	Solteira	36 anos ou mais	+de 5 anos	Superior incompleto	Trabalha e é responsável pelo seu sustento.
Feminino	Solteira	18 a 23 anos	+de 2 a 5 anos	Médio completo	Trabalha e é responsável pelo seu sustento.
Feminino	Casada	24 a 29 anos	+de 2 a 5 anos	Pós-Graduação	Trabalha e contribui parcialmente com o sustento da família.
Feminino	Separada	36 anos ou mais	+ de 5 anos	Médio completo	Trabalha e contribui parcialmente com o sustento da família.
Feminino	Divorciada	36 ou mais	+de 5 anos	Pós-Graduação	Trabalha e é a principal responsável pelo sustento da família.
Feminino	Casada	30 a 35 anos	+ de 2 a 5 anos	Superior incompleto	Trabalha e contribui parcialmente com o sustento da família.
Feminino	Casada	36 anos ou mais	+de 5 anos	Superior completo	Trabalha e contribui parcialmente com o sustento da família.
Feminino	Solteira	18 a 23 anos	6 meses a 2 anos	Médio incompleto	Trabalha, mais recebe ajuda financeira da família.
Feminino	Separado	36 anos ou mais	+de 2 a 5 anos	Fundamental completo	Trabalha e é responsável pelo seu sustento.
Feminino	Solteira	18 a 23 anos	-de 6 meses	Médio completo	Trabalha e é responsável pelo seu sustento.

Feminino	Solteiro	30 a 35 anos	6 meses a 2 anos	Fundamental completo	Trabalha e contribui parcialmente com o sustento da família.
Feminino	Solteira	36 anos ou mais	+de 2 a 5 anos	Médio completo	Trabalha e é responsável pelo seu sustento.
Masculino	Casado	24 a 29 anos	-de 6 meses	Médio Completo	Trabalha e é o principal responsável pelo sustento da família.
Masculino	Separado	36 ou mais	+de 2 a 5 anos	Médio incompleto	Trabalha e é responsável pelo seu sustento.
Masculino	Casado	24 a 29 anos	+de 2 a 5 anos	Médio incompleto	Trabalha e é responsável pelo seu sustento.
Masculino	Divorciado	36 ou mais	+de 5 anos	Médio completo	Trabalha e é responsável pelo seu sustento.
Masculino	Casado	30 a 35 anos	+de 2 a 5 anos	Superior incompleto	Trabalha e é responsável pelo seu sustento.
Masculino	Solteiro	18 a 23 anos	6 meses a 2 anos	Médio completo	Trabalha e é responsável pelo seu sustento.
Masculino	Casado	30 a 35 anos	+de 2 a 5 anos	Médio completo	Trabalha e é responsável pelo seu sustento.
Masculino	Solteiro	30 a 35 anos	6 meses a 2 anos	Médio incompleto	Trabalha e contribui parcialmente com o sustento da família.
Masculino	Solteiro	24 a 29 anos	6 meses a 2 anos	Médio completo	Trabalha e é responsável pelo seu sustento.
Masculino	Solteiro	24 a 29 anos	+de 2 a 5 anos	Médio completo	Trabalha e é responsável pelo seu sustento.
Masculino	Solteiro	36 ou mais	+de 5 anos	Superior completo	Trabalha e é responsável pelo seu sustento.
Masculino	Casado	30 a 35 anos	+de 2 a 5 anos	Médio completo	Trabalha e é responsável pelo seu sustento.
Masculino	Solteiro	24 a 29 anos	6 meses a 2 anos	Superior incompleto	Trabalha, mais recebe ajuda financeira da família.
Masculino	Separado	36 anos ou mais	-de 6 meses	Superior incompleto	Trabalha e contribui parcialmente com o sustento da família.

Masculino	Casado	30 a 35 anos	-de 6 meses	Superior completo	Trabalha, recebe ajuda financeira da família.
Masculino	Casado	30 a 35 anos	+de 5 anos	Médio Completo	Trabalha e é responsável pelo seu sustento.
Masculino	Solteiro	Até 17 anos	6 meses a 2 anos	Médio completo	Trabalha e contribui parcialmente com o sustento da família.
Masculino	Separado	30 a 35 anos	+de 5 anos	Médio completo	Trabalha e é responsável pelo seu sustento.
Masculino	Casado	36 anos ou mais	+de 5 anos	Superior incompleto	Trabalha e é responsável pelo seu sustento.
Masculino	Solteiro	18 a 23 anos	-de 6 meses	Superior incompleto	Trabalha e é responsável pelo seu sustento.

Fonte: elaboração própria

3.2.2 Diferenças entre chefia exercida por homem e por mulher

Análise das respostas das trabalhadoras

Entre as 20 trabalhadoras que responderam as duas questões que correspondem aos itens 08 e 09 do questionário, referentes às percepções de diferenças entre a chefia exercida por homem e por mulher, observamos que para 12 delas, não existem diferenças entre a chefia exercida por homem e pela mulher. Para elas não existem diferenças entre as chefias, pois acreditam que a forma de gerenciar é algo relativo. Uma das falas demonstra essa tendência: *Tem homem que é responsável e sabe liderar como também mulheres.*

De acordo com a opinião das 8 trabalhadoras restantes, existem diferenças na liderança exercida por homens e mulheres. Entre elas, 6 afirmam que preferem ser lideradas pelas mulheres, pois, segundo elas, *as mulheres têm um senso de liderança maior que o dos homens; a mulher tem um nível de organização maior que influencia no seu estilo de liderar, tem mais facilidade para dialogar com os subordinados; é mais maleável e aceita sugestões que a vezes modificam a ordem inicial, mas não deixa de fazer com que suas ordens sejam cumpridas. O homem é mais impositivo, apesar de ter suas exceções.*

As respostas revelam uma forte influência da socialização relativa aos gêneros masculino e feminino, utilizando uma gramática que associa de modo essencialista algumas características de personalidade a homens ou a mulheres.

É o que vemos também entre as respondentes que afirmaram haver diferenças, as trabalhadoras afirmaram também que *a mulher é mais flexível, mais acessível aos problemas do dia-a-dia, mais compreensiva*, sendo o *homem mais autoritário*. Além disso, a mulher tem *uma forma de falar e de tratar os problemas diários diferenciada*, enquanto que *o homem não sabe disfarçar e desconta os problemas de cara nos funcionários*.

Dentre as que afirmaram que existem diferenças na chefia exercida por homem e por mulheres, duas (02) declararam preferir a liderança masculina. Entre os argumentos relatados, seria o de que *a mulher vai sempre pela amizade, e o homem vai mais pela razão; o homem na liderança é mais paciente*.

Análise das respostas dos trabalhadores

Em relação aos 20 homens liderados por chefes mulheres que responderam aos itens 08 e 09 do questionário, 10 deles afirmam que não existem diferenças entre a chefia exercida por homem e por mulher. Na opinião desses trabalhadores, não importa se a chefia é masculina ou feminina, pois, o principal é que a função seja bem exercida por ambas as partes e, para eles, não existem diferenças no estilo de liderar em relação ao sexo.

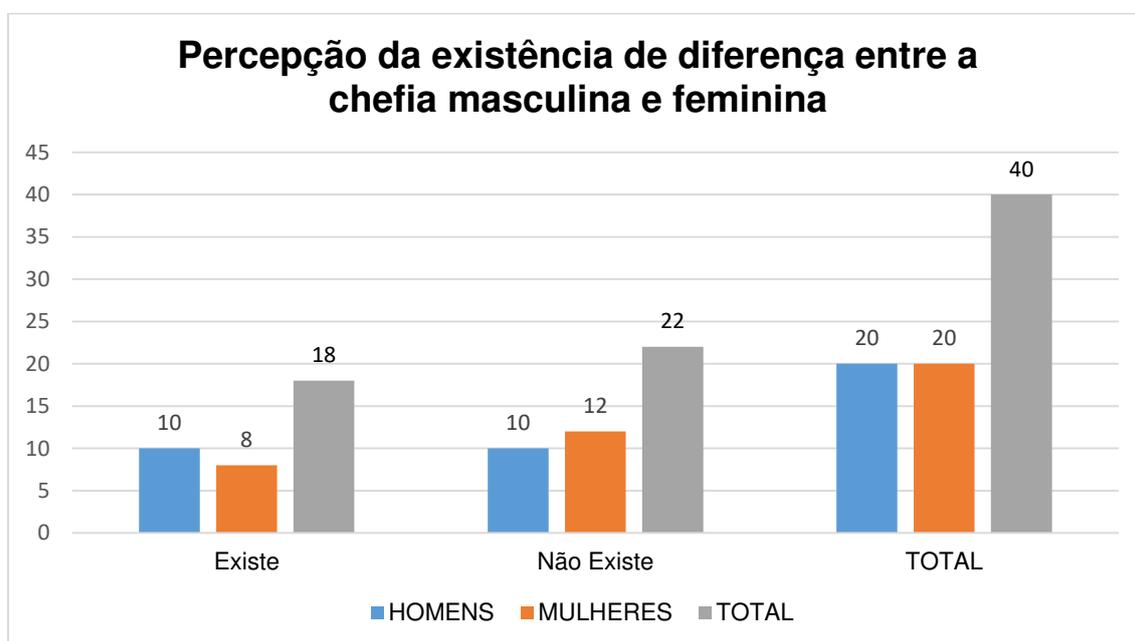
Os outros 10 trabalhadores que participaram da pesquisa declararam haver diferenças na chefia exercida por homem e por mulher. Entre esses 10 homens pesquisados, 6 afirmam que preferem a liderança masculina. Conforme os trabalhadores, *uma mulher não tem autoridade de nada com a liderança de homens*, tendo em vista que *o homem tem mais afinidade com outros homens*. Também encontramos a seguinte resposta: *com o homem é mais fácil a comunicação e existe mais praticidade para resolver as questões no dia-a-dia*. Na liderança, *o homem é mais centrado, direto e objetivo nas tomadas de decisões*, apesar da mulher ser *mais compreensiva em problemas pessoais*, mencionou um dos trabalhadores entrevistados, do grupo dos que declararam haver diferenças entre chefias e chefes. Outro trabalhador afirmou que foi chefiado por

uma mulher que na opinião dele *era impaciente, incoerente, dispersa e não aceitava opiniões*, já *os homens são mais práticos, decididos, coerentes e pacientes* na sua visão.

Ainda outras respostas desse subgrupo: *a maioria das mulheres é mais relevantes nas suas ordens. Contudo, querendo ou não, o respeito se torna maior quando é um homem liderando; a mulher em algumas situações é insegura*”.

Os outros três trabalhadores que afirmaram haver diferenças entre chefias de acordo com o gênero declararam preferir a liderança feminina. Eles apontam características como a *delicadeza e organização* para o bom desempenho da chefia feminina. Descrevem que *a mulher é mais maleável em algumas situações* no exercício da sua função. Além de considerarem *as mulheres mais educadas*, o que torna sua liderança *menos autoritária*. Um dos respondentes afirmou que existem sim diferenças na chefia masculina e feminina, mas, o exercício de uma boa liderança *depende do tipo de trabalho e trabalhadores envolvidos*. Esse mesmo escreveu que *o homem é mais imperativo, a mulher é compreensiva, mas, é mais exigente*.

GRÁFICO 1 – PERCEPÇÃO DA EXISTÊNCIA DE DIFERENÇAS ENTRE A CHEFIA EXERCIDA POR HOMENS E POR MULHERES

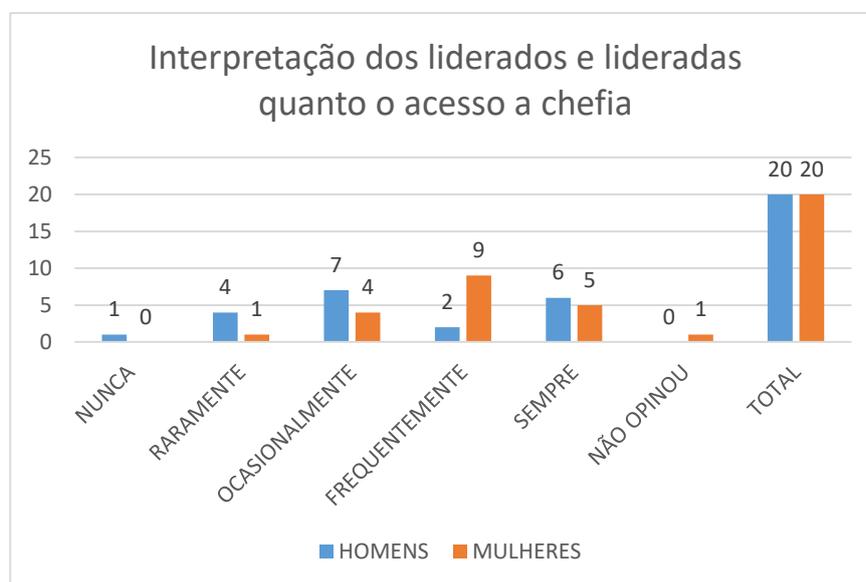


Analisando o gráfico acima, a percepção da existência de diferenças entre a chefia masculina e feminina entre os trabalhadores apresenta-se dividida, pois metade dos homens que responderam aos questionários não acredita nessas diferenças, já que o bom desempenho na função está ligado às qualificações possuídas e não ao gênero conforme

afirmaram os participantes. Mas, entre os que acreditam haver diferenças entre a chefia masculina e feminina, podemos perceber por meio de suas falas que ainda existe desvalorização em relação às mulheres que estão em posição de liderança. Pois, elas ainda são vistas como incapazes e sem autonomia para ocupar estes espaços segundo os liderados.

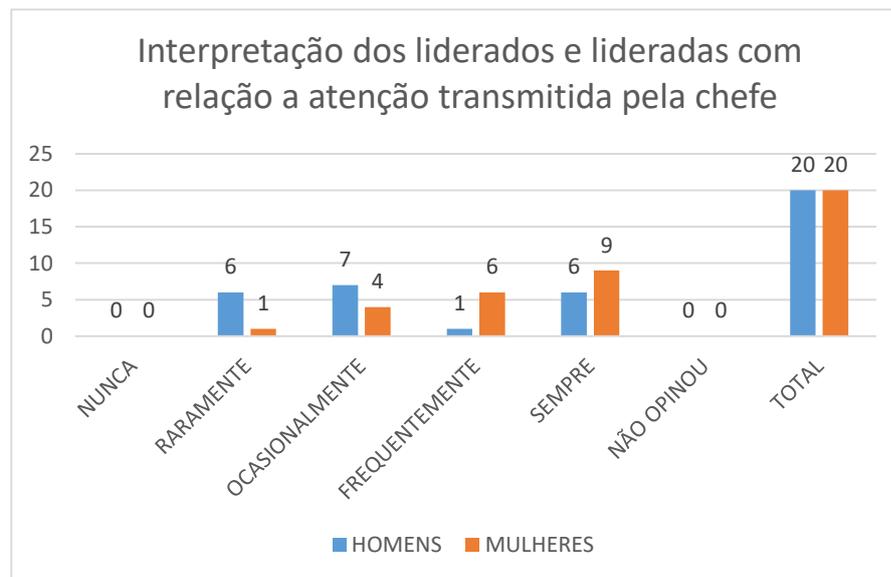
3.2.3. Características das mulheres chefa

GRÁFICO 2 – INTERPRETAÇÃO DOS LIDERADOS E LIDERADAS QUANTO AO ACESSO À CHEFIA



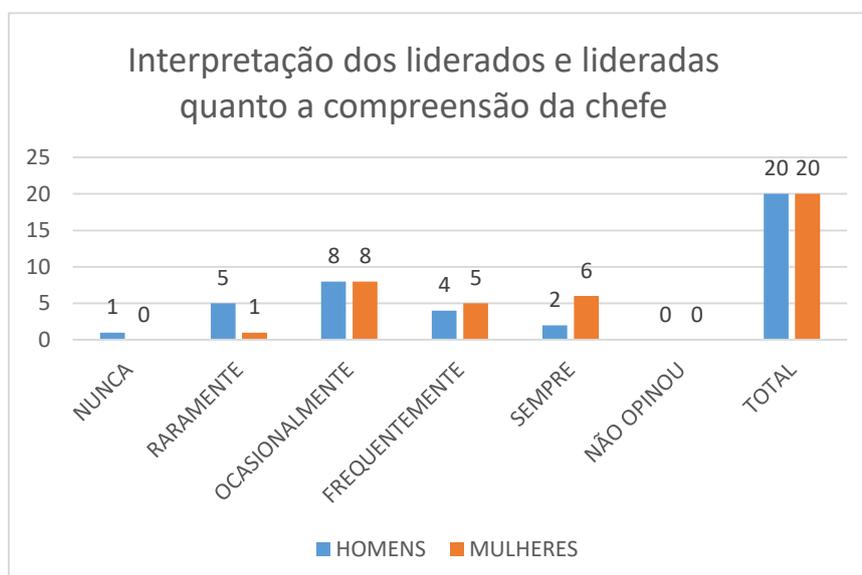
Analisando o gráfico acima, observamos que apenas um trabalhador respondeu que nunca tem acesso a sua chefe. Conforme as respostas apresentadas pelo funcionário no questionário aplicado, ele se enquadra na faixa etária entre 24 a 29 anos de idade e está há menos de seis meses na função. Portanto, pelo pouco tempo que se encontra na função, possivelmente ele não tenha tido contato direto com sua chefe. Além disso, nota-se um certo preconceito por parte desse funcionário com relação ao fato de uma mulher ocupar um cargo de liderança, já que segundo ele, *uma mulher não tem autoridade de nada com a liderança de homens*.

GRÁFICO 3 – INTERPRETAÇÃO DOS/AS LIDERADOS/AS QUANTO A ATENÇÃO DADA PELA CHEFE



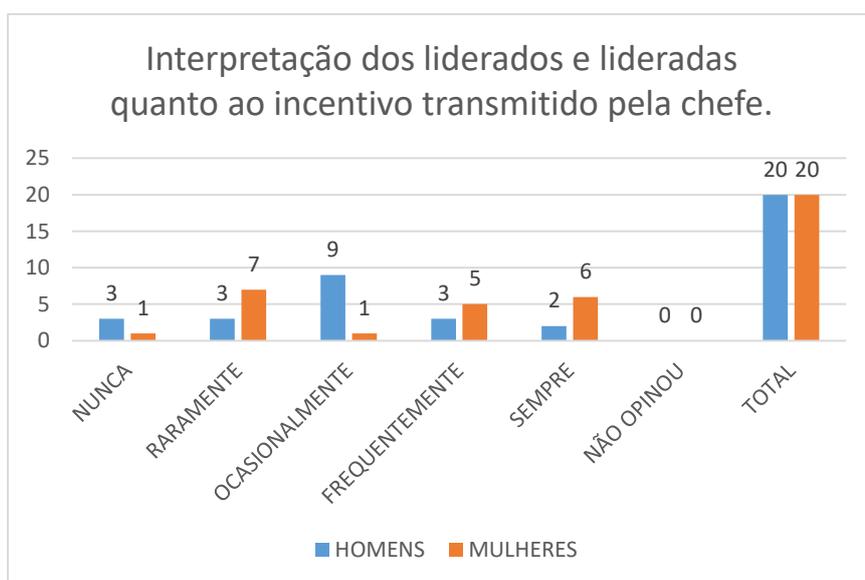
No que se refere à atenção da chefe com os liderados e lideradas, percebemos no gráfico que o número de mulheres que afirmam que a atenção da chefe é maior em relação às que responderam em relação aos chefes, como vemos nas variáveis *sempre* e *frequentemente*. A relação que a maioria das mulheres tem com chefas possivelmente é diferente da relação que a maioria dos homens tem com chefas. Conforme vimos na perspectiva teórica, a comunicação da chefe com as lideradas pode ser mais direta, inclusive para falar de assuntos pessoais, ao passo que os liderados não se sentem tão à vontade para falar sobre determinados assuntos com uma gerente.

GRÁFICO 4 – INTERPRETAÇÃO DOS/AS LIDERADOS/AS QUANTO A COMPREENSÃO DA CHEFE



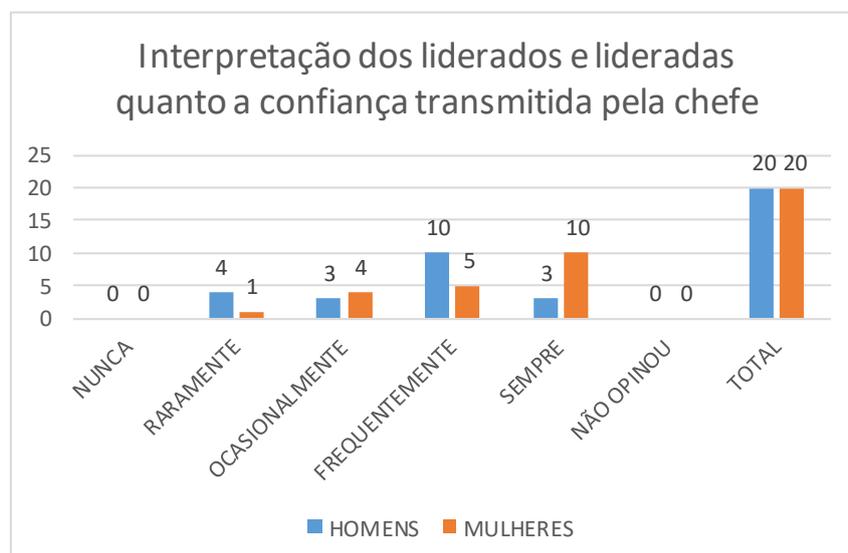
Analisando o gráfico, podemos ver que apenas um dos liderados afirma que a chefe *nunca é compreensiva* quanto às falhas e os erros dos subordinados. Porém, esse foi o único item respondido pelo liderado de forma negativa, afirmando o mesmo que prefere a liderança feminina à masculina.

GRÁFICO 5 – INTERPRETAÇÃO DOS/AS LIDERADOS/AS QUANTO AO INCENTIVO DADO PELA CHEFE



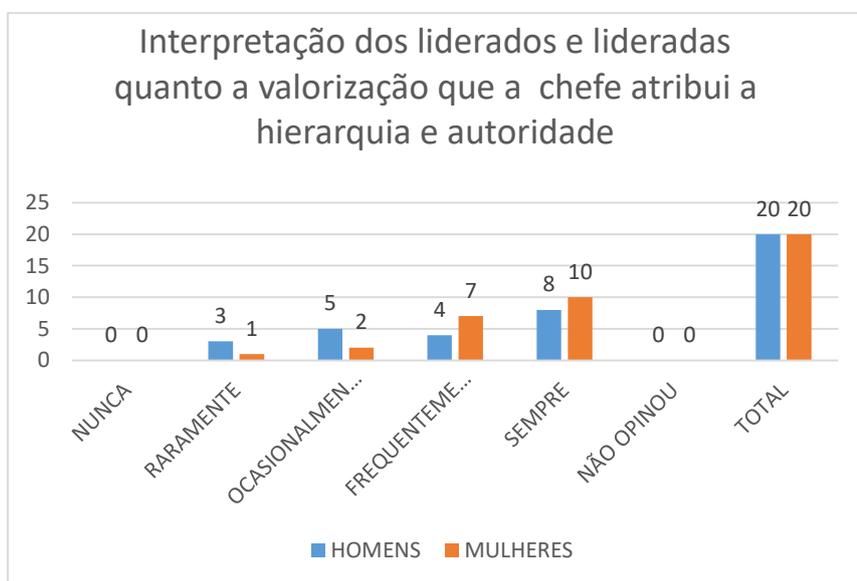
Como o gráfico indica mais uma vez, observamos que a identificação pelo gênero também explica as respostas dadas às questões referidas ao incentivo que a chefe demonstrou aos liderado(a)s.

GRÁFICO 6 – INTERPRETAÇÃO DOS/AS LIDERADOS/AS QUANTO CONFIANÇA TRANSMITIDA PELA CHEFE



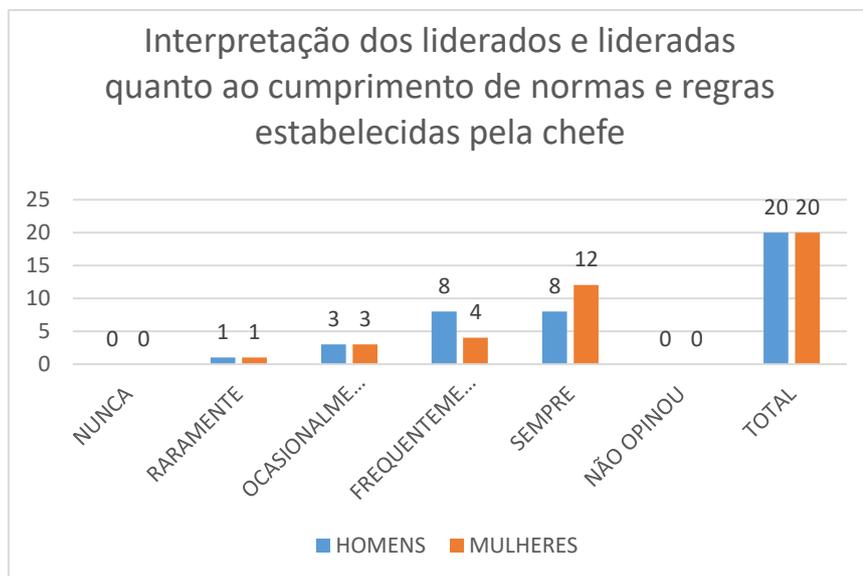
Conforme os dados no gráfico, a confiança foi um item respondido de forma positiva tanto pelos liderados quanto pelas lideradas, sendo está em sua maioria sempre ou frequente transmitida pela chefe. Vimos conforme a teoria, que as competências profissionais femininas estão sendo sempre avaliadas e que as mulheres que estão em um cargo de liderança geralmente possuem um alto nível de instrução. Esses fatores contribuem para que a chefe transmita confiança para os liderados e lideradas em relação à forma como ela atua na empresa.

GRÁFICO 7 - INTERPRETAÇÃO DOS/AS LIDERADOS/AS QUANTO A VALORIZAÇÃO QUE A CHEFA ATRIBUI À HIERARQUIA E À AUTORIDADE.



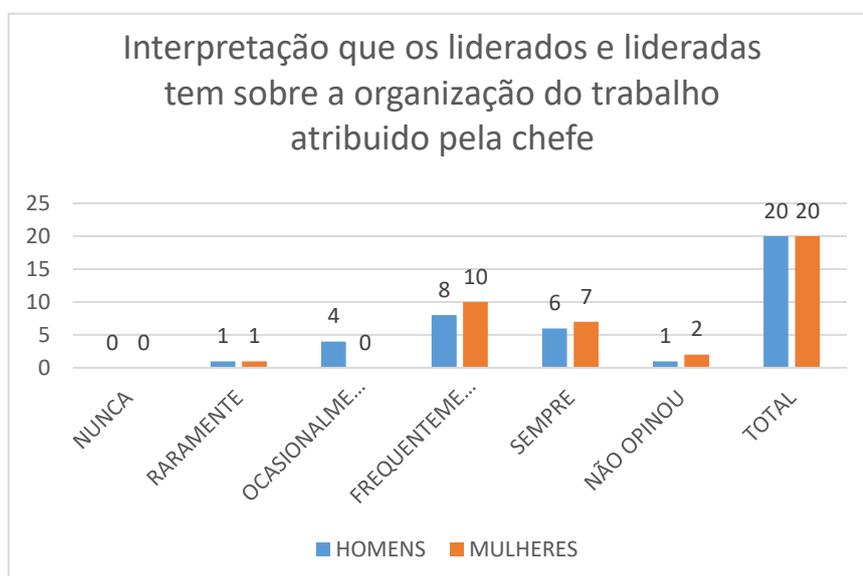
Segundo os dados do gráfico que a mulher em postos de chefia tende a valorizar a hierarquia e autoridade conforme as respostas dos liderados e lideradas. E como vimos nos discursos das gerentes, muitas vezes elas incorporam essa postura mais firme até para obterem credibilidade e respeito dos chefiados/as.

GRÁFICO 8 – INTERPRETAÇÃO DOS/AS LIDERADOS/AS QUANTO AO CUMPRIMENTO DAS NORMAS E REGRAS ESTABELECIDAS PELA CHEFE



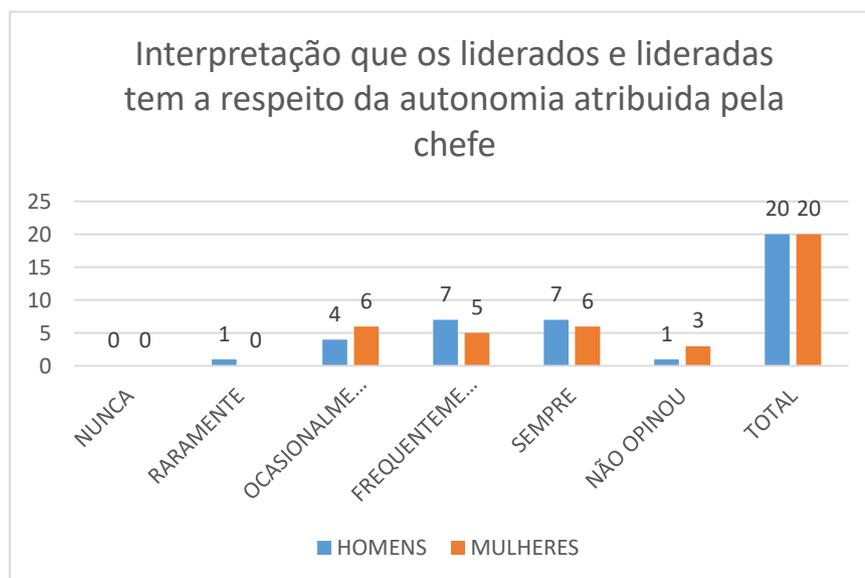
Logo acima de acordo com as respostas dadas, podemos analisar que a maioria dos liderados e lideradas afirmam que a chefe sempre ou frequentemente preza pelo cumprimento de normas e regras estabelecidas. De acordo com os discursos das gerentes, percebemos que as mesmas se destacam por possuírem determinadas características, como por exemplo trabalhar em equipe, gostar de liderar e trabalhar de forma justa, e essas características estão associadas ao cumprimento de normas e regras.

GRÁFICO 9 – INTERPRETAÇÃO DOS/AS LIDERADOS/AS QUANTO A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ATRIBUÍDO PELA CHEFE.



Assim como no item anterior, a maioria dos liderados e lideradas afirma que a chefe sempre e frequentemente organiza o trabalho. Essas respostas estão relacionadas também ao conjunto de características específicas ligadas às definições socioculturais de gênero feminino a partir das quais as chefas se destacam.

GRÁFICO 10 – INTERPRETAÇÃO DOS/AS LIDERADOS/AS QUANTO A AUTONOMIA ATRIBUIDA PELA CHEFE.



Como podemos ver no gráfico, apenas um dos liderados afirma que raramente a chefe atribui autonomia aos funcionários. O mesmo possui faixa etária de até 17 anos e está há pouco tempo na função. Esses fatores podem justificar a pouca autonomia que ele possui no ambiente de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Abordar os aspectos das relações de gênero contemporâneas no campo do trabalho focalizando as trajetórias de mulheres que ocupam cargos de liderança, tema para a realização da pesquisa da qual resulta esta dissertação, é de extrema relevância não só para as Ciências Sociais, como também para a sociedade, tendo em vista que esta passa por um momento de mudança, no qual as mulheres estão ocupando espaços sociais que até então eram ocupados apenas por homens, buscando igualdade e empoderamento.

O trabalho existe desde o momento em que o homem começou a modificar o meio ao seu redor. O mesmo é essencial para manter o funcionamento das sociedades, que por sua vez, variam na forma de organizar o trabalho, como também o divide em certas categorias. Por longos séculos as mulheres estavam impossibilitadas de atuar na esfera produtiva formal, limitando-se apenas ao cuidado do lar e dos filhos, estabelecendo deste modo a primeira forma de divisão sexual na família, sendo as mulheres socializadas para acreditarem que devem ocupar uma posição de submissão na sociedade.

Para aprofundar o debate sobre os aspectos centrais da teorização sobre as relações de gênero foram utilizados os referenciais teóricos de Saffioti, e as contribuições das autoras Joan Scott e Judith Butler no primeiro capítulo. Em seguida, no segundo capítulo, foi apresentada a revisão da literatura sobre relações de gênero no mundo do trabalho; para depois serem apresentadas as entrevistas feitas com as mulheres que trabalham em postos de comando, a interpretação que os trabalhadores e trabalhadoras fazem delas enquanto suas chefas em comparação à chefia masculina, juntamente com a análise dos dados.

Procurou-se compreender e discutir através das teorias abordadas os conceitos de gênero e todo o contexto histórico no qual os homens e as mulheres estão inseridos, principalmente no que se refere à participação feminina no mercado de trabalho, marcada por preconceitos, desigualdades de gênero e dominação masculina. Vimos, por meio da literatura lida, a passagem das atividades realizadas pelas mulheres inicialmente no espaço da casa, assim dividido por categorias, até os primeiros trabalhos que elas começam a exercer fora do ambiente domiciliar, com a abertura de pequenos negócios ou dentro do espaço fabril.

A entrada das mulheres nas fábricas foi acompanhada de discriminações e dificuldades a ponto de muitas delas decidirem voltar para se dedicarem às funções

exclusivas do lar, e as que permaneciam no espaço fabril trabalhavam em curtos períodos, pois quando casavam também retornavam para se dedicarem a família. Em decorrência da opressão de gênero, associadas com as de classe e de etnia, as mulheres até hoje são maioria em postos de trabalho mais precarizados.

Havia também, como ainda há o anseio das mulheres estarem no setor produtivo como forma de garantir uma renda e possuírem uma ocupação. Com o passar dos anos, especificamente em meados dos anos de 1970, vimos que a conscientização feminina em busca de emancipação ganhou força. As mulheres passaram a se organizarem de forma mais contundente para lutar pelos seus direitos, contra a subordinação masculina e pela divisão igualitária do trabalho domiciliar com seus parceiros.

Hoje já se tem uma participação mais expressiva de mulheres no mercado de trabalho, mas infelizmente ainda são a maioria ocupando postos de trabalho mais precários e os que pagam os menores salários, mesmo quando se trata da mesma posição hierárquica ocupadas por homens, apesar de serem mais escolarizadas que eles, como podemos analisar com base no referencial teórico apresentado.

O nosso principal objetivo nessa pesquisa foi o de analisar as trajetórias e experiências profissionais de mulheres que conseguiram chegar na posição de cargos de chefia em empresas de diversos segmentos da cidade de Campina Grande/PB, e como elas agem em relação às desigualdades de gênero, já que na prática historicamente sempre foram reservadas para as mulheres poucas possibilidades de funções de liderança.

Atualmente as mulheres estão buscando novos espaços. Além de atuarem como chefes nas empresas, elas buscam seguir carreira em diversas profissões que até então seriam socioculturalmente definidas como predominantemente masculinas, como na área da construção civil, militar, informática, entre outras, como forma de crescerem profissionalmente e obter estabilidade.

Tendo em vista essa investida das mulheres, procurou-se aqui discutir e analisar por meio da realização da pesquisa, quais os possíveis desafios e dificuldades que as mulheres estão sujeitas a enfrentar no dia a dia nas empresas, já que ainda é forte em nossa sociedade uma cultura machista, as eventuais discriminações sofridas nesses ambientes e como elas fazem para conciliar com a dupla ou tripla jornada de trabalho que sua condição de mulher lhes impõe.

A pesquisa de campo foi realizada entre os dias 13 de setembro a 10 de outubro de 2016, em 12 empresas da cidade de Campina Grande/PB, onde foram feitas as entrevistas com as mulheres que ocupam cargos de liderança e aplicados os questionários

aos trabalhadores por elas chefiados. A pesquisa de campo permite a observação dos fenômenos em seu momento real, a coleta de dados e pôr fim a análise dos mesmos, cujo objetivo é compreender o tema apresentado.

A ida a campo foi um momento rico da realização da pesquisa. Utilizando o método das entrevistas, juntamente com a aplicação de questionários, foi possível obter os relatos das gerentes que participaram e conhecer um pouco de suas trajetórias profissionais, como também pessoais.

Dentre as mulheres que estavam nos postos de chefia entrevistadas, se enquadravam em um determinado perfil, não só com relação ao nível de instrução e ao estado civil das mesmas, o que acaba até dificultando a presença em cargos de comando de outras mulheres que não possuem o perfil apresentado.

No decorrer das entrevistas com as mulheres gerentes, ficou claro que elas realmente gostam de exercer o papel da liderança. Como foi visto no decorrer da revisão da literatura, as mulheres são socializadas de maneira diferente dos homens, esperando-se que elas apresentem características opostas às do sexo masculino, a exemplo de *mais sensibilidade, menos autoritarismo, mais habilidade para o tratamento pessoal*, o que pode influenciar no seu modo de liderar.

As mulheres que estão em cargos de comando carregam um peso maior do que os homens na mesma posição hierárquica, pelo fato desta função ser na nossa cultura definida como predominantemente masculina. As mulheres, com mais frequência precisarão adotar uma postura mais assertiva do que apresentam no seu cotidiano no exercício da função de chefia no trabalho, até para ganhar legitimidade. Algumas das gerentes confirmaram nos depoimentos essa necessidade de adotar essa postura no cargo para obter reconhecimento no trabalho, como se existisse constantemente essa necessidade de provar suas capacidades, o que pode acontecer de modo diferenciado com os homens em um cargo de comando.

Como ressaltou uma das entrevistadas, o esforço para encontrar maneiras de ser compreendidas e escutadas no ambiente de trabalho, para conquistar o reconhecimento é dobrado, se considerado ao feito pelos homens. A cobrança em torno da mulher com relação à postura, às atitudes e à aparência que ela deve apresentar também é muito maior do que a feita em relação a esses aspectos quando o chefe é um homem. Espera-se ver uma gerente que para desempenhar sua função é cobrada para estar *bem vestida*, maquiada, além de dever ser como qualquer gerente, sempre receptiva, simpática. Homens e mulheres estão constantemente submetida ao olhar dos outros, atuando para

agradar os outros, isso fazendo parte de um conjunto de fatores que de algum modo ditam suas competências para atuar ou não no cargo. Além das cobranças de competência, à mulher se fazem mais intensamente exigências em termos de cuidados com a aparência.

Como o cargo também pede uma postura diferenciada e as mulheres na chefia também são mais cobradas por estarem em uma função de destaque e simbolicamente masculina, também exigem-se delas atributos culturalmente definidos como *masculinos*. Uma consequência disso é o eventual desenvolvimento, ao longo do tempo, de posturas que podem ser definidas como *autoritária*, agregando-se, ao serem chefas características que não possuíam tão evidentes antes de assumirem a posição. Homens e mulheres tendem a reproduzir um modelo de gestão que reforça as formas de dominação e subordinação agregadas socioculturalmente ao exercício de funções de chefia.

Para a realização da pesquisa também foram aplicados questionários aos trabalhadores e trabalhadoras que são chefiados por mulheres. Com isso foi possível traçar o perfil de cada um, como também analisar as interpretações descritas. Diante da pesquisa desenvolvida, se faz necessário ampliar este trabalho, a fim de aprofundar a coleta de dados e gerar novas discussões na área, tais como as referentes às especificidade dos setores da atividade econômica.

Com base nos relatos descritos acima concluímos que ainda persiste o estranhamento por parte das pessoas ao verem uma mulher em cargos de comando. Esse estranhamento aumenta quando a mulher é negra ou quando ela não se adequa ao perfil exigido socialmente, sobretudo em um cargo de gerência, tendo em vista que a presença masculina nesses espaços já está bastante naturalizada.

Atuando em lugares socioculturalmente definidos para os homens e não para elas, as mulheres são instadas a demonstrar suas capacidades profissionais constantemente, tendo suas competências sempre postas em dúvida. A mulher é cobrada por isso e se sente na obrigação de corresponder a tudo o que lhe for imposto, o que percebe não ocorrer na mesma proporção com o sexo oposto. Esse preconceito ainda é sentido por elas nas mais diversas profissões, ao passo que quando uma mulher vai bem ou mal profissionalmente, suas competências sempre estão associados às questões de gênero, com o fato de ser mulher, e não se restringe somente às qualificações necessárias para exercer determinada função.

Ao mesmo tempo que as mulheres podem se destacar nesses cargos definidos como predominantemente *masculinos*, elas também serão *atacadas* de forma mais

contudente, caso venham a cometer erros. Por isso que às vezes muitas delas incorporam um perfil culturalmente construído como masculino, até pra facilitar esse reconhecimento na função.

Outro dado da nossa pesquisa é que nas trajetórias de chegada aos postos de liderança elas precisam, mais do que os homens, terem trabalhado antes em outras funções.

As análises da dupla jornada feminina – a vivida no campo profissional e a vivida nas atividades da casa – continuam bem atuais. De acordo com as entrevistadas este seria o fator mais complicado para as chefas e para as mulheres que de modo geral estão no setor produtivo, tendo em vista que ainda temos uma cultura em que se espera que as mulheres predominantemente se responsabilizem pelas atividades voltadas para o espaço domiciliar, e no caso daquelas que não tem com quem dividi-las, a sobrecarga de atividades é ainda maior. O tempo em que as profissões eram definidas para serem exercidas de acordo com o gênero de cada pessoa está passando, embora lentamente. As mulheres já ocupam todas as áreas, inclusive as predominadas por homens. E além de trabalhar para terem sua própria renda, elas também buscam estes espaços porque querem ter uma profissão e desejam crescer profissionalmente, e buscam se qualificar para isso. É fundamental que as mulheres queiram estar nessas profissões para que a desigualdade entre homens e mulheres em todas as áreas diminua cada vez mais. Sabemos que as mulheres foram conquistando espaços sob muitas dificuldades e merecem o reconhecimento profissional.

Referências

- ALVES, Marcela. **Por que ter mulheres em cargos de liderança na sua empresa?** 2015. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/por-que-ter-mulheres-em-cargos-de-lideranca-na-sua-empresa>>. Acesso em 04 de Setembro de 2017.
- BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- BOURDIEU, Pierre. **Razões Práticas: Sobre a teoria da ação**. Tradução: Mariza Corrêa – Campinas, SP: Papyrus, 1996.
- BRAH, Avtar. Diferença, Diversidade, Diferenciação. *In* Cadernos Pagu, Campinas, n.26, jan./jun. 2006, p. 329-376.
- BRAH, Avtar & PHOENIX, Ann. Ain't I A Woman? Revisiting intersectionality. **Journal of International Women's Studies**, Vol 5 (3), 2004.
- BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. B. Trabalho de Mulheres Executivas no Brasil no Final do Século XX. **Cadernos de Pesquisa**, v. 34, n. 121, p. 105-138, jan./abr. 2004.
- BURKE Peter (org.). **A Escrita da história: novas perspectivas**. Tradução: Magda Lopes. – São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1992. – (Biblioteca básica)
- BUTLER, Judith. **Corpos que pensam: sobre os limites discursivos do “sexo”**: publicado originalmente com o título “Introduction”, no livro: Judith Butler. *Bodies that matter. On the discursive limites of ‘sex’*. Nova York/Londres: Routledge, 1993.
- BUTLER, Judith. **Corpos que pesam: sobre os limites discursivos do “sexo”**. In: LOURO, Guacira Lopes (Org.). *O corpo educado: pedagogias da sexualidade*. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.
- BUTLER, Judith. **Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade**. 2ªed. – Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2008.
- BUTLER, Judith. *Problemas de Gênero: feminismo e subversão da identidade*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 2003 [1990].
- BUTLER, Judith. **Seu comportamento cria seu gênero**. 2013. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=9MIqEoCFtPM>>. Acesso em 23 de Fevereiro de 2017.
- CALÁS, M. B.; SMIRCICH, L. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In: Clegg, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (org.). **Handbook de estudos organizacionais**, v. 1, São Paulo: Atlas, 2007.
- COLLINS, Patricia Hill. *Black Sexual Politics, African Americans, Gender, and the New Racism*. New York: Routledge, 2005.
- COLLINS, Todd; MOYER, Laura. Gender, race and intersectionality on the Federal Appellate Bench. **Political Research Quarterly**, vol.61, n.2, 2008, p. 219-227.

COLONISTA PORTAL-EDUCAÇÃO. **Teoria das Representações Sociais**. 2013. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/psicologia/artigos/32194/teoria-das-representacoes-sociais>>. Acesso em 03 de Setembro de 2016.

COSTA, Rosa Maria Corrêa. **Cenários da liderança feminina no trabalho em municípios do vale do Itajaí em Santa Catarina**. 2012. Disponível em: <<http://www.aninter.com.br/ANAIS%20I%20CONITER/GT16%20Estudos%20de%20g+%ACnero,%20feminismo%20e%20sexualidades/CEN+%FCRIOS%20DA%20LIDERA N+%E7A%20FEMININA%20NO%20TRABALHO%20EM%20MUNIC+%ECPIOS%20DO%20VALE%20DO%20ITAJA+%EC%20EM%20SC%D4%C7%F4%20Trabalho%20c ompleto.pdf>>. Acesso em 03 de Setembro de 2016.

COUTINHO, Maria Lúcia Rocha; COUTINHO, Rodrigo Rocha. **Mulheres brasileiras em posições de liderança: Novas perspectivas para antigos desafios**. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/egg/v16n1/v16n1a05.pdf>>. Acesso em 03 de Setembro de 2016.

CRENSHAW, Kimberlé Williams. Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence Against Women of Color. *In Stanford Law Review* 43(6), 1991, pp. 1241–99.

DAVIS, Angela. **Women, Race and Class**. Nova Iorque: Random House. 1981.

DAVIS, Kathy. Intersectionality as buzzword, a sociology of science perspective on what makes a feminist theory successful. **Feminist Theory**, vol.9(1), 2008, p. 67-85.

FALCÓN, Sylvanna M. Black Feminist Thought. *In* O'BRIEN, Jodi. (Ed.). **Encyclopedia of Gender and Society**. London: SAGE Publications, 2009.

FONSECA, Tania Mara Galli. **Gênero, subjetividade e trabalho**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

FONTGALLAND, Isabel Lausanne. **Mulheres como chefes de família: retalhos da Paraíba, do Nordeste e do Brasil**. João Pessoa: Ideia, 2016.

GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. M. B. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p.185-207, mai./ago., 2002.

GUARESCHI, Pedrinho A; JOVCHELOVITCH, Sandra (orgs.); prefácio Serge Moscovici. **Textos em Representações Sociais – 2. Ed.**- Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

HENNING, Carlos Eduardo. Interseccionalidade e pensamento feminista: As contribuições históricas e os debates contemporâneos acerca do entrelaçamento de marcadores sociais da diferença. *In* **MEDIAÇÕES**, Londrina/PR, v. 20 n. 2, jul./dez. 2015, pp.: 97-128.

Hooks, bell. **Ain't I a Woman? Black women and feminism**. Cambridge, MA: South End, 1981.

Hooks, bell. Intelectuais Negras. *In* **Revista Estudos Feministas**, n.2, 1995, p. 464-478.

IRIGARAY, Hélio A. R.; VERGARA, Sylvia C. Mulheres no Ambiente de Trabalho: Abrindo o Pacote “Gênero”. In: **XXIII Encontro Nacional da ANPAD. ENANPAD, Anais**, São Paulo, SP, 2009.

LOPES, Paloma. **Como lidar com chefes mulheres?** 2011. Disponível em: <<http://delas.ig.com.br/comportamento/trabalho/como-lidar-com-chefes-mulheres/n1597362667722.html>.> Acesso em 03 de Setembro de 2016.

MAGAL, Ana. **Liderando sem descer do salto!** 2009. Disponível em: <<http://femininaplural.blogspot.com.br/2009/11/liderando-sem-descer-do-salto.html>.> Acesso em 03 de Setembro de 2016.

MARX, K. E ENGELS, F. **A ideologia alemã**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

McKLINCTOCK, Anne. Imperial leather, Race, gender and sexuality in the colonial contest. Nova Iorque: Routledge, 1995.

MEDEIROS, Adriana Silva; CABRAL, Patrícia Martins Fagundes. **Liderança Feminina nas organizações: discursos sobre a trajetória de vida e de carreira de executivas**. 2014. Disponível em: < <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/3702>.> Acesso em 03 de Setembro de 2016.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira; LOPES, Ana Lucia Magri. **Empoderamento de mulheres gerentes: a construção de um modelo teórico de análise**. 2012. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/2346>.> Acesso em 03 de Setembro de 2016.

METZ, Eduardo Silva. **Gestão feminina: a presença das mulheres na liderança de empresas**. 2014. Disponível em: < <http://www.periodicos.unc.br/index.php/agora/article/viewFile/667/532>>. Acesso em 13 de Março de 2017.

MOELLWALD, Lídia Egger. **Mulher e chefe de homens. E agora?** 2008. Disponível em: <<http://etiqueta-corporativa.com.br/2008/03/19/mulher-e-chefe-de-homens-e-agora/>.> Acesso em 03 de Setembro de 2016.

MOSCOVICI, Serge. **A Psicanálise, sua imagem e seu público**. Petrópolis/RJ: Ed. Vozes, 2012.

MOURÃO, T. M. F.; GALINKIN, A. L. Equipes gerenciadas por mulheres: representações sociais sobre gerenciamento feminino. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 21, n. 1, p. 91-99, 2008.

NOGUEIRA, Claudia Mazzei. **A feminização no mundo do trabalho: entre a emancipação e a precarização**. Campinas, SP: Autores Associados, 2004.

NOGUEIRA, Conceição. **As mulheres na liderança. Números, ambiguidades e dificuldades**. 2009. Disponível em: <https://sigarra.up.pt/fdup/pt/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=87215.> Acesso em 03 de Setembro de 2016.

NOGUEIRA, Elaine Cristina de Oliveira Rocha. Sentidos do exercício da liderança por mulheres executivas brasileiras. **Dissertação** (Mestrado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração, 2012.

OST, Stelamaris. **Mulher e mercado de trabalho**. 2015. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=6088. > Acesso em 04 de Setembro de 2016.

PAULA, Andressa Bauermann de. **A participação de mulheres em cargos de chefia**. 2013. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/94982/000915109.pdf?sequence=1>. >. Acesso em 03 de Setembro de 2016.

PEDRO, Joana Maria. **Corpo, Prazer e Trabalho. Nova História das Mulheres no Brasil**. 1. Ed. São Paulo, Contexto, 2013.

PINHO, Ana Paula David de. Nem tão frágil assim: **Um estudo sobre mulheres em cargos de chefia**. 2005. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/244161-Nem-tao-fragil-assim-um-estudo-sobre-mulheres-em-cargos-de-chefia.html>.>. Acesso em 03 de Setembro de 2016.

PRINS, Baukje. Narrative accounts of origins: a Blind Spot in the Intersectional Approach? *In European Journal of Women's Studies*, v. 13, n. 3, 2006, p. 277-290.

PROBST, Elisiana Renata. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. 2013. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-evolucao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho/>.>. Acesso em 03 de Setembro de 2016.

RITZ, Rita. **Preconceito e falta de estrutura ainda atrapalham ascensão feminina nas organizações**. 2013. Disponível em: <<http://www.rac.com.br/conteudo/2013/10/especiais/educacao/114696-preconceito-e-falta-de-estrutura-ainda-atrapalham-ascensao-feminina-nas-organizacaoes.html>. > Acesso em 03 de Setembro de 2016.

ROSA, Ivete Samira Martins Da. **Liderança Organizacional: Mulheres Líderes nas Organizações não Governamentais. Estudo de caso – OMCV**. 2011. Disponível em: <<http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/2510/1/Monografia%20Ivete%20final.pdf>. > Acesso em 03 de Setembro de 2016.

SAFFIOTI, Heleieth Iara Boagiovani. **Gênero, patriarcado, violência**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2004 – Coleção Brasil Urgente.

SAMPAIO, Danilo de Oliveira; FAGUNDES, André Francisco Alcântara *et al.* Mulheres executivas no Brasil: cotidiano e desafios. *In Qualit@s Revista Eletrônica*, Vol.14. No 1(2013).

SANTOS, Harrison. **Homem ou mulher: quem é melhor em cargos de chefia?** 2012. Disponível em: <<http://tinewsss.blogspot.com.br/2012/04/homem-ou-mulher-quem-e-melhor-em-cargos.html>.> Acesso em 03 de Setembro de 2016.

SANTOS, Jean Carlo Silva dos; ANTUNES, Elaine Di Diego. **Relações de gêneros e liderança nas organizações: rumo a um estilo andrógino de gestão**. 2013. Disponível em:

<<http://seer4.fapa.com.br/index.php/arquivo/article/view/222>>. Acesso em 03 de Setembro de 2016.

SCAVACINI, Thays; AMORIM, Cristina. **Mulheres na direção**. 2015. Disponível em: <<http://carreiras.empregos.com.br/seu-emprego/mulheres-na-direcao/>>. Acesso em 03 de Setembro de 2016.

SCOTT, Joan Wallach. **Gênero: uma categoria útil de análise histórica**. Educação e Realidade, v.15, n.2, jul./dez. 1990.

SENKEVICS, Adriano. **O conceito de gênero por Judith Butler: a questão da performatividade**. 2012. Disponível em: <<https://ensaiosdegenero.wordpress.com/2012/05/01/o-conceito-de-genero-por-judith-butler-a-questao-da-performatividade/>> Acesso em 23 de Fevereiro de 2017.

SILVA, Josie Agatha Parrilha Da. **A teoria das representações sociais na pesquisa interdisciplinar**. 2010. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/revistacfh/article/view/2178-4582.2010v44n2p537>>. Acesso em 03 de Setembro de 2016.

SILVA, Tatiane Alves de Souza & LIMA, Luciano Gonçalves de. **Sexo frágil? Práticas femininas a luz da liderança**. 2013. Disponível em: <<http://ronaldofrutuozo.com.br/admcon2013/artigos/ART31.pdf>> Acesso em 03 de Setembro de 2016.

SILVEIRA, N. S. P. Entendendo a Experiência da Inclusão-Exclusão de Mulheres em Cargos de Alta Gerência. **In: XXXIII Encontro Nacional da ANPAD, Anais**, 33, São Paulo, 2009.

SOARES, Afrânio; MORAES, Ana Flávia de; SOUZA, Mariana Mayumi Pereira de. A Dominação Masculina nos Campos Profissional e Pessoal: Um Estudo Qualitativo com Micro-Empresárias de Manaus/AM. **In Anais do VII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**. Curitiba, 2012. Disponível em: http://www.anpad.org.br/adm/pdf/2012_EnEO126.pdf. Acessado em maio de 2017.

TONANI, Adriana Venturim. **Gestão feminina – Um Diferencial de Liderança Mito ou Nova Realidade**. 2011. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0452_2131.pdf>. Acesso em 03 de Setembro de 2016.

WALBY, Silvy. **Complexity theory, systems theory, and multiple intersecting social inequalities**. 2007. *Philosophy of the Social Sciences* 37(4): 449–470.

ANEXO 1

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA MULHERES QUE OCUPAM CARGOS DE CHEFIA

Universidade Federal de Campina Grande

Curso de Pós Graduação em Ciências Sociais

Aluna: Jéssica Albuquerque Ferreira

Tema: Relações de gênero no mundo do trabalho

Nome _____

Empresa _____

01. Estado civil

- 1) Solteira [] 2. Separada [] 3. Casada [] 4. Divorciada [] 5. Viúva []
6..[] Outra situação. Qual? _____

02. Faixa etária

1. Até 17 anos [] 2. 18 a 23 anos [] 3. 24 a 29 anos [] 4. 30 a 35 anos []
5. 36 e/ou mais []

03. Possui filhos?

04. Lugar de residência

1. Zona urbana de Campina Grande [] 2. Zona Rural de Campina Grande []

Outra: _____

05. Tempo na função

1. Menos de 6 meses [] 2. Entre 6 meses e 2 anos [] c) De mais de 2 anos a 5 anos [] d) Mais de 5 anos []

06. Grau de escolaridade

1. Ensino Fundamental incompleto [] 2. Ensino Fundamental completo []
3. Ensino médio incompleto [] 4. Ensino Médio completo []
5. Superior incompleto [] 6. Superior Completo [] 7. Pós-graduação []

07. Tipo de sua participação na renda familiar

1. Trabalha, mais recebe ajuda financeira da família [] .
 2. Trabalho e sou responsável pelo meu sustento []
 3. Trabalho e contribuo parcialmente com o sustento da família []
 4. Trabalho e sou o principal responsável pelo sustento da família []
- 1- Narre sua trajetória para alcançar o cargo de líder/chefe e o que foi fundamental para estar no cargo.
 - 2 - É a primeira experiência como líder/chefe?
 - 3- Quais os principais motivos que despertaram o interesse em você para ocupar este cargo?
 - 4- Que características mais te destacam como líder/chefe? É a competência ou só as características.
 - 5- Você acredita que há um estilo feminino e um estilo masculino de liderar equipes?
[Justifique sua resposta]
 - 6- Suas características contribuem para influenciar seu desempenho no cargo?
 - 7- Você acredita que há situações em que a mulher atua incorporando características consideradas masculinas como forma de serem aceitas no mercado de trabalho, de forma que as suas características naturais não fiquem tão evidentes?
 - 8- Como você analisa a aceitação dos liderados ou dos homens líderes/chefes (caso trabalhe/trabalhou com algum) em relação às mulheres que ocupam a posição de líder/chefe? Como eles te analisam como chefe? Existe preconceito?
 - 9- Que tipos de discriminações/dificuldades em relação ao gênero você encontrou ou ainda encontra no meio organizacional?
 - 10- Você acha que as expectativas em torno da mulher líder/chefe são maiores em relação aos homens?
 - 11- Como você faz para conciliar a vida profissional com vida pessoal?
 - 12- Como o fato de você ocupar cargo de chefia é visto pelo seu esposo/companheiro?

ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO PARA TRABALHADORES (AS)

Tema: Relações de gênero no mundo do trabalho

OBS: Marcar apenas uma alternativa em cada questão

01. Sexo

1. Masculino [] 2. Feminino []

02. Estado civil

- 1) Solteiro [] 2. Separado [] 3. Casado [] 4. Divorciado [] 5. Viúvo []
6. [] Outra situação. Qual? _____

03. Faixa etária

1. Até 17 anos [] 2. 18 a 23 anos [] 3. 24 a 29 anos [] 4. 30 a 35 anos []
5. 36 e/ou mais []

04. Lugar de residência

1. Zona urbana de Campina Grande [] 2. Zona Rural de Campina Grande []

Outra: _____

05. Tempo na função

1. Menos de 6 meses [] 2. Entre 6 meses e 2 anos [] c) De mais de 2 anos a 5 anos []
d) Mais de 5 anos []

06. Grau de escolaridade

1. Ensino Fundamental incompleto [] 2. Ensino Fundamental completo []
3. Ensino médio incompleto [] 4. Ensino Médio completo []
5. Superior incompleto [] 6. Superior Completo [] 7. Pós-graduação []

07. Tipo de sua participação na renda familiar

1. Trabalha, mais recebe ajuda financeira da família [].
2. Trabalho e sou responsável pelo meu sustento []

3. Trabalho e contribuo parcialmente com o sustento da família []
4. Trabalho e sou o principal responsável pelo sustento da família []

08. Existem diferenças na chefia exercida por homem e por mulher?

1. Sim [] 2. Não []

Se sim: Quais?

09. É melhor ser liderado(a) por homem ou por mulher?

1. Por homem [] 2. Por mulher []

Por quê?

10. A chefa é acessível aos liderados?

1. Nunca [] 2. Raramente [] 3. Ocasionalmente [] 4. Frequentemente [] 5. Sempre []

11. A chefa é atenciosa no relacionamento com os liderados?

1. Nunca [] 2. Raramente [] 3. Ocasionalmente [] 4. Frequentemente [] 5. Sempre []

12. A chefa é compreensiva quanto às falhas e os erros dos liderados?

1. Nunca [] 2. Raramente [] 3. Ocasionalmente [] 4. Frequentemente [] 5. Sempre []

13. Incentiva os liderados a apresentarem opiniões sobre o trabalho?

1. Nunca [] 2. Raramente [] 3. Ocasionalmente [] 4. Frequentemente [] 5. Sempre []

14. Passa confiança aos liderados?

1. Nunca [] 2. Raramente [] 3. Ocasionalmente [] 4. Frequentemente [] 5. Sempre []

15. Valoriza a hierarquia e autoridade?

1. Nunca [] 2.Raramente[] 3.Ocasionalmente[] 4.Frequentemente [] 5. Sempre []

16. Preza pelo cumprimento das normas e regras estabelecidas?

1. Nunca [] 2.Raramente[] 3.Ocasionalmente[] 4.Frequentemente [] 5. Sempre []

17. Organiza o trabalho, apresentando as tarefas específicas de cada membro?

1. Nunca [] 2.Raramente[] 3.Ocasionalmente[] 4.Frequentemente [] 5. Sempre []

18. Dá autonomia aos liderados, dependendo da sua competência na função?

1. Nunca [] 2.Raramente[] 3.Ocasionalmente[] 4.Frequentemente [] 5. Sempre []