



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração  
Curso de Graduação em Administração a distância

Rita de Cássia dos Anjos Vigilato

## **MULHERES EM CARGOS DE CHEFIA**

Brasília – DF

2010

Rita de Cássia dos Anjos Vigilato

## **MULHERES EM CARGOS DE CHEFIA**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, na modalidade à distância, pela Universidade de Brasília (UnB).

Professora Supervisora: Doutora Gisela Demo Fiuza

Professora Tutora: Mestre Rose Mary Gonçalves

Brasília – DF

2010

Vigilato, Rita de Cássia dos Anjos.

Mulheres Em Cargos De Chefia / Rita de Cássia dos Anjos  
Vigilato – Brasília, 2010.

50 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,  
Departamento de Administração - EaD, 2010.

Orientador: Mestre Rose Mary Gonçalves, Departamento de  
Administração.

1. Conceituação de chefia. 2. Trajetória de lutas femininas. 3.  
Mulheres no mercado de trabalho. 4. Mulheres em cargos de chefia.

Rita de Cássia dos Anjos Vigilato

## **MULHERES EM CARGOS DE CHEFIA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da  
aluna.

**Rita de Cássia dos Anjos Vigilato**

Professora Supervisora: Doutora, **FIUSA**, Gisele Demo

Professor Orientador; Mestre, Rose Mary Gonçalves

Doutora, Fiusa, Gisela Demo  
Professor-Examinador

Mestre, Rose Mary Gonçalves  
Professor-Examinador

Brasília, 04 de dezembro de 2010.

## AGRADECIMENTOS

Considerando esta monografia como resultado de uma caminhada, agradecer pode não ser tarefa fácil, nem justa. Para não correr o risco da injustiça, agradeço de antemão a todos que de alguma forma passaram pela minha vida e contribuíram para a construção de quem sou hoje.

Agradeço particularmente a algumas pessoas pela contribuição direta na construção deste trabalho.

A DEUS, o que seria de mim sem a fé que tenho nele.

Aos meus pais, que me deram a vida;

Aos meus irmãos, que sempre me incentivaram;

Bruna, minha filha, cuja vida reforça em muito o sentido da minha;

A toda a minha família que com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa da minha vida, e as demais pessoas que sempre torceram pelo meu sucesso, meus sinceros agradecimentos.

Agradeço ainda de forma especial aos coordenadores de curso que nos acompanharam neste período, a todos os professores, tutores, mestres, doutores que tiveram um papel extremamente importante nesses vários anos e no processo de aprendizado que me tornou uma pessoa mais madura e consciente do meu papel como profissional.

À professora Orientadora Rose Mary Gonçalves, por seu apoio e inspiração no amadurecimento dos meus conhecimentos e conceitos que me levaram a execução e conclusão desta monografia.

Aos meus amigos e colegas de curso, e em especial Ueslei meu irmão e Antônio Diego meu sobrinho que foram meus grandes incentivadores.

## RESUMO

Nesta monografia analisa-se a percepção dos subordinados em relação a uma chefia feminina. Primeiramente, relata-se uma história de lutas e conquistas femininas ao longo da história; e como as mulheres começaram a ocupar o seu espaço no mercado de trabalho, ocupando cargos de menor escalão, até chegar aos dias de hoje em que se encontram administrando grandes empresas e até um país, como o Brasil, que elegeu a primeira chefe de Estado, Dilma Rousseff nas eleições realizadas em 2010. Este trabalho tece a visão dos subordinados em relação a uma chefia feminina. Aplicou-se um questionário em que se contou com a participação de 50 colaboradores do Serviço de Protocolo - SEPRO do CNPq, pois esse setor é liderado por uma chefia feminina e buscou-se investigar a opinião de seus subordinados a respeito de mulheres que ocupam cargos de chefia dentro de um serviço no CNPq. Entender como estas mulheres são vistas pelos seus subordinados, homens e mulheres, e como estes se sentem sendo chefiados por mulheres. Para alcançar os objetivos foi utilizada uma pesquisa bibliográfica e pesquisa básica com abordagem quantitativa, objetivos descritivos e procedimentos técnicos de levantamento. Ao analisar as respostas dos colaboradores, observou-se que estes admitem que existam características diferentes entre uma chefia masculina ou feminina, mas essas diferenças não definem se a chefia masculina é melhor do que a chefia feminina e vice-versa. Para os colaboradores o que define se uma chefia é boa ou não, são características individuais de cada chefe, e não simplesmente o sexo.

Palavras-Chave: a figura feminina, o mercado de trabalho, preconceito.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	3
1.1	Formulação do problema.....	4
1.2	Obejtivo Geral.....	5
1.3.	Objetivo Específico.....	5
1.4	Justificativa .....	5
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	6
2.1	Conceituação de chefia .....	6
2.2.	A inserção da mulhernno mercado de trabalho.....	8
2.3	O trabalho femino e sua trajetória .....	10
2.4	A mulher no mercado de trabalho .....	17
2.5	Mulheres em cargos de chefia.....	21
3.	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	27
3.1.	Tipo e descrição geral da pesquisa (técnicas de pesquisa ou estratégias escolhidas para coletar os dados).....	27
3.2	Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo.....	27
3.3	População e amostra (ou participantes do estudo).....	28
3.4	Instrumento(s) de pesquisa.....	29
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	29
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	30
5.	CONCLUSÃO.....	36
	REFERÊNCIAS.....	38
	APÊNDICES.....	41
	Apêndice A – Apresentação da Pesquisa.....	41
	Apêndice B – Questionário.....	43

# 1 INTRODUÇÃO

O Brasil vive um fato inédito em sua recente democracia, uma mulher como presidente da República, e com mais de 55 milhões\* de votos, Dilma Rousseff foi eleita a primeira mulher presidente do Brasil. Isso não é novidade na América Latina, em alguns países já existem mulheres no comando do governo, e Dilma é a 11ª a ser eleita como chefe de estado, entre outras como, na Argentina com a presidente Cristina de Kirchner, e no Chile com a ex-presidente Michelle Bachelet.

Essa revolução feminista também ocorre nas organizações, como diz Brushini e Puppini (2004). A presença a partir dos anos 80 de algumas tendências inovadoras, como a conquista de bons empregos, boas ocupações e acesso a profissões de nível superior, por parte de mulheres escolarizadas; entre elas, estariam executivas em empresas. Tem-se como exemplo Chieko Aoki, presidente da rede de Blue Tree Hotels.

Conforme Shinyashiki (2006), o que faz a diferença nas organizações é o ser humano, pois as oportunidades de aperfeiçoamento e a moderna tecnologia já estão disponíveis e acessíveis a todos. Através das qualidades pessoais torna-se possível conseguir melhores resultados frente ao concorrido mercado de trabalho. Então, cabe ao profissional desenvolver e aprimorar suas habilidades de forma que aperfeiçoam suas qualidades pessoais, podendo assim conquistar novas oportunidades de trabalho.

Para que isto aconteça, Shinyashiki destaca algumas características que devem estar presentes no ser humano, como: afetividade, sensibilidade, percepção aguçada, versatilidade, entre outras. Até a pouco tempo atrás estas características eram consideradas fragilidades, mas no contexto atual passaram a ser consideradas como a essência necessária para o alcance dos objetivos das organizações.

Nota-se que os homens buscam não demonstrar estas características para não parecerem frágeis, enquanto que as mulheres sempre cultivaram isso como um dom, desenvolvendo-as em cada situação em que elas atuam. Este é o diferencial das mulheres no mercado de trabalho, tornando o ambiente em que trabalham



harmonioso e desenvolvendo suas funções com um melhor desempenho, já que estas características fazem com que elas tratem os assuntos de forma mais organizada e detalhada.

Com estas características as mulheres estão conseguindo, cada vez mais, conciliar os trabalhos da vida pessoal com a profissional. O que antes era considerado um obstáculo, atualmente é considerado como um grande desafio. Sua participação no mundo dos negócios e a própria independência financeira vêm mudando a forma como os produtos e serviços são desenvolvidos e comercializados.

A mulher, de acordo com Shinyaschiki (2006), está cada vez mais assumindo cargos estratégicos nas organizações, além de atuar como administradora do lar e educar os seus filhos. O constante crescimento da participação da mulher em altos cargos nas empresas pode ser verificado por pesquisas como a realizada pelo Catho Associados (2005), que mostra que as mulheres já superam os resultados obtidos pelos homens no mundo dos negócios. Uma das principais características apresentadas pelas mulheres é que possuem mais habilidade de lidar com estruturas não hierárquicas, enquanto que os homens operam melhor com estruturas hierárquicas. Isso ocorre devido à própria natureza da mulher, a qual ao longo dos anos vem se adaptando a diferentes situações, nos diferentes papéis que desempenha na sociedade.

\*Dados do TSE

## **1.1 Formulação do problema**

Observa-se que mulheres em cargos de chefia gera o seguinte problema: “Qual a percepção dos colaboradores do SEPRO, a respeito das mulheres que ocupam postos de comando no CNPq?”, que se instigou a pesquisar se ocorre e como ocorre a mudança de atitudes e no comportamento dos funcionários subordinados à mulheres em cargos de chefia, além dos impactos positivos e negativos de ter uma mulher chefiando um determinado grupo de trabalho.

As variáveis que serão estudadas são: Mudança de comportamento do trabalhador e as novas posturas dos trabalhadores no grupo de trabalho.

## **1.2 Objetivo Geral**

O objetivo deste trabalho é verificar qual a visão dos funcionários diante de uma chefia feminina, mostrando o cenário atual. Compreender como estas mulheres são vistas pelos seus subordinados, homens e mulheres, e como estes se sentem sendo chefiados por mulheres.

A idéia central é mostrar que o mercado feminino, e sua atuação no mesmo, tem sido tema de muitas pesquisas, estudos e até mesmo foco para criação e desenvolvimento de empresas e explorar o universo feminino. Acredita-se que com essa ênfase, pode-se diminuir o preconceito que ainda existe em algumas empresas e até mesmo, diariamente na vida das mulheres.

## **1.3 Objetivos Específicos**

- a. Apontar a evolução das mulheres, no decorrer dos anos, nas organizações;
- b. Descrever a importância que as mulheres ganharam nas organizações;
- c. Identificar a percepção dos trabalhadores em relação atitudes das pessoas frente as mulher em cargos de chefia;
- d. Analisar as diferenças nas atitudes dos trabalhadores em relação a uma chefia masculina com uma chefia feminina.

## **1.4 Justificativa**

Este trabalho justifica-se pelo fato de ser uma área extremamente atual. Vive-se uma revolução silenciosa, porém muito eficaz. As mulheres com o passar do tempo,

vem conquistando mais espaço no mercado de trabalho, desempenham papéis sociais tidos, até há pouco tempo atrás, como “masculinos”, como é o caso de mulheres que assumem cargos e funções corporativas diversificadas e com um significativo prestígio social.

Por se tratar de um tema recente, poderá ser mostrado algo novo e relevante, como a relação da mulher-chefe com seus funcionários, a competência das mulheres em cargos de chefia, entre outros fatos relevantes, que tem um potencial de surpreender a quem não tem conhecimento sobre o tema.

Para sociedade, este estudo justifica-se por abordar um tema que ainda é um tabu na sociedade brasileira, buscando mostrar as verdadeiras dificuldades que as mulheres enfrentam nas organizações.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta parte do trabalho, será apresentada toda fundamentação teórica que servirá como subsidio para melhor compreensão e interpretação dos resultados. Apresentando a definição de conceitos importantes utilizados no estudo, a contextualização do tema com a realidade vivida nas organizações e o que foi encontrado de mais importante na literatura atual como trabalhos acadêmicos e pesquisas de órgãos governamentais relacionados ao tema.

### **2.1 Conceituação de chefia**

Ferreira (2002, p. 149) define o conceito de chefe é:

Aquele que governa, comanda, dirige: um chefe severo. / Cabeça de rebelião. / Empregado que dirige serviço de certa importância: chefe de estação. / Dirigente de um partido político. O ponto mais nobre de um escudo, que corresponde à cabeça do cavaleiro; peça honrosa de primeira classe. // Chefe de família, o esposo e pai. // Militar Chefe de fila, o soldado que fica à frente da fila.

O conceito de chefe tem evoluído ao longo dos tempos, também porque a importância e as atribuições dos chefes evoluíram.

Para Krause (1981), chefiar é efetuar de forma sistemática a integração dos elementos de uma ação grupal que são a coordenação, o objetivo, a capacitação, a motivação e a organização, (figura 1). Assim, o grupo de trabalho desenvolverá uma ação, a mais eficaz possível, para o atendimento dos objetivos propostos.

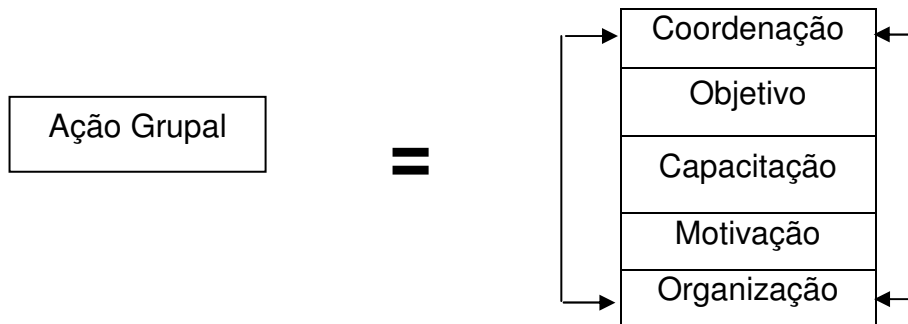


Figura 1 – Ação Grupal  
Fonte: Krause (1981, p. 120)

Antigamente o conceito de chefe estava ligado a uma pessoa rígida, brava, e que seus funcionários tinha mais medo dele do que respeito por ele, para fortalecer essa visão, Marins (1988, p.1) diz que “Chefes fracos, moles, com baixo teor de exigência com relação a seus subordinados estão desmotivando os empregados”.

O próprio Marins (1988, p.1), mais recentemente, em seu artigo “O que é ser Chefe?”, diz que o conceito de “chefe” hoje está mudando para o conceito de “coach” que em português significa “treinador” – “Coach” é o nome que os ingleses dão aos técnicos de um time. O “coach” é aquele que acompanha que insiste em alto desempenho, que acompanha o time, que conhece cada um dos “jogadores” e trabalha individualmente com cada um ao mesmo tempo em que faz com que todos tenham consciência de equipe. Num time, cada um dos indivíduos com as suas características individuais e aptidões é fundamental. Porém, se cada um jogar sozinho, o time não vencerá. Assim, uma das grandes tarefas do chefe-coach é fazer a necessária integração entre o individual e o coletivo. O coletivo na empresa é o seu mercado, seus clientes, seus objetivos. Para marcar o “gol” tanto é necessária a competência individual quanto a habilidade coletiva.

Pode-se definir um novo conceito de chefe, mas de acordo com o que é encontrado no atual mercado de trabalho, como a pessoa que coordena um grupo e consegue que seus funcionários cumpram suas determinações pelo respeito, admiração, pelo exemplo que ele passa, e não pelo medo que muitos têm da figura do chefe.

## **2.2 A inserção da mulher no mercado de trabalho**

Para conquistar o seu espaço no mundo público e modificar a forma como eram vistas pela sociedade, as mulheres tiveram uma trajetória de lutas. Como diz Pinho (2005, p. 23),

a “identidade feminina”, algo que está fortemente vinculado às diversas modificações sociais ocorridas ao longo da história das sociedades ocidentais, e como a figura feminina foi ganhando uma outra configuração a partir da expansão dos seus papéis e possibilidades de atuação em outros âmbitos que não apenas o doméstico.

Com o passar do tempo, os homens passaram a trabalhar fora de casa para sustentar sua família e as mulheres cuidarem de casa e dos filhos. Pinho (2005), ressalta que os espaços foram demarcados de forma rígida e o trabalho feminino passou a ser desvalorizado perante a sociedade, pois se tratava de um trabalho que não era remunerado e se dava no espaço doméstico e não na esfera valorizada da produção econômica, destinada aos homens. Outra observação de Pinho (2005), foi que as diferenças foram mais visíveis na burguesia, uma vez que as mulheres pobres se viam obrigadas a trabalhar fora para auxiliar e muitas vezes garantir o sustento da família.

Ressalta-se que nas sociedades ocidentais, mesmo que o sexo feminino já fosse visto como inferior ao sexo masculino, em se tratando de trabalho, não havia uma desvalorização das mulheres uma vez que, tanto os homens quanto as mulheres estavam envolvidos no sustento da família. Segundo Saffioti (1976), não havia necessidade de excluir as mulheres desse sistema produtivo, pois o trabalho delas

especialmente, das mulheres de classes menos abastadas, gerava benefícios como o de garantir a ociosidade das camadas dominantes.

Com a forte demarcação dos espaços e delineamento dos papéis, isso foi se modificando e as mulheres passaram a se situar à margem da produção social. Saffioti (1976) afirma que, impedir a penetração das mulheres no espaço público e/ou lhes atribuir posições subalternas e menos compensadoras acabou por conduzi-las a marginalização social.

Destaca-se aqui que esta marginalização se fez presente e ainda pode ser percebida de certa forma, apenas no espaço público, o do trabalho remunerado e da produção, pois no âmbito doméstico, as mulheres sempre exerceram certa supremacia no que diz respeito à educação dos filhos, ao cuidado com o lar e a família, além de nas classes mais abastadas elas ocuparem ainda a posição de “patroas” de seus empregados domésticos, como assinala Rocha-Coutinho (1994).

Ao longo do tempo e de modo bastante lento, visto as inúmeras formas de resistência, as mulheres nas sociedades ocidentais, foram se organizando para modificar a condição de marginalização social. Os chamados movimentos feministas, em seus diversos momentos – das primeiras reivindicações logo após a Revolução Burguesa aos movimentos sufragistas da virada do século XIX para o século XX e aos movimentos feministas da década de 1960 – foram cruciais para as mudanças conquistadas em relação a sua condição social, no sentido de ampliar seus papéis e de possibilitar a ocupação de espaços no mundo público. Assim de forma breve, sobre algumas formas de organização das mulheres, com intuito de melhor podermos contextualizar a trajetória do trabalho feminino na esfera pública.

Embora os movimentos feministas não estivessem preocupados apenas com a atuação das mulheres no mercado de trabalho, mas antes com algo mais amplo, a condição social da mulher de maneira geral tiveram uma influência importante nesse âmbito.

### 2.3 O trabalho feminino e sua trajetória

As mulheres sempre viveram uma situação de submissão diante dos homens. Tratadas como geradoras de filhos e responsáveis pelo serviço da casa, de cuidadas dos filhos e do marido, muitas não tiveram a oportunidade de estudar, ler um livro, de expor suas opiniões e idéias. De acordo com Besse (1999, p.14), em um dado momento, no Brasil, a “Lei Civil Brasileira” reforçava esta submissão das mulheres aos homens no matrimônio. Nas palavras da autora, esta lei “subordinava as esposas aos maridos, definindo-as como eternas menores de idade, sem poder para tomar decisões finais sobre a criação dos filhos ou sequer administrar os próprios bens.”

Braidotti (1999), aponta esta desvalorização feminina, situando as mulheres nos chamados “grupos historicamente marginalizados”, ou seja, que são socialmente oprimidos pela sociedade devido as práticas de dominação e exclusão mantidas por esta. Rosaldo e Lamphere (1979) também afirmam que, as mulheres têm sido consideradas universalmente como constituindo o “segundo sexo”, o “outro”. É de fato uma construção histórica, social e cultural, sendo articulado e reforçado a partir do modo como as sociedades foram construídas. Contudo, cabe também ressaltar que não situa-se as mulheres no lugar de vítimas da história, de sujeitos passivos, mas sim, como membros ativos desta intrincada rede de construção social, tecida de significados e de formas peculiares de estruturação de suas relações. Portanto, da mesma forma que as mulheres, durante muito tempo, aceitaram os papéis e lugares que lhes foram socialmente determinados. Elas também empreenderam um movimento de questionamento da sua condição e, com isso, puderam levar a cabo uma certa alteração em sua condição. Nos movimentos feministas as mulheres foram questionando sua posição como o segundo sexo e se articulando para modificar os estereótipos vinculados à figura feminina. Esses movimentos contestaram o modo como as mulheres eram vistas na sociedade e as condições sociais que lhes foram impostas, como a que as destinavam aos papéis de mãe e esposa e limitava sua condição no mercado de trabalho.

Os Movimentos Feministas trouxeram a tona muitas questões e, principalmente possibilitaram que as mulheres se conscientizassem sobre o papel secundário que ocupavam na sociedade, desenvolvendo uma visão crítica que as levou a se mobilizar para tentar alcançar condições que lhes fossem mais favoráveis.

Segundo Pinho (2005), estes movimentos foram alterando, de certa forma, a estrutura da sociedade como um todo, e teve um grande impacto no comportamento, não apenas das mulheres, mas também dos homens, que os levaram a uma revisão dos padrões sociais existentes, dos lugares ocupados e dos papéis executados por ambos os sexos.

Para Pinho (2005), não se pode afirmar que a opressão feminina tenha acabado em toda a sociedade. Acredita-se que as raízes da cultura patriarcal e machista que ainda se fazem presentes são um dos fatores para a opressão feminina não ter acabado. Além disso, as mudanças sociais não ocorrem ao mesmo tempo e na mesma intensidade, em toda sociedade, que sofre influencia de aspectos sócio-culturais locais.

Atualmente a visão machista da sociedade se manifesta na forma de diferenças salariais e da dupla jornada de trabalho. Como diz Pinho (2005, p. 27),

as mulheres pagaram um preço alto por suas conquista. É o caso, por exemplo, da dupla e, por vezes, tripla jornada de trabalho a que muitas mulheres são submetidas. Assim, diferentemente da maioria dos homens, além de trabalhar fora de casa, as mulheres continuam a manter suas responsabilidades pelos cuidados com os filhos, com a casa e com o marido. É claro que há exceções, isto é, famílias em que tais tarefas são, mais ou menos, divididas; contudo, na grande maioria das vezes, as mulheres – e apenas elas – é que acumulam as tarefas das duas “esferas”, a pública e a privada.

Os movimentos das mulheres em busca de alteração em suas condições de vida não são recentes na história da humanidade. Acredita-se que sempre existiram atitudes e comportamentos femininos de reivindicação por melhoria das condições existentes, porém, de certo modo, isto se dava de forma isolada. Enquanto movimento organizado, contudo, o feminismo apenas surgiu no século XVIII. Nas palavras de Goldemberg e Toscano (1992, p. 17), o movimento feminista enquanto ação organizada de caráter coletivo que visa mudar a situação da mulher na sociedade, eliminando as discriminações a que ela está sujeita, só vai surgir no



quadro de mudanças mais profundas que marcaram a história da Europa Ocidental a partir do século XVIII. A corrida industrial, a expressão mais evidente da expansão do capitalismo e a Revolução Francesa, seu paradigma político, foram o caldo da cultura de onde brotou o feminismo, tal como hoje entendemos.

Segundo Saffioti (1979), as mulheres lutaram lado a lado com os homens por conquistas políticas durante a Revolução Francesa, porém, as conquistas alcançadas não beneficiavam igualmente as mulheres, o que levou algumas delas a empreender uma luta por seus direitos. Para esta autora, em torno de 1789, houve uma proposta de aprovação da Declaração dos Direitos da Mulher e da Cidadã, que objetivava abolir os privilégios masculinos. De acordo com Goldemberg e Toscano (1992), o que se pretendia com esta proposta era situar no mesmo nível de importância, os direitos de homens e mulheres. A partir de então teve início a luta pela igualdade entre os sexos para acabar com a submissão do sexo feminino ao masculino, pelo direito ao voto, por melhores condições para as mulheres que estavam no mercado de trabalho, entre outras reivindicações. Porém, estas lutas não obtiveram os resultados esperados de forma imediata.

De acordo com Goldemberg e Toscano (1992), começaram a ser criadas em vários lugares, associações femininas que mais tarde vieram a gerar conquistas para as mulheres, apesar da resistência dos homens.

O século XIX foi cenário de alguns fatos que modificaram as sociedades ocidentais sendo que na Europa, alguns destes eventos tiveram seu início ainda no século XVIII. Com o avanço tecnológico a consolidação do capitalismo, a maior urbanização e a ascensão da burguesia entre outras coisas, a vida e o comportamento de homens e mulheres foi se estruturando de uma nova forma. Os espaços ocupados por homens e mulheres, contudo foram sendo cada vez mais demarcados (ROCHA-COUTINHO, 1994). Esta segregação teve as mulheres do mundo público, do trabalho e, de certa forma, mantinha o discurso da inferioridade feminina. Mulher não combinava com decisões referentes ao mundo público, ela havia sido talhada para cuidar da casa e da família. Cabe ressaltar que, esta nova estrutura era mais visível nas classes média e alta, visto que, nas classes menos privilegiadas, a mulher tinha que trabalhar devido à sua condição financeira desfavorável.

Os movimentos feministas, no entanto, não se calaram diante desta nova ordem, mas antes continuaram a se estruturar e a lutar para alterar as condições sociais das mulheres. Goldemberg e Toscano (1992, p. 19) afirmam que,

ao longo do século XIX, o feminismo foi se estruturando enquanto movimento, na medida em que as diferenças de tratamento entre homens e mulheres, no mercado de trabalho e no conjunto da sociedade, foram se tornando cada vez mais evidentes. Além dos salários menores que as mulheres recebiam, era flagrante sua marginalização dos processos decisórios, nos locais de trabalho, nos sindicatos e nos partidos políticos. A dupla jornada de trabalho, a precariedade das leis de proteção à maternidade e a superexploração da força de trabalho feminino eram algumas das discriminações que as mulheres sofriam.

A partir da segunda metade do século XIX, uma reivindicação das mulheres se tornou um marco importante na história das sociedades ocidentais – o direito ao voto. Este movimento denominado como movimento sufragista, teve seu início nos EUA e na Inglaterra. De acordo com Goldemberg e Toscano (1992), em Manchester, no ano de 1865, surgiu o primeiro grupo de mulheres com o objetivo de lutar pelo voto feminino. Ainda segundo estas autoras, as mulheres buscavam através do direito ao voto, a lutar também pela conquista de melhores condições sociais como por exemplo, a ampliação do mercado de trabalho, salários e direitos trabalhistas iguais aos dos homens, maior acesso à educação, entre outras.

Tais movimentos se espalharam pelo mundo ocidental entrando em recesso, contudo, no início do século XX, com o advento da Primeira Guerra Mundial, ainda que tenham sido retomados mais tarde (SAFFIOTI, 1976; GOLDEMBERG e TOSCANO 1992).

Durante a segunda metade do século XIX, a luta das mulheres se evidenciava cada vez mais. Surgiram diversos jornais escritos por mulheres que se disponibilizavam a debater questões femininas. O conteúdo desses artigos nos jornais, entretanto, eram de duas ordens: alguns questionadores da condição da mulher e outros, ao contrário, de ordem conservadora.

No final do século XIX as mulheres por fim conseguiu uma conquista importante, a possibilidade de um maior acesso à educação. Em 1881, as mulheres puderam ingressar em um curso superior (ROCHA-COUTINHO, 1994).

A luta feminina continuou forte e adentrou o século XX. Goldemberg e Toscano (1992) afirmam que, em 1910, Clara Zetkin propôs na segunda Conferência Internacional da Mulher Trabalhadora, a criação do Dia Internacional da Mulher, o dia 8 de março, como forma de homenagear as mulheres pela sua luta pela democracia, pelo socialismo e pela paz. Segundo as autoras, inicialmente, esta data foi festejada apenas pelas mulheres socialistas de alguns países da Europa e, somente em 1975, ela foi aceita pelos demais países do mundo, ao ser incluída no calendário oficial da ONU (Organização das Nações Unidas). A escolha desta data se deve a um episódio ocorrido em 8 de março de 1857, no qual morreram queimadas 129 mulheres que participavam de um movimento de luta por melhores condições de trabalho em uma fábrica em Nova York.

O início do século XX foi marcado pela Primeira Guerra Mundial, ocorrida no período de 1914 a 1918. As mulheres norte-americanas e europeias tiveram uma participação importante, visto que, um grande número delas tiveram que assumir o lugar dos homens nos postos de trabalho (ROCHA-COUTINHO, 1994). Ao término da guerra, embora a sociedade lhes delegasse novamente a esfera doméstica, as mulheres continuaram reivindicando seus direitos, inclusive o direito ao voto, direito que foi alcançado aos poucos nos países ocidentais. Cabe ressaltar aqui, contudo, que este direito não apenas foi concedido em diferentes datas, distintas por diferentes países, como também não ocorreu de forma igualitária e irrestrita, isto é, em alguns países, por exemplo, as mulheres só podiam votar em determinados tipos de eleições.

No Brasil, o feminismo foi fortemente influenciado pelo movimento dos países europeus e norte-americanos, porém teve suas peculiaridades em função de como o país foi construindo sua história e o modo como foi se estruturando social e culturalmente.

Goldemberg e Toscano (1992, p. 25), afirmam que:

a escravidão, a tardia emancipação do centro de dominação, o modelo fundiário imposto pelo colonizador português e a influência da Igreja Católica como força política e instrumento do controle social são, ao nosso ver, elementos que permitem melhor entender as peculiaridades do feminismo em nosso país. Esses elementos são os fatores mais diretamente responsáveis pelo patriarcalismo, pelo paternalismo, pelo conservadorismo e pelo machismo brasileiro.

Ainda de acordo com as autoras, o feminismo no Brasil apenas se constituiu enquanto movimento organizado na segunda década do século XX e estava inicialmente voltado para o direito ao voto. As reivindicações eram defendidas geralmente por mulheres de classes média e alta, eram as que tinham maior acesso à educação e, portanto, maior possibilidade de tomar conhecimento dos noticiários internacional. Bertha Lutz foi um nome altamente significativo na luta das mulheres brasileiras.

Segundo Saffioti (1976), após voltar de Londres, em 1919, ela tornou-se líder do movimento feminista brasileiro e, em 1920, fundou a Liga pela Emancipação Intelectual da Mulher que mais tarde em 1922, veio a se tornar a Federação Brasileira pelo Progresso Feminino. De acordo com esta autora, a luta desta Federação voltava-se para sete princípios:

1. Promover a educação da mulher e elevar o nível da instrução feminina;
2. Proteger as mães e a infância;
3. Obter garantias legislativas e práticas para o trabalho feminino;
4. Auxiliar as boas iniciativas da mulher e orientá-la na escolha de uma profissão;
5. Estimular o espírito de sociabilidade e de cooperação entre as mulheres e interessá-las pelas questões sociais e de alcance público;
6. Assegurar à mulher os direitos políticos que a nossa Constituição lhe confere e prepará-la para o exercício inteligente desses direitos;
7. Estreitar os laços de amizade com os demais países americanos, a fim de garantir a manutenção perpétua da Paz e da Justiça no Hemisfério Ocidental (SAFFIOTI, 1976, p. 258).

A preocupação dos movimentos feministas brasileiros para além do voto, era de integrar socialmente a mulher no mercado de trabalho, questionando a condição social em que as mulheres estavam organizadas. Destaca-se que nesta época, as mulheres de classe média já estavam iniciando sua participação no mercado de trabalho.

Em 1932, as mulheres brasileiras tiveram uma vitória, o direito ao voto, que constituiu um dos marcos na sua trajetória social e, em 1936, elas conseguiram o Estatuto da Mulher (SAFFIOTI, 1976).

No final desta mesma década, especificamente em 1939, iniciou-se a Segunda Guerra Mundial, que findou em 1945. Novamente as mulheres européias e norte-americanas tiveram que se desdobrar entre as tarefas do lar e assumir pela

segunda vez, as funções dos homens que estavam na frente de combate nas fábricas. Ao término das guerras, houve uma forte pressão por parte da sociedade, para que as mulheres se voltassem novamente apenas para seus afazeres domésticos. Esta pressão, de certa forma, não se deu sem que houvesse uma oposição e resistência feminina. Para essa pressão mais intensa nos anos de 1950 e 1960, também no Brasil, muito contribuíram entre outras coisas, com várias teorias psicológicas da época que tentavam mostrar a importância da presença da mãe em casa para o desenvolvimento saudável de seus filhos (ROCHA-COUTINHO, 1994). Porém, as lutas das mulheres avançavam no seu ritmo, de certo modo lento, devido às resistências sociais, mas contínuo na busca dos seus ideais.

Na década de 1960, os movimentos feministas começaram a tomar mais força e se intensificaram nos anos de 1970, possibilitando um olhar mais crítico acerca de como as mulheres vinham sendo vistas e tratadas pela sociedade. Questionava-se, sobretudo, a antiga divisão dos papéis masculinos e femininos baseados na biologia. Assim, mais e mais mulheres começaram a perceber a necessidade de realizar mudanças. A partir desta fase, os movimentos feministas começaram a adquirir um caráter cada vez mais questionador das relações de gênero, que perdura até os dias atuais. Um dado interessante é que, as revistas femininas, bem como a literatura de modo geral, também acompanharam estas reivindicações das mulheres, explorando conteúdos instigadores sobre tal temática. Um pouco mais tarde, outros meios de comunicação como a televisão, começaram a veicular essas questões com frequência cada vez maior e em programas voltados para o grande público, como é o caso das novelas e de seriados, por exemplo o “Malu Mulher”.

Além disso, os estudos sobre as mulheres também começaram a ganhar força nas universidades, obtendo maior destaque nas pesquisas científicas, o que impulsionou ainda mais os questionamentos acerca das relações de gênero. Nas palavras de Rocha-Coutinho (1994, p.13),

se muitas destas mudanças no papel e na posição social da mulher podem ser atribuídas às pressões exercidas pelos movimentos feministas desencadeados nos Estados Unidos e em alguns países europeus, elas se devem, também às novas pesquisas acadêmicas que alteraram substancialmente algumas concepções, mitos e estereótipos antigos acerca da mulher e configuraram o que se denominou de Estudos da Mulher. Ao submeterem estes mitos e estereótipos a um exame crítico criterioso, os pesquisadores questionaram as opiniões correntes sobre homens e

mulheres e começaram a explorar domínios inteiramente novos, dirigindo suas atenções para temas antes não estudados no espaço acadêmico.

Foi também a partir da década de 1970, que as mulheres de classe média começaram a ingressar em maior número no mercado de trabalho no Brasil e a lutar para conquistar um lugar de maior poder e prestígio não apenas no trabalho, mas também no mundo público, de forma geral. É claro que as resistências têm sido inúmeras e, a cada dia, a luta é mais evidenciada frente à competitividade do mercado, aos desafios das mulheres em ter que conciliar os seus vários papéis e aos estereótipos, ainda hoje, associados às mulheres. Enfim, a trajetória das mulheres no mundo do trabalho foi e é intensamente mesclada pelas conquistas diárias e pelos desafios decorrentes das resistências sócio-culturais atualmente encontradas. Não se pode negar que os movimentos feministas romperam, aos poucos, algumas barreiras existentes na estrutura social ocidental, porém antigos e novos desafios atravessam a trajetória feminina a cada momento.

## **2.4 As mulheres no mercado de trabalho**

O ingresso das mulheres no mercado de trabalho é recente, isso começou de fato com as I e II Guerras Mundiais (1914 – 1918 e 1939 – 1945, respectivamente), quando os homens iam para as frentes de batalha e as mulheres passavam a assumir os negócios da família e a posição dos homens no mercado de trabalho (PROBST, 2005). Após a guerra, mulheres assumiram as vagas de emprego deixadas pelos homens mortos ou mutilados. Com o advento da revolução industrial, muitas fábricas foram criadas, e a mão de obra feminina foi vastamente utilizada.

Outro importante fator para o ingresso das mulheres no mercado de trabalho, foi o crescimento do mercado de trabalho com a expansão da industrialização, a entrada acelerada de indústrias multinacionais nos anos 70 na época chamado “milagre brasileiro” e o próprio crescimento do parque industrial demandando mão-de-obra feminina em vários setores, notadamente têxtil, metal-mecânico e eletrônico (NEVES, 1995).

De acordo com Bruschini (1994), o crescimento da participação feminina no mercado de trabalho, desde a década de 70, veio chamando a atenção para a diversificação e a intensificação dessa participação, sobretudo no espaço urbano. Outro fator importante que a autora ressalta é que, não só a busca da complementação salarial em face da deterioração dos salários reais dos trabalhadores, mas também as expectativas de maior consumo redefiniram o conceito de necessidade econômica, levando não apenas as mulheres pobres a ingressar no mercado de trabalho, como também as de classe média .

Foram criadas leis para proteger o trabalho feminino, como diz na constituição de 32 que “sem distinção de sexo, a todo trabalho de igual valor correspondente salário igual; veda-se o trabalho feminino das 22 horas às 5 da manhã; é proibido o trabalho da mulher grávida durante o período de quatro semanas antes do parto e quatro semanas depois; é proibido despedir mulher grávida pelo simples fato da gravidez”. Ou ainda em uma lei mais recente como a lei Nº 11.770, de 9 de setembro de 2008, que cria o Programa Empresa Cidadã, destinado à prorrogação da licença-maternidade mediante concessão de incentivo fiscal. Entretanto, mesmo com as leis criadas para proteger o trabalho feminino, as mulheres têm superado muitas dificuldades, dentre elas:

- a. Diferença salarial para mesmo cargo em relação aos homens (segundo a pesquisa Síntese de Indicadores Sociais, divulgada em 2009 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as mulheres no Brasil recebem em média 30% a menos em relação aos homens);
- b. Dupla jornada de trabalho. As mulheres trabalham em seus empregos e depois tem que cuidar da casa, dos filhos, do marido, e muitas ainda estudam;
- c. Enfrentar à desconfiança de muitos, que acham que as mulheres são inferiores aos homens.

Antes as mulheres trabalhavam basicamente em casa ou na agricultura, mas após a revolução industrial passaram a trabalhar em fábricas, mas as mulheres passaram a estudar e se especializar para ocuparem os mesmos empregos dos homens.

Redes de solidariedade expressas de diversas formas nos movimentos dos bairros de periferia dos centros urbanos, nas comunidades da Igreja Católica, nos clubes de mães e nas associações de bairros contaram com a importante atuação das mulheres (SOARES, 1994). No movimento sindical, elas questionaram os seus direitos e a sua participação nas decisões alterando, paulatinamente, o perfil e a configuração da instituição sindical (NEVES, 1993, CAPPELLIN, 1994).

A tabela abaixo mostra o percentual de mulheres ocupadas por setor de atividade econômica, de na Região Metropolitana de São Paulo em 2007 e 2008.

**Tabela 1**

**Distribuição dos Ocupação, por Sexo, segundo Setor de Atividade Econômica na Região Metropolitana de São Paulo 2007-2008**

Em %

Setor de Atividade	Mulheres		Homens	
	2007	2008	2007	2008
Indústria	14,3	14	22,6	23
Comércio	15,7	15,8	16,6	16,6
Serviços	52	53	55,5	54,5
Construção Civil	-(1)	-(1)	4	4,6
Serviços Domésticos	17,2	16,3	0,8	0,8
Demais Setores	-(1)	-(1)	6	0,6
Total	100	100	100	100

Fonte: SEP. Convênio Seade – Dieese e MTE/FAT. Pesquisa de Emprego e Desemprego –PED.

(1) A amostra não comporta a desagregação para esta categoria.

O nível de ocupação feminino na Indústria voltou a crescer em 2008 (3,8%), após redução no ano anterior, e corresponde a 14,0% das mulheres ocupadas na RMSP. Nos ramos analisados, o número de ocupações femininas aumentou principalmente no Metal-Mecânico (10,6%), Vestuário, Calçados e Artefatos de Tecido (8,5%), Gráficas e Editoras (4,3%) e Alimentação (2,8%) e diminuiu na Química, Farmacêutica e Plásticos (9,4%).



As mulheres estão a cada dia estudando e se preparando mais do que os homens. Segundo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em sua Pesquisa Mensal de Emprego (PME) no ano de 2009, 61,2% das trabalhadoras tinham o ensino médio completo, para os homens este percentual era de 53,2% e a parcela de mulheres ocupadas com nível superior completo era de 19,6%, também superior ao dos homens (14,2%). Esse é um dos motivos, pelos quais as mulheres vêm conseguindo, ainda que lentamente, diminuir a diferença salarial em relação aos homens. Como mostra a tabela abaixo.

**Tabela 2**

**Rendimento médio real dos ocupados, por sexo no Distrito Federal – 2003/2010**

Período	Distrito Federal		
	Total	Homens	Mulheres
<b>2003</b>	1749	1879	1579
<b>2004</b>	1759	1866	1622
<b>2005</b>	1774	1869	1654
<b>2006</b>	1846	1962	1693
<b>2007</b>	1962	2075	1816
<b>2008</b>	2075	2171	1949
<b>2009</b>	2148	2257	2008
<b>dezembro/2009</b>	2089	2232	1920
<b>janeiro/2010</b>	2076	2194	1935

Fonte: Convênio DIEESE/SEADE, MTE/FAT e convênios regionais. PED - Pesquisa de Emprego e Desemprego.

Obs.: a) Inflator utilizado: IPCA/BH/IPEAD; INPC-DF/IBGE; IPC-IEPE/RS; INPC-RMR/IBGE/PE; IPC-SEI/BA; ICV-DIEESE/SP. b) Excluídos os assalariados que não tiveram remuneração no mês.

Com o aumento do trabalho assalariado, diminuiu a diferença entre os salários entre homens e mulheres.

As relações de trabalho assalariado propiciam em particular para as mulheres com grau de instrução intermediário, um menor desnível entre

rendimentos médios por gênero do que o trabalho autônomo. Nessa condição, as mulheres menos escolarizadas parecem estar em situação ainda mais desfavorável em relação aos homens, pois ganham, em média, menos da metade do que eles. Em segundo lugar, que o grau de escolaridade é discriminante para assegurar um melhor desempenho do sexo feminino no trabalho autônomo no que diz respeito à redução dos diferenciais de remuneração entre os sexos, o que não se verifica nas outras categorias ocupacionais. Isso significa dizer que, cada vez mais, fica difícil generalizar os efeitos decorrentes das transformações no mercado de trabalho sobre as mulheres. (LAVINAS, 1997, p. 08)

O progressivo ingresso da mão-de-obra feminina no mercado de trabalho tem sido acompanhado pela constatação de uma ainda significativa diferença entre salários de homens e mulheres, mesmo quando ocupam cargos iguais. Ainda que esse rendimento, mesmo que desigual, tenha se tornado indispensável para a sobrevivência de muitas famílias, ele não tem se convertido consistentemente em diminuição da sobrecarga de tarefas resultantes, para as mulheres, da inserção no mercado de trabalho, aliada à manutenção de tarefas no âmbito familiar (BRUSCHINI, 2000; SORJ, 2004).

## **2.5 Mulheres em cargos de chefia**

Segundo a organização feminista americana Catalyst (2010), que divulga dados sobre a situação das mulheres nas organizações, poucas mulheres ocupam cargos de chefia. Nas 500 maiores empresas da lista da revista Fortune no ano de 2009, apenas 12,5% dos diretores são mulheres. Entre os cinco executivos mais bem pagos de cada empresa, apenas 4,1% são mulheres. Isso tudo num país em que as mulheres representam 49% da força de trabalho.

No Brasil não há esse tipo de acompanhamento, mas uma pesquisa feita com as 500 empresas da lista de MELHORES E MAIORES e com as 100 do GUIA DAS MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR, publicado pela Revista Exame em 2009, revela dados muito parecidos. Entre as 500 maiores, apenas duas têm uma mulher na presidência. As mulheres são 40% da força de trabalho e 24% do universo de gerentes, mas, de todos os diretores do primeiro escalão das 100 melhores empresas para trabalhar, apenas 7,7% são do sexo feminino.

Em 2000, uma pesquisa realizada pelo Instituto Vox Populi, com 2002 entrevistados, homens e mulheres, revelou que as mulheres foram consideradas mais confiáveis, honestas, competentes, firmes, capazes e responsáveis do que os homens no exercício do poder político. Entre as pessoas entrevistadas, 84% delas disseram que votariam em uma mulher para prefeita de sua cidade, 80%, em candidata a governadora e 72%, a presidente do país.

A expectativa é de que neste século, pela primeira vez na história, as mulheres superem em número os homens nos postos de trabalho. Se souberem aproveitar isso, capitalizando oportunidades emergentes, o impacto no mercado de trabalho será, de fato, singular. Significam o rompimento de uma forte estrutura, as hierarquias empresariais moldadas pelos homens a partir da Era Industrial. A mulher da atualidade nem de longe tem o mesmo perfil daquelas que encontravam realização trabalhando nas linhas de produção. Probst (2003, p 6 )

O sociólogo alemão Reinhard Kreissl (2000) faz, no entanto, uma ressalva à euforia diante das recentes conquistas femininas, observando que nas áreas em que as mulheres conquistaram espaço o poder se esvaiu. Kreissl cita como exemplo o momento em que as mulheres chegaram aos parlamentos, segundo o ele, esse momento coincidiu com a diminuição de poder da classe política como um todo.

O próprio sociólogo afirma não se tratar de preconceito, adverte que está apenas apontando para o lado não cor-de-rosa do avanço das mulheres. São palavras de Kreissl (2000): “Minha impressão é que elas não estão tão interessadas em ganhar posições de poder e, em segundo lugar, não são preparadas para isso”.

A feminista mexicana MARTA LAMAS (2002), por sua vez, afirma que as mulheres acreditam que o poder isola, razão pela qual, o exercício do poder seria visto com reservas.

Marta Lamas (2002) analisa os dois principais mitos que dificultam a emergência de lideranças nos inúmeros grupos de mulheres espalhados pelo mundo:

- a. **A crença de que todas as mulheres são iguais.** A chamada unidade natural, derivada do fato biológico de serem mulheres, impedindo, pois, o reconhecimento das diferenças de características, capacidades e qualidades de liderança.

- b. **A busca obsessiva pelo consenso.** A tentativa de preservar as relações a todo custo.

O ingresso das mulheres em ocupações de chefia ou de prestígio como médicos, advogados e engenheiros teria se dado como resultado da convergência de vários fatores. De um lado, uma intensa transformação cultural, a partir do final dos anos 60 e, sobretudo, nos 70, na esteira dos movimentos sociais e políticos dessa década, impulsionaram as mulheres para as universidades, em busca de um projeto de vida profissional e não apenas doméstico. A expansão das universidades públicas e, principalmente, privadas, na mesma época, foi ao encontro desse anseio feminino. De outro lado, a racionalização e as transformações pelas quais passaram essas profissões abriram novas possibilidades para as mulheres que se formaram nessas carreiras, ampliando o leque profissional feminino para além dos "guetos" tradicionais. Tanto a medicina, como a arquitetura e a advocacia vêm passando por processos de especialização e assalariamento, em detrimento da antiga autonomia profissional. As representações sociais, construídas tanto pela sociedade como pelas próprias categorias, também estão se modificando, particularmente no que diz respeito ao seu perfil liberal, o que repercute no nível de prestígio e *status* atribuído a esses profissionais (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2002).

Segundo Dickson (2000, p.15), há muito mais mulheres em cargos administrativos do que há dez anos, mas mulheres em cargos de chefia ainda eram raras na época do estudo. E aquelas que ocupavam cargos de médio ou alto escalão não ageiam movidas por uma auto-estima elevada: quase sempre se sentiam solitárias, inseguras e trabalhavam excessivamente para compensar um sentimento de incompetência e inadequação.

Estudo de Bruschini e Puppini (2004), mostrou que 24% dos 42.276 cargos de diretoria computados pela Rais no ano 2000, eram ocupados por mulheres, dado surpreendente, em face do conhecimento disponível, nos estudos sobre o trabalho feminino, sobre a dificuldade de acesso das trabalhadoras a cargos de chefia. As informações obtidas para 2004 revelaram que, nessa data, cerca de 31% dos 19.167 cargos de diretores gerais de empresas do setor formal eram ocupados por mulheres. Entretanto, ao analisar a presença feminina em tais cargos segundo ramos de atividade, foi possível constatar que os empregos femininos

predominavam na administração pública, na educação – mais de 50% – e em outras áreas sociais, como saúde e serviços sociais, com 46% dos cargos de diretoria ocupados por mulheres.

**Tabela 3**

**Presença feminina no cargo de diretor geral, segundo o ramo de atividade da empresa. Brasil, 2004**

Ramos de atividade*	Diretores Gerais**		
	Total	Mulheres	
	N. Absoluto	N. Absoluto	(%)
Agricultura, pecuária, silvicultura e exploração florestal	229	30	13,1
Pesca	9	0	0
Indústrias extrativas	62	6	9,7
Indústrias de transformação	3417	407	11,9
Produção e distribuição de eletricidade, gás e água	259	49	18,9
Construção	348	34	9,8
Comércio, reparação de veículos automotores, objetos pessoais e domésticos	3399	914	26,9
Alojamento e alimentação	237	74	31,2
Transporte, armazenagem e comunicações	848	125	14,7
Intermediação financeira, seguros, prev. complementar e serv. relacionados	812	118	14,5
Atividades imobiliárias, aluguéis e serviços prestados às empresas	1985	463	23,3
Administração pública, defesa e seguridade social	5010	2659	53,1
Educação	847	436	51,5
Saúde e serviços sociais	316	144	45,6
Outros serviços coletivos, sociais e pessoais	1384	377	27,2
Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais	4	2	50
<b>Total</b>	<b>19167</b>	<b>5839</b>	<b>30,5</b>

Fonte: MTE-Rais, 2004.

\* Ramos de Atividade de acordo com a classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE, 1995.

\*\* Classificação Brasileira de Ocupações – CBO/2002, Família Ocupacional 1210.

A pesquisa de Bruschini e Puppim (2004) revela que as diretoras são mais jovens do que os colegas em cargo similar e estão no emprego há menos tempo do que eles. Segundo os dados dessa pesquisa, mais de 80% das diretoras tinham menos de 50 anos, em comparação a 64% dos diretores, e 47% delas, mas 44% deles estavam no emprego há menos de três anos. As diretoras de empresas do setor formal obtêm rendimentos inferiores aos dos seus colegas de mesmo nível. É necessário lembrar que a remuneração em empregos de níveis mais elevados como os analisados neste tópico, costuma ser muito mais elevada do que aquela recebida por trabalhadores de outros níveis ocupacionais, razão pela qual 50% dos diretores de empresa, ante 30% das diretoras analisados por Bruschini e Puppim ganhavam, em 2000, mais de 15 salários mínimos ou não declaravam seus salários (categoria “ignorado”). O diferencial de gênero nas faixas de rendimento desses profissionais permanece em 2004, apesar do nível elevado. Nessa data, ganhavam mais de 15 SM 41% dos diretores, mas apenas 16% das diretoras.

**Tabela 4**

**Empregos para diretores gerais, segundo o sexo e a remuneração média mensal Brasil, 2004**

Faixas de Rendimento	Homens		Mulheres		Total	
	N° absoluto	%	N° absoluto	%	N° absoluto	%
<b>Até 3 S.M.*</b>	3670	27,5	2323	39,8	5993	31,3
<b>De 3 a 7 S.M.</b>	2022	15,2	1521	26,0	3543	18,5
<b>De 7 a 15 S.M.</b>	1717	12,9	1043	17,9	2760	14,4
<b>Mais de 15 S.M.</b>	5476	41,1	919	15,7	6395	33,4
<b>Ignorado</b>	443	3,3	33	0,6	476	2,5
<b>Total</b>	13328	100,0	5839	100,0	19167	100,0

Fonte: MTE - RAIS, 2004.

(\*) salários-mínimos.

As pesquisas apontam que as mulheres ocupam cargo de chefia em unidades administrativas em 97% das prefeituras brasileiras. A informação faz parte da Pesquisa de Informações Básicas Municipais 2009 (Munic-2009), divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Do total de 5.565 prefeituras pesquisadas, 3.380 têm mulheres em cargos de primeiro escalão. No entanto, apenas 9% dos municípios têm prefeitos do sexo feminino, sendo que a maioria administra cidades na Região Nordeste (4,2%). Em relação ao grau de escolaridade, 62,7% das 512 prefeitas em todo o Brasil completaram o ensino superior. Entre os homens, esse percentual é de 42%.

Segundo o estudo, 18,7% das prefeituras investigadas (1.043) dispõem de uma estrutura para tratar da questão de políticas de gênero. Ela é vinculada à estrutura de unidades de assistência social em 70% dos municípios, sem muita interação com outras secretarias. Em 77% dos casos, esses órgãos também atendem outros grupos específicos, como idosos, crianças e adolescentes.

Em apenas 7,1% dos municípios há delegacias para mulheres (397), 5% oferecem casa de abrigo para vítimas de violência doméstica (262) e 8% tem Defensoria Pública própria para atender essas mulheres.

A pesquisa aponta também que nos municípios mais populosos a presença e a eficiência de estruturas voltadas à promoção de políticas para as mulheres são maiores - 90% entre as cidades com mais de 500 mil habitantes. O Nordeste concentra o maior número de municípios com essas estruturas, sendo o Piauí o estado com o maior número absoluto de cidades com algum tipo de unidade na área (107). Minas Gerais e São Paulo, ambos no Sudeste, ocupam o segundo e o terceiro lugar no ranking, com 102 e 93 municípios, respectivamente. Roraima é o único estado que não apresenta nenhuma cobertura na área de gênero.

Os dados também demonstram que apenas 594 cidades, ou 10,7% do total pesquisado, têm conselhos municipais dos Direitos da Mulher e essa cobertura está diretamente relacionada ao tamanho do município. Entre as 40 cidades mais

populosas (com mais de 500 mil habitantes), 72,5% têm conselho, enquanto entre aquelas com até 20 mil habitantes o número não passa de 4%.

Esta foi a primeira vez que a pesquisa abordou temas relacionados à política de gênero. As áreas de direitos humanos e saúde também foram incluídas pela primeira vez no questionário da pesquisa enviado para as prefeituras. Criado em 2009, a Muncip serve de indicador para avaliação e monitoramento do quadro institucional e administrativo das cidades brasileiras.



### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Com o objetivo de identificar qual a percepção dos funcionários diante de mulheres em cargo de chefia, mostrando o cenário atual, bem como entender como estas mulheres são vistas pelos seus subordinados, homens e mulheres, e como estes se sentem sendo chefiados por mulheres.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa (técnicas de pesquisa ou estratégias escolhidas para coletar os dados)**

Com esta pesquisa busca-se identificar a percepção dos funcionários, colaboradores e estagiários do Serviço de Protocolo (SEPRO) do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), a visão dos funcionários frente a mulheres em cargo de chefia. Se eles comportam de forma diferenciada, em se tratando de homens ou mulheres como gestores, chefes. Procura-se entender como estas mulheres são vistas por seus subordinados, homens e mulheres, e como estes agem sendo chefiados por mulheres.

Esta pesquisa, quanto a sua natureza é aplicada, por visar o desenvolvimento específico sobre o assunto especificado e definido anteriormente, associado ao desenvolvimento de setores mediante aplicação direta dos resultados obtidos. Objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos. Ela envolve verdades e interesses locais. Possui um resultado prático visível em termos econômicos ou de outra utilidade que não seja o próprio conhecimento. Por meio dela é possível vincular o trabalho científico com as necessidades econômicas e sociais.

### **3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo**

A pesquisa foi realizada no Serviço de Protocolo (SEPRO) do órgão público federal, CNPq, localizado na quadra 509 norte, em Brasília - DF. O Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) é uma agência do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) destinada ao fomento da pesquisa científica e tecnológica e à formação de recursos humanos para a pesquisa no país. Sua história está diretamente ligada ao desenvolvimento científico e tecnológico do Brasil contemporâneo. A estrutura funcional do CNPq compreende uma Diretoria Executiva, responsável pela gestão da instituição, e um Conselho Deliberativo, responsável pela política institucional. Além de participar desses órgãos, a comunidade científica e tecnológica do país participa também em sua gestão e política por meio dos Comitês de Assessoramento e da Comissão de Assessoramento Técnico-Científico.

O SEPRO recebe a documentação interna e externa endereçada ao CNPq, procede a autuação de processos e protocolados, onde está localizado o arquivo geral e o arquivo corrente.

### **3.3 População e amostra (ou participantes do estudo)**

Os participantes desta pesquisa são funcionários, colaboradores e estagiários do Serviço de Protocolo (SEPRO), que totalizam 50 pessoas. No setor encontram-se funcionários concursados, prestadores de serviços contratados por empresas terceirizadas e estagiários de nível médio e superior. Escolhidos por estarem sob a gestão de uma mulher e por sua pluralidade quanto faixa etária, renda mensal, divisão de trabalho e escolaridade.

### **3.4 Instrumento(s) de pesquisa**

Utilizou-se dos autores do instrumento: Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L. (2006). Instrumento: Escala de atitudes sobre a mulher executiva. Base teórica: Os estereótipos e preconceitos de gênero no contexto das organizações. Trabalho apresentado no II Congresso Brasileiros de Psicologia Organizacional e do Trabalho, Brasília.

Destacadas 34 questões qualitativas e quantitativas, em uma escala que vai de 1 a 5 onde escolhendo 1 o participante quer dizer que discorda totalmente e o 5 se concorda totalmente.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Utilizou questionário aplicado aos funcionários, colaboradores e estagiários do Serviço de Protocolo (SEPRO) situado no CNPq, que totaliza 50 pessoas. A aplicação do questionário realizou-se entre os dias 23/09 ao dia 03/10/2010, sendo realizado em 11 dias.

Os questionários foram entregues pessoalmente aos respondentes e devolvidos em mãos sem a necessidade de identificação.

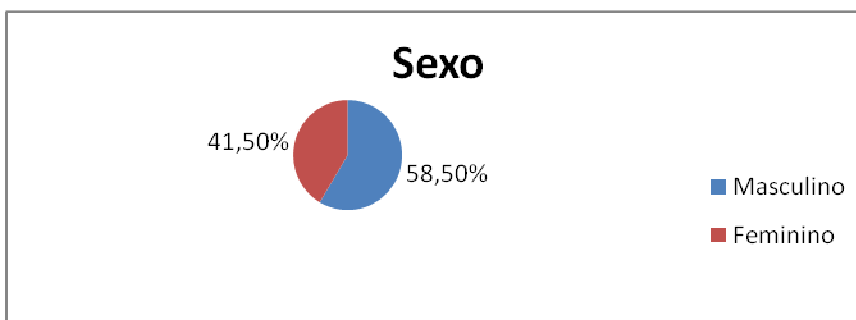
A análise dos dados da pesquisa utilizou os tipos: estatístico, de fácil a visualização e entendimento, mostrando a relação de variáveis por meio de gráficos.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Primeiramente são mostrados os dados perfil da população pesquisada, ele está apresentado na forma de gráficos do tipo pizza e os entrevistados trabalham no Serviço de Protocolo (SEPRO) do CNPq. Logo após o perfil populacional, foi feita uma análise da pesquisa discutindo os dados da pesquisa, utilizando técnicas de estatística como média, desvio-padrão e ANOVA sendo apresentados por tabelas, com o embasamento teórico.

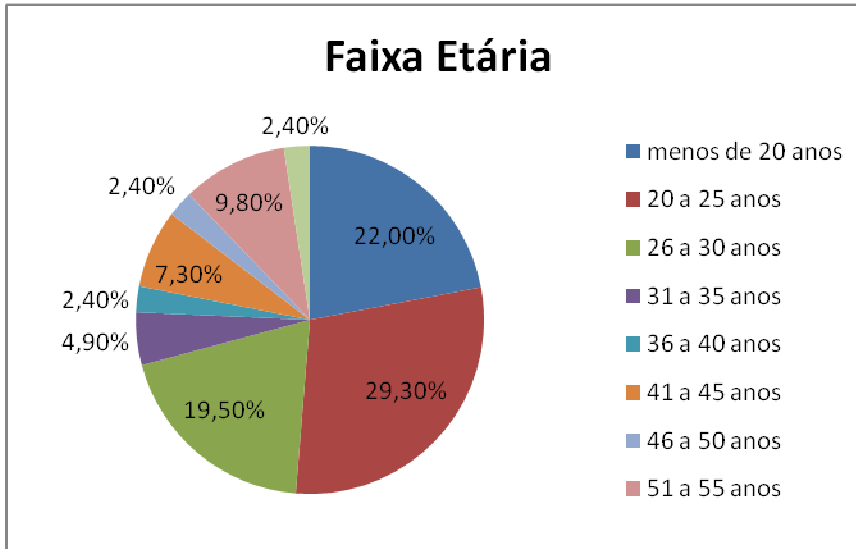
A pesquisa foi realizada no SEPRO, e a maior parte dos colaboradores trabalham no arquivo corrente e o arquivo geral. Por se tratar de locais onde é preciso um maior esforço físico, os arquivos são locais em que a maior parte dos funcionários são homens, isso refletiu na pesquisa, onde 58,50% são homens, como se pode ver no gráfico 1.

**Gráfico 1**  
**Perfil dos Pesquisados – Segundo o Sexo**



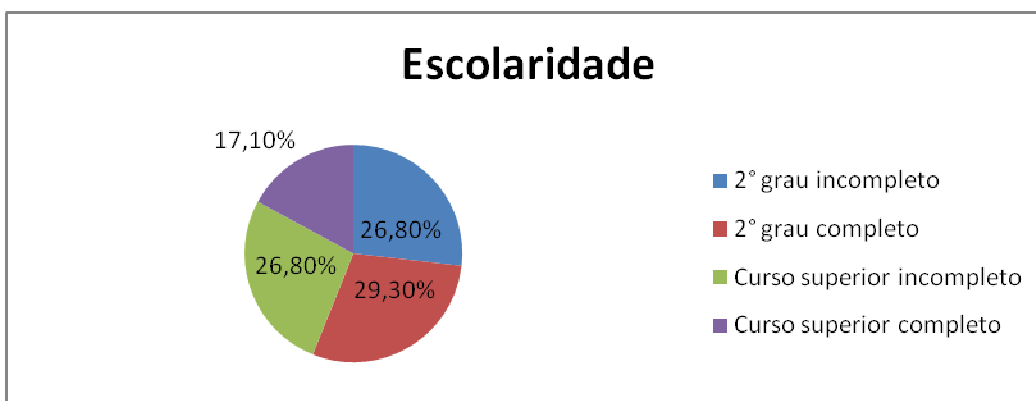
Trata-se de uma população composta em boa parte de estagiários, o efeito disso foi de que mais da metade da população tem 25 anos ou menos, conforme gráfico 2.

**Gráfico 2**  
**Perfil dos Pesquisados – Segundo a Faixa Etária**



As mulheres pesquisadas têm um grau de escolaridade maior que os homens, como pode ser observado no gráfico 3. Maior parte das mulheres possuem ou estão concluindo o ensino superior, os homens, não há nenhum com ensino superior completo, e menos de um terço estão cursando o ensino superior.

**Gráfico 3**  
**Perfil dos Pesquisados – Segundo a Escolaridade**



Analisando as respostas da pesquisa, observou-se que quando se trata de mulheres em cargos de chefia a opinião dos homens e as mulheres, não havendo preconceito por parte dos homens, e nem uma visão exista por parte das mulheres. Como se observa na tabela 5 abaixo, em media, as respostas entre homens e mulheres foram bem parecidas.

**Tabela 5**  
**Anova entre sexo e as questões em escala**

		<b>Masculino</b>	<b>Feminino</b>	<b>Total</b>	
<b>Questão 1</b>	Média	4,33	4,82	4,54	Questão 1 p = 12,0% ; F = 2,47 (PS)
	Desvio-padrão	1,24	0,39	1	
<b>Questão 2</b>	Média	3,67	3,59	3,63	Questão 2 p = 80,8% ; F = 0,05 (NS)
	Desvio-padrão	1,2	0,94	1,09	
<b>Questão 3</b>	Média	2,63	2,24	2,46	Questão 3 p = 31,5% ; F = 1,04 (NS)
	Desvio-padrão	1,28	1,09	1,21	
<b>Questão 4</b>	Média	2,46	1,88	2,22	Questão 4 p = 12,6% ; F = 2,40 (PS)
	Desvio-padrão	1,18	1,17	1,19	
<b>Questão 5</b>	Média	2,79	3,53	3,1	Questão 5 p = 11,7% ; F = 2,51 (PS)
	Desvio-padrão	1,59	1,28	1,5	
<b>Questão 6</b>	Média	2,83	3,59	3,15	Questão 6 p = 10,8% ; F = 2,65 (PS)
	Desvio-padrão	1,52	1,37	1,49	
<b>Questão 7</b>	Média	2,21	2,41	2,29	Questão 7 p = 64,8% ; F = 0,22 (NS)
	Desvio-padrão	1,41	1,33	1,36	
<b>Questão 8</b>	Média	2,63	2,88	2,73	Questão 8 p = 54,8% ; F = 0,38 (NS)
	Desvio-padrão	1,31	1,32	1,3	
<b>Questão 9</b>	Média	2,46	2,24	2,37	Questão 9 p = 60,1% ; F = 0,29 (NS)
	Desvio-padrão	1,32	1,3	1,3	
<b>Questão 10</b>	Média	3,17	2,71	2,98	Questão 10 p = 29,5% ; F = 1,13 (NS)
	Desvio-padrão	1,43	1,26	1,37	
<b>Questão 11</b>	Média	3,08	2,24	2,73	Questão 11 p = 4,9% ; F = 4,05 (S)
	Desvio-padrão	1,38	1,25	1,38	
<b>Questão 12</b>	Média	3	2,71	2,88	Questão 12 p = 47,1% ; F = 0,55 (NS)
	Desvio-padrão	1,14	1,4	1,25	
<b>Questão 13</b>	Média	2,46	3,88	3,05	Questão 13 p = 0,4% ; F = 9,63 (MS)
	Desvio-padrão	1,38	1,54	1,6	
<b>Questão 14</b>	Média	1,92	1,71	1,83	Questão 14 p = 52,9% ; F = 0,42 (NS)
	Desvio-padrão	1,02	1,05	1,02	
<b>Questão</b>	Média	3,38	3,65	3,49	Questão 15 p = 51,2% ; F = 0,45

<b>15</b>					(NS)
	Desvio-padrão	1,38	1,11	1,27	
<b>Questão 16</b>	Média	2,71	1,53	2,22	Questão 16 p = 0,3% ; F = 10,54 (MS)
	Desvio-padrão	1,27	0,94	1,27	
<b>Questão 17</b>	Média	3,21	3,35	3,27	Questão 17 p = 75,4% ; F = 0,09 (NS)
	Desvio-padrão	1,44	1,54	1,47	
<b>Questão 18</b>	Média	3,25	2,76	3,05	Questão 18 p = 26,5% ; F = 1,28 (NS)
	Desvio-padrão	1,39	1,3	1,36	
<b>Questão 19</b>	Média	3,58	3,65	3,61	Questão 19 p = 86,4% ; F = 0,02 (NS)
	Desvio-padrão	1,44	1,62	1,5	
<b>Questão 20</b>	Média	3,67	3,65	3,66	Questão 20 p = 91,9% ; F = <0,01 (NS)
	Desvio-padrão	1,49	1,58	1,51	
<b>Questão 21</b>	Média	2,75	3,12	2,9	Questão 21 p = 42,3% ; F = 0,67 (NS)
	Desvio-padrão	1,26	1,62	1,41	
<b>Questão 22</b>	Média	3,04	1,88	2,56	Questão 22 p = 1,0% ; F = 7,17 (S)
	Desvio-padrão	1,49	1,17	1,47	
<b>Questão 23</b>	Média	3,5	3,94	3,68	Questão 23 p = 26,4% ; F = 1,28 (NS)
	Desvio-padrão	1,29	1,14	1,23	
<b>Questão 24</b>	Média	3,63	2,65	3,22	Questão 24 p = 3,3% ; F = 4,79 (S)
	Desvio-padrão	1,44	1,37	1,47	
<b>Questão 25</b>	Média	3,63	4,12	3,83	Questão 25 p = 27,0% ; F = 1,25 (NS)
	Desvio-padrão	1,35	1,45	1,39	
<b>Questão 26</b>	Média	2,83	2,76	2,8	Questão 26 p = 85,1% ; F = 0,02 (NS)
	Desvio-padrão	1,05	1,79	1,38	
<b>Questão 27</b>	Média	3,17	2,82	3,02	Questão 27 p = 42,9% ; F = 0,65 (NS)
	Desvio-padrão	1,27	1,42	1,33	
<b>Questão 28</b>	Média	3,38	3,12	3,27	Questão 28 p = 55,3% ; F = 0,37 (NS)
	Desvio-padrão	1,24	1,45	1,32	

<b>Questão 29</b>	Média	2,29	1,53	1,98	Questão 29 p = 4,4% ; F = 4,24 (S)
	Desvio-padrão	1,2	1,12	1,21	
<b>Questão 30</b>	Média	3,46	3,24	3,37	Questão 30 p = 54,9% ; F = 0,38 (NS)
	Desvio-padrão	1,1	1,2	1,13	
<b>Questão 31</b>	Média	3,54	3,76	3,63	Questão 31 p = 51,4% ; F = 0,45 (NS)
	Desvio-padrão	0,98	1,15	1,04	
<b>Questão 32</b>	Média	2,29	1,65	2,02	Questão 32 p = 4,6% ; F = 4,15 (S)
	Desvio-padrão	0,91	1,11	1,04	

(NS) = Não Significativa  
 (PS) = Pouco Significativa  
 (S) = Significativa  
 (MS) = Muito Significativa

\*Os valores da média estão em uma escala onde de 1 à 5, onde, 1 corresponde à Discordo totalmente e 5 corresponde à concordo totalmente.

Os entrevistados demonstraram não fazer diferenciação entre uma chefia feminina ou masculina. Cabe ao gestor saber gerir seus funcionários independentes do sexo.

Saber administrar diferenças de opiniões, de comportamentos, de modos de vida e saber tirar proveito e vantagem de acordo com as qualidades de cada membro. Ter atitude diante da diversidade, disposição, ambição e caráter.

No resultado do questionário verificou-se que, as mulheres no cargo de chefia são mais compreensíveis, que se preocupam mais com a ética, mantém um canal aberto para se comunicar com seus funcionários e que a sua característica emotiva não atrapalha na tomada de decisões em sua função ou influencia em seu comportamento. Destacam também, a sua organização, dinamismo flexibilidade, mas concorda, na maioria que as mulheres sofrem preconceitos por exercer cargos de chefia e que os homens desempenham melhor o cargo de chefe.

Quanto às características dos chefes, segundo Ramos (2010) “Vingam no mercado porque aliam as características masculinas de coragem, iniciativa e determinação,



com a sensibilidade, intuição e cooperação tão próprias da natureza feminina,” mas os funcionários não concordaram com essa afirmação, como observa-se em que 75,6% dos entrevistados discordam com essa afirmação. Para eles as mulheres quando ocupam esse tipo de cargo, elas permanecem com suas características femininas e não aliam com traços masculinos.

Quando as mulheres começaram a ocupar os cargos de chefia, começou uma certa rivalidade para achar quem é melhor chefe, segundo Bortotto (2010), “O melhor chefe é aquele que combina com você, lhe desenvolve, não importa se é homem ou mulher” os entrevistados concordam com essa afirmação, onde apenas 17,1% concordam que os homens são melhores chefes do que as mulheres.

Ressalta-se também, o risco dos resultados obtidos terem sido influenciados pela possibilidade de algumas respondentes terem dado respostas politicamente corretas, as quais podem não expressar a realidade.

## 5 CONCLUSÃO

O trabalho realizado permite verificar que, a configuração atual no mercado de trabalho apresenta diversas oportunidades de crescimento profissional, as quais estão sendo disputadas por profissionais cada vez mais qualificados, isso inclui também as mulheres. Para se sobressair é preciso ser cada vez melhor nas atividades que lhe são atribuídas. É preciso conhecer todos os aspectos relacionados com o ramo da empresa que se trabalha, para poder aplicar os conhecimentos em benefício da empresa, podendo gerar assim resultado positivos. Falando sobre o papel da mulher na sociedade, nas infinitas possibilidades de trabalho e nas vantagens que elas, devido aos seus talentos, carisma, organização, criatividade que oferecem às empresas. A revolução feminina no mercado de trabalho e em seu destaque no cargo de chefia, os números são bem consideráveis quando se ousa falar das ocupações antes cativas dos homens que hoje contam com mulheres desempenhando tão bem seu trabalho quanto seus colegas.

A pesquisa realizada atinge os objetivos que foram destacados, por se verificar que o preconceito anteriormente existente está acabando, muito por causa da competência das mulheres no mercado de trabalho, dando uma nova cara ao mercado tornando-o mais diversificado e competitivo. Outro fator que contribuiu para a diminuição do preconceito com as mulheres foi o aumento do nível educação da população, que mais esclarecida, passou a rever antigos conceitos. A mulher atual, estuda mais, sabe de seus direitos impulsionadas por um novo modelo de sociedade, busca melhores condições financeiras, poder ou satisfação pessoal, elas estão conquistando um espaço no mercado de trabalho que antes era de domínio exclusivo dos homens: o dos executivos.

Quanto às diferenças opiniões dos trabalhadores em relação a uma chefia masculina ou feminina, observou-se que a ela se dá pelas características da personalidade da pessoa, e não somente por se tratar de um homem ou uma mulher. As mulheres se destacaram na pesquisa por serem persuasivas para defender suas idéias e para agregar as pessoas em torno de objetivos comuns. São, também, bastante empáticas e procuram entender as necessidades específicas de cada integrante de

sua equipe, favorecendo a designação de tarefas adequadas com o que cada integrante pode realizar. São, ainda, mais resistentes às críticas e objeções, demonstrando uma auto-estima apropriada para suportar as situações em que precisam negociar com pares de trabalho ou mesmo com chefes mais tempestuosos e exigentes. Apresentam, ainda, um equilíbrio adequado entre seu senso de urgência e de cautela, e essas condições favorecem um estilo de liderança que transmite ponderação e comprometimento com o trabalho.

O fato de ter pesquisado somente um setor de um órgão público, que tem características diferentes de uma empresa privada, por exemplo, pode ter limitado o surgimento de opiniões mais diversificadas do que as encontradas nesse trabalho.

Recomenda-se aos futuros pesquisadores que analise se há diferença nos resultados alcançados pelas organizações com uma chefia masculina, em relação à uma organização com chefia feminina. E recomenda-se também que pesquisem em organizações com características diferentes.

## REFERÊNCIAS

BENEDICTO, Samuel Carvalho De, Pereira, Wellington Dias, Stieg, Carlos Maciel, Penido, Aline Micheli da Silva e Rodrigues, Ângelo Constâncio. **Relações de Gênero e Poder: Uma Análise do Comportamento Humano nas Organizações**. XVII ENANGRAD, São Luís, Maranhão, 27 a 30 de agosto de 2006. <[http://www.facape.br/controladoria/1/Rel\\_de\\_genero\\_e\\_poder\\_uma\\_analise\\_do\\_comport\\_humo\\_nas\\_org.pdf](http://www.facape.br/controladoria/1/Rel_de_genero_e_poder_uma_analise_do_comport_humo_nas_org.pdf)>. Acesso em 6 de maio de 2010.

BORTOTTO, Cíntia. **Competição e sedução no ambiente corporativo**. Diário do Grande ABC, Santo André, São Paulo, 25 de outubro de 2010. Disponível em <<http://www.dgabc.com.br/Columnists/Posts/56/4838/competicao-e-seducao-no-ambiente-corporativo.aspx>>. Acesso em 5 de novembro de 2010.

BRUSCHINI, Cristina; LOMBARDI, Maria Rosa. **Instruídas e trabalhadeiras trabalho feminino no final do século XX**. Cad. Pagu, Campinas, n. 17-18, 2002 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-83332002000100007&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-83332002000100007&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 6 de maio de 2010.

BRUSCHINI, Cristina; PUPPIN, Andrea Brandão. **Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX**. Cad. Pesqui., São Paulo, v. 34, n. 121, abr. 2004 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-15742004000100006&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742004000100006&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 6 de maio de 2010.

BRUSCHINI, Maria Cristina Aranha. **Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos**. Cad. Pesqui., São Paulo, v. 37, n. 132, dez. 2007 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-15742007000300003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742007000300003&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 6 de maio de 2010.

DICKSON, Anne. **Mulheres no Trabalho: Estratégias de Sobrevivência e Sucesso**. São Paulo – SP: Editora Globo, 2001. 153 p.

Emprego Feminino: **O que Há de Novo e o que se Repete**. Dados, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, 1997 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0011-52581997000100003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52581997000100003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 6 de maio de 2010.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Hollanda. **Mini Aurélio - Século XXI**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 4ª ed., 2002, ISBN 85-209-0411-4.

FERREIRA, Márcia Ondina Vieira. **Mulheres e homens em sindicato docente: um estudo de caso**. Cad. Pesqui., São Paulo, v. 34, n. 122, ago. 2004 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-15742004000200006&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742004000200006&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 6 de maio de 2010.

GOMES, Almiraiva Ferraz. **O outro no trabalho: mulher e gestão**. REGE-USP , São Paulo, v. 12, n. 3, 2005 . Disponível em: <[http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1809-22762005000300002&lng=pt&nrm=iso](http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-22762005000300002&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 6 de maio de 2010.

KRAUSE, Werther Maynard. **Chefia: Conceito e Técnicas**. 1ª Edição. São Paulo – SP: Editora Atlas, 1981. 120 p.

MIRANDA, Liliana Carneiro de. **A percepção da mulher no mercado de trabalho: Emprego, Carreira ou Vocação**. IBMEC, Rio de Janeiro, 26 de Setembro de 2006. <[http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/ADM\\_lilianamiranda\\_set.pdf](http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/ADM_lilianamiranda_set.pdf) >. Acesso em 6 de maio de 2010. Marins, Luiz.

**O que é ser Chefe?**. Anthropos Consulting. Disponível em: <[http://www.anthropos.com.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=356&Itemid=53](http://www.anthropos.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=356&Itemid=53) >. Acesso em 6 de maio de 2010.

PINHO, Ana Paula David de. **NEM TÃO FRÁGIL ASSIM:Um estudo sobre mulheres em cargos de chefia** . Rio de Janeiro ,2005 . Disponível em: <[http://www.psicologia.ufrj.br/pos\\_eicos/pos\\_eicos/arqanexos/arqteses/anapauladavidpinho.pdf](http://www.psicologia.ufrj.br/pos_eicos/pos_eicos/arqanexos/arqteses/anapauladavidpinho.pdf)>. Acesso em: 01/11/2010.

PROBST, Elisiana Renata. **A Evolução da Mulher no Mercado de Trabalho**. ICPG. < <http://www.icpg.com.br/artigos/rev02-05.pdf> >. Acesso em 6 de maio de 2010.

Ramos, Edilaine Morales. **As mulheres aliam características femininas e masculinas na gestão do negócio**. Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <<http://colunas.pegm.globo.com/mulheresempreendedoras/2010/05/03/as-mulheres-se-dao-bem-no-mercado-porque-aliam-caracteristicas-femininas-e-masculinas/>>. Acesso em: 15/11/2010.

ROCHA-COUTINHO, Maria Lúcia. **Tecendo por trás dos panos: a mulher brasileira nas relações familiares**. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

SAFFIOTI, Heleieth. **A mulher na sociedade de classes: mito e realidade**. Petrópolis: Vozes, 1976.

SAFFIOTI, Heleieth e MUNOZ-VARGAS, Mônica. **Mulher brasileira é assim**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1994.

SHIINYASHIKI, Roberto. A Mulher e o Mercado de Trabalho. Disponível em : [http://www.shinyashiki.com.br/roberto/web1/destaque\\_roberto.jsp?ModId=152&CId=487](http://www.shinyashiki.com.br/roberto/web1/destaque_roberto.jsp?ModId=152&CId=487), acessado em 10/12/2010.

TEIXEIRA, Cíntia Maria. **As mulheres no mundo do trabalho: ação das mulheres, no setor fabril, para a ocupação e democratização dos espaços público e privado**. Psic.: Teor. e Pesq., Brasília, v. 25, n. 2, jun. 2009 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-37722009000200012&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722009000200012&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 6 de maio de 2010.

TÔRRES, Ofélia de Lanna Sette . **O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas**. Volume II. São Paulo – SP: Editora Atlas, 1996. 300 p.

[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_nova/defaultestudos.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/defaultestudos.shtm) , acessado em 10/12/2010.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Apresentação da Pesquisa

#### Orientação Geral

Prezado funcionário/servidor,

Esta é uma pesquisa da Universidade de Brasília sobre Mulheres em Cargos de Chefia. Para viabilizá-la procuramos o seu setor para realizar esse levantamento. Todos os funcionários foram solicitados a participar desta pesquisa. Estamos nos dirigindo a você para solicitar a sua colaboração respondendo ao questionário em anexo. Sua colaboração é fundamental para o sucesso deste trabalho.

O objetivo deste trabalho é desenvolver um estudo as mulheres em cargos de chefia, destacando a visão dos trabalhadores em relação das mulheres em cargos de chefia.. A sua participação é voluntária. Se você decidir participar ou não, isto não afetará a sua relação atual ou futura com a equipe de pesquisa ou com a sua instituição. Queremos que você se sinta inteiramente à vontade para dar suas opiniões. Se você aceitar participar, pedimos que você responda um questionário que terá duração de aproximadamente 15 min. Os participantes não serão identificados e os dados fornecidos serão utilizados apenas para fins de pesquisa. **Não escreva seu nome em qualquer lugar** do questionário.

Para que não haja influência nas respostas de outros funcionários que talvez estejam respondendo ao mesmo questionário, solicitamos também que você não comente suas respostas com colegas de trabalho.

Por favor, responda conforme as instruções e **não deixe nenhuma questão em branco.**

Qualquer dúvida entre em contato com Rita de Cássia, via e-mail ritavigilato@yahoo.com.br ou pelo telefone 33898403 ou 92129857.

Agradecemos desde já a sua colaboração!

Atenciosamente,

Rita de Cássia dos Anjos Vigilato

## **Apêndice B – Questionário**

Peço a gentileza de inicialmente responder aos seguintes questionamentos:

1. Sexo:

Masculino     Feminino

2. Faixa etária:

20 a 25 anos     26 a 30 anos     31 a 35 anos

36 a 40 anos     41 a 45 anos     46 a 50 anos

51 a 55 anos     acima de 56 anos

3. Escolaridade:

2º grau incompleto                       2º grau completo

Curso superior incompleto     Curso superior completo

Pós-graduação



## ESCALA DE ATITUDES SOBRE A MULHER EXECUTIVA

**Indique seu grau de concordância com as afirmativas abaixo a respeito das mulheres que ocupam postos de comando nas organizações, utilizando a seguinte escala:**

1	2	3	4	5	6	7
Discordo						Concordo
totalmente						totalmente

1. As reivindicações femininas de direitos iguais na ocupação de cargos de comando nas organizações são exageradas

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

2. As mulheres possuem maior sensibilidade que os homens para exercerem postos de comando nas organizações

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3. Devido a pressões sociais, muitas empresas acabam por contratar gerentes mulheres sub-qualificadas

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

4. Nenhuma executiva que se preze deve ser censurada por colocar o trabalho na frente da família

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5. As mulheres executivas teriam mais sucesso se fossem pacientes, ao invés de forçarem mudanças drásticas

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

6. Os homens são melhores gestores que as mulheres porque têm maior propensão a correr riscos e a aceitar desafios

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

7. Muitos gestores, para não parecerem machistas, acabam por privilegiar as gerentes mulheres

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

8. Apesar de muita coisa ter mudado, as mulheres executivas continuam sendo tratadas de forma injusta dentro das empresas

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

9. É natural que, nas organizações, as mulheres desempenhem cargos de comando com menos frequência que os homens

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

10. O reconhecimento de um trabalho bem feito é mais importante para os executivos que para as mulheres executivas

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

11. As mulheres executivas são capazes de lidar com situações de estresse de forma mais eficiente que os homens

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

12. A preocupação excessiva em superar os homens impede as mulheres executivas de terem idéias originais

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

13. O exercício de cargos de comando nas organizações é mais difícil para as mulheres porque elas têm medo de cometer erros

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

14. Os homens ainda não levam muito a sério as idéias e opiniões das mulheres executivas

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

15. Para manterem suas posições de comando nas organizações as mulheres têm que ser melhores líderes que os homens

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

16. As mulheres possuem mais habilidades que os homens para serem executivas bem sucedidas

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

17. Numa situação difícil, uma mulher executiva é mais propensa a sucumbir à pressão que um homem executivo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

18. Embora as mulheres possam ser boas gestoras, os homens são melhores

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

19. É difícil trabalhar com uma gerente mulher

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

20. As mulheres têm temperamento mais adequado que os homens para assumir posições de comando nas organizações

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

21. É compreensível a revolta das mulheres por não terem o mesmo acesso que os homens a cargos gerenciais

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

22. O melhor que as mulheres executivas têm a fazer é se dedicarem totalmente ao trabalho, ao invés de perderem tempo com outras reivindicações

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

23. As mulheres executivas acabam por adotar traços e comportamentos masculinos

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

24. As mulheres não devem assumir cargos gerenciais se sabem que serão discriminadas

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

24. Nos últimos anos as mulheres executivas vêm obtendo das empresas mais privilégios do que elas merecem

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

25. Há funções gerenciais que são mais próprias para homens que para mulheres

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

26. A discriminação contra as mulheres que ocupam cargos de comando não é mais um problema nas empresas brasileiras

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

28. A preocupação maior das mulheres com a casa e com os filhos impede-as de serem tão bem sucedidas quanto os homens em funções gerenciais

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

29. As mulheres executivas têm mais capacidade de iniciativa que os homens executivos

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

30. As mulheres freqüentemente deixam de assumir cargos gerenciais devido à discriminação de que são vítimas

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

31. Em caso de nomeações e promoções para postos de comando, as mulheres devem ser consideradas da mesma forma que os homens

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

32. As mulheres, mais que os homens, tendem a deixar que suas emoções influenciem seu comportamento como executivas

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

33. As pessoas resistem em cumprir ordens de gerentes mulheres

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

34. As mulheres, por serem mais afetuosas, acabam se tornando melhores gestoras que os homens

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Coloque neste espaço suas sugestões e críticas:

---

---

---

---

---

---