

ELISIANI CRISTINA DE SOUZA DE FREITAS NORONHA

**DA SUBMISSÃO À LIDERANÇA:
UM ESTUDO SOBRE A TRAJETÓRIA EDUCACIONAL E
PROFISSIONAL DA MULHER ADMINISTRADORA**

Tubarão, dezembro de 2003.

ELISIANI CRISTINA DE SOUZA DE FREITAS NORONHA

**DA SUBMISSÃO À LIDERANÇA:
UM ESTUDO SOBRE A TRAJETÓRIA EDUCACIONAL E
PROFISSIONAL DA MULHER ADMINISTRADORA**

Dissertação apresentada ao Curso de
Mestrado em Educação, como requisito para
à obtenção do título de Mestre em Educação.

Universidade do Sul de Santa Catarina

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Terezinha Gascho Volpato

Tubarão, dezembro de 2003.

ELISIANI CRISTINA DE SOUZA DE FREITAS NORONHA

**DA SUBMISSÃO À LIDERANÇA:
UM ESTUDO SOBRE A TRAJETÓRIA EDUCACIONAL E
PROFISSIONAL DA MULHER ADMINISTRADORA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado
em Educação, como requisito para à obtenção
do título de Mestre em Educação.

Universidade do Sul de Santa Catarina

Tubarão, 11 de dezembro de 2003.

Prof. Dra. Terezinha Gascho Volpato
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Dra. Vera Lúcia Chacon Valença
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Dr. Norberto Dallabrida
Universidade do Estado de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Ao concluir um trabalho de pesquisa somos tomados por sentimentos antagônicos. Se por um lado estamos leves e felizes, por outro estamos tristes. É como se um grande amigo estivesse partindo, pois, nos últimos meses o computador, os livros, os lápis e os papéis foram os nossos fiéis companheiros. Qualquer tempo livre, lá estávamos nós, diante deles.

Porém, ao olharmos para trás podemos constatar que estes momentos solitários não foram em vão. Evoluímos e aprendemos muito. Nesta caminhada encontramos pessoas que nos deram força e apostaram em nosso sucesso. Nos momentos em que não acreditávamos que chegaríamos ao fim, sempre pudemos contar com uma mão ou com um ouvido amigo para nos estimular ou simplesmente para ouvir nossas angústias e incertezas. Houve também, aqueles que duvidaram da nossa capacidade e que mesmo sem saber, nos impulsionaram para chegarmos até o fim. Afinal, o desafio nos provoca, nos faz buscar caminhos e alternativas para vencê-lo.

No entanto, algumas pessoas merecem receber um agradecimento especial, pois sem o apoio delas esta jornada não teria êxito.

O meu muito obrigado:

À Vevé (*in memorian*), minha avó de coração, por ter me mostrado como é bom amar e se doar sem esperar nada em troca.

Ao meu pai, *homem de coragem*, que mesmo tendo recebido uma orientação estritamente machista e ter sonhado com um filho homem, me educou e estimulou para superar todos os empecilhos e para que, através dos meus méritos, encontrasse um lugar no mundo.

À minha mãe, *mulher de fibra*, por ter me mostrado na prática o valor do trabalho remunerado e da independência financeira para a mulher e, por ter se esforçado para atender à todas as minhas necessidades. Sua luta, coragem e dedicação me emocionam!

Ao meu marido, *homem inteligente*, por ter investido e nunca ter duvidado que eu conseguiria driblar todas as dificuldades e que concluiria esta pesquisa.

Ao meu filho, *menino encantador*, por ter me ensinado que ser mãe, mulher e profissional é algo conciliável e complementar, mesmo que num primeiro momento eu tenha achado exatamente o contrário.

À Grácia Maria, *mulher especial*, por não ter medido esforços para me fazer pesquisadora, mostrando-me, através de seu conhecimento, de suas críticas e sugestões que seria possível – e interessante – conciliar a Administração, a história e a mulher. Também não poderia deixar de agradecer, a esta grande amiga, por ter me ensinado, através do seu exemplo, a ser uma pessoa melhor!

Às minha irmãs, Janice e Juliana, *mulheres fantásticas*, por terem me mostrado que tudo se torna bem mais fácil quando podemos contar com o apoio e compreensão das pessoas que amamos.

Ao meu cunhado e compadre, Thomás, *homem equilibrado*, por ter me ajudado, com os seus conhecimentos, a superar os obstáculos tecnológicos e idiomáticos.

Ao meu futuro cunhado, Hertz, *homem comunicativo*, por ter perdido importantes horas de sono para encontrar o melhor meio para compilar os dados da pesquisa de campo.

À Ádina, *mulher batalhadora*, por sempre ter uma palavra de incentivo e por fazer tudo o que estava ao seu alcance para facilitar as minhas atividades domésticas.

À Tia Iza, *mulher emoção*, por ter me ensinado a ter fé.

Ao Professor Antônio Pedro, *homem prestativo*, por ter me ajudado a achar o caminho.

À Professora Vera Lúcia, *mulher amiga*, por ter aprimorado esta dissertação, através dos seus comentários e sugestões, e por ter me incentivado a concluí-la.

À Professora Terezinha, *mulher centrada*, por ter acreditado em minha capacidade, por ter respeitado e esperado passar a minha gravidez e a fase de mãe de primeira viagem e, por colocar-me a produzir na hora certa.

Ao Professor Amilton Tomazi, por ter permitido que eu realizasse a pesquisa na ESAG.

À Gleide, à Tânia e ao Dilmo, pela disposição para facilitar a aplicação dos questionários e a obtenção dos dados institucionais da ESAG.

Ao Professor Norberto Dallabrida, que conheci no dia defesa desta dissertação, por suas colocações, sugestões e por sua leitura cuidadosa deste trabalho.

Agradeço também aos meus amigos, familiares e a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a elaboração deste trabalho.

"Me querem mãe,
e me querem fêmea.

Me querem líder,
e me fazem submissa.

Me fazem omissa,
e me cobram participação.

Me impedem de ir,
e me cobram a busca.

Me enclausuram nas prendas do lar,
e me cobram conscientização.

Me podam os movimentos,
e me querem ágil.

Me castram o desejo,
e me querem no cio.

Me inibem o canto,
e me querem música.

Me apertam o cinto,
e me cobram liberdade.

Me impõem modelos, gestos,
atitudes e comportamentos,
e me querem única.

Me castram, me podam,
falam e decidem por mim,
e me querem plena e absoluta.

Que descompasso !"

Hilma Ranauro

RESUMO

Através deste estudo pretende-se fazer uma releitura da trajetória educacional e profissional feminina, apontando os fatos que contribuíram para que a mulher deixasse de ser submissa e chegasse à liderança, sendo reconhecida como ser humano intelectualmente competente, ativo e capaz de contribuir, nos mais diversos setores, para o progresso da sociedade. Buscou-se observar também se essa transformação na condição social da mulher gerou uma valorização da sua capacidade profissional e, conseqüentemente, uma eliminação dos estereótipos e preconceitos que a rotulavam como incapaz e inferior. Para atingir esse objetivo, considerou-se a visão dos acadêmicos de um curso de Administração acerca da mulher administradora, engajada na área executiva e que exerce cargo de chefia. Através de questionários aplicados junto a esses alunos, pôde-se verificar que, apesar do grande avanço no reconhecimento educacional e profissional feminino, os estereótipos que a menosprezavam intelectualmente não sumiram por completo. Mesmo que de uma forma mais branda, continuam presentes na mente das pessoas e servem para alimentar as desigualdades e inibir a aceitação das diferenças individuais.

Palavras-chave: Mulher – Educação – Mercado de Trabalho – Administração

ABSTRACT

Trough this study it is intended to make a rereading of the education and professional female role, pointing at the facts that have contributed for woman to be less submissive reach the leadership and be recognized as a capable human being, active and capable to contribute to the society in its different segmentations. It is also observing if that transformation of women's social situation has changed a better perception of their professional abilities and, based on that, turn down stereotypes such as incapable and inferior. In order to reach that goal, it was considered the view of Management graduation academic's of the women in the management role, as one of the key person inside the board. Information was collected from answers in questionnaires responded by the students, and based on those informations it could be concluded that, besides the better recognition in educational and professional women's role, the stereotypes that submit the thoughts to less intellectual capable are not totally gone. Even though the stereotypes are shown in such a indirect or subjective way, they are still present in people's mind and are feeding up the inaquality and not letting the acception of individuals differences.

Key-words: Woman – Education – Job Market – Administration

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: População brasileira com 15 anos ou mais de instrução	66
TABELA 2: Ingressos na ESAG mediante vestibular para o curso Administração – noturno	92
TABELA 3: Ingressos na ESAG mediante vestibular para o curso Administração – vespertino ..	92
TABELA 4: Formados pela ESAG	93
TABELA 5: Motivos da escolha do curso	110
TABELA 6: A futura atividade profissional constituirá fonte de realização pessoal?	111
TABELA 7: BRASIL – Número de empregos formais existentes em 31/12/2002 por gênero, segundo grupo base de ocupação selecionado	133

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Os homens que escolhem o curso de administração terão as mesmas oportunidades no mercado de trabalho que as mulheres	116
GRÁFICO 2 - Os homens possuem mais chances que as mulheres, para conseguir ascender profissionalmente e ocupar cargos de chefia	117
GRÁFICO 3 - As mulheres estão aptas e poderiam assumir qualquer cargo que requeira responsabilidade	118
GRÁFICO 4 - As mulheres encontram mais dificuldades que os homens para ocuparem cargos mais elevados nas empresas	119
GRÁFICO 5 - As mulheres que quiserem ter sucesso profissional deverão adotar um comportamento típico do sexo masculino	122
GRÁFICO 6 - As mulheres que têm um comportamento tipicamente feminino na empresa tendem a ser consideradas "fracas"	122
GRÁFICO 7 - As características consideradas femininas trazem facilidades para a mulher na hora de exercer autoridade, comandar ou motivar os seus subalternos	123
GRÁFICO 8 - O estilo feminino de liderar/gerenciar/administrar traz resultados benéficos para a empresa	124
GRÁFICO 9 - O estilo de liderar considerado típico do sexo masculino deverá ser	

substituído pelo tipicamente feminino	125
GRÁFICO 10 - Os estilos de liderança típicos de homens e mulheres devem ser complementares	125
GRÁFICO 11 - Os homens possuem os mesmos interesses no trabalho que as mulheres	127
GRÁFICO 12 - As mulheres investem tanto quanto os homens em sua vida profissional	128
GRÁFICO 13 - Para demonstrar competência e obter sucesso as mulheres têm que trabalhar mais do que os homens	128
GRÁFICO 14 - Você prefere ter como chefe	131
GRÁFICO 15 - Opinião masculina acerca de como o homem percebe a mulher administradora	134
GRÁFICO 16 - Opinião feminina acerca de como o homem percebe a mulher administradora .	135
GRÁFICO 17 - Opinião masculina sobre o significado de ter uma chefe mulher	137
GRÁFICO 18 - Opinião feminina sobre o significado de ter uma chefe mulher	137
GRÁFICO 19 - Os homens têm maior capacidade de decisão que as mulheres	139
GRÁFICO 20 - Os homens têm a mesma capacidade de decisão que as mulheres	139

SUMÁRIO

RESUMO	Vii
ABSTRACT	Viii
LISTA DE TABELAS	Ix
LISTA DE GRÁFICOS	X
1. INTRODUÇÃO	14
1.1. A escolha do tema e delimitação do problema de pesquisa	24
1.2. Justificativa do objeto de estudo e questões teórico-metodológicas	27
2. A CONDIÇÃO SOCIAL FEMININA: ANTAGONISMOS E ESTEREÓTIPOS ..	33
2.1. A mulher, o ensino e o trabalho	33
2.2. O pós-modernismo e a mulher	74
3. A MULHER E A ADMINISTRAÇÃO	79
3.1. O ensino de Administração de empresas no Brasil	79
3.1.1. A Escola Superior de Administração e Gerência (ESAG)	90
3.2. A mulher e o poder nas organizações	93
4. MULHER ADMINISTRADORA:	
QUALIFICAÇÃO, DISCRIMINAÇÃO E RECONHECIMENTO	107
4.1. Identificação da amostra	107

4.2. Os resultados	109
5. ALGUMAS CONCLUSÕES E UMA CRENÇA	146
REFERÊNCIAS	154
ANEXOS	167
Anexo 1 – Formulário do Questionário 1	168
Anexo 2 – Formulário do Questionário 2	173
Anexo 3 – Tabulação dos dados do Questionário 2	176

1. INTRODUÇÃO

Na última década tem-se falado muito sobre o fato de as mulheres serem a maioria nas universidades, de estarem aumentando a sua participação em cargos que detenham poder e da superação da discriminação sexual. Porém, não é raro ser imputado à emancipação feminina todos os problemas causados pela diminuição do tempo que a mulher dedica a sua família, já que a visão de que cabe a ela a maior parte das responsabilidades domésticas continua ainda muito forte, resquício de antigos estereótipos que atribuíam as pessoas do sexo feminino uma incapacidade intelectual e uma aptidão natural para cuidar da casa, dos filhos e do marido.

Demonstrar que a capacidade de aprender, de pensar e de agir independem do sexo é algo lento e gradativo, pois se esbarra na cultura e nas crenças de um povo, porém as mulheres, de uma maneira cada vez mais rápida, têm conseguido grandes avanços.

Busca-se então, através deste estudo, rever o processo pelo qual as mulheres passaram da invisibilidade social e cultural a participantes efetivas do

mundo educacional e profissional, além de conhecer a visão dos alunos de um curso superior acerca da mulher engajada na área executiva e que exerce cargos de chefia.

Foram tratados, através do resgate literário, apenas os aspectos educacionais e profissionais femininos. As questões biológicas, psicológicas e familiares, que ainda exercem grande peso sobre a carreira das mulheres, serão apresentadas, porém, sem a pretensão de explicá-las profundamente.

A elaboração desta dissertação suscitou diversas indagações que não haviam sido pensadas em seu início e que, por uma questão prática, tiveram que ser temporariamente deixadas de lado, optando-se por estudá-las de maneira mais consistente em um outro momento. Qual o exercício profissional das mulheres que se formaram em Administração? Estão trabalhando na área? Tornaram-se empreendedoras? A conclusão da graduação lhes proporcionou um salto qualitativo na carreira? Continuaram os estudos? As que desistiram da profissão, por que o fizeram? Qual é a realidade catarinense: há um aumento da presença feminina nos quadros do primeiro e segundo escalão das médias e grandes empresas? Qual a participação das mulheres nas micro e pequenas empresas de Santa Catarina? São essas algumas das perguntas cujas respostas exigirão estudos específicos e futuros, pois, neste trabalho, buscou-se reunir informações sobre a educação da mulher brasileira e os avanços (e retrocessos) da condição social feminina, visando investigar mais a fundo a participação e o papel da mulher na administração de empresas buscando identificar, através de

amostra, a visão dos alunos da Escola Superior de Administração e Gerência¹ (ESAG) sobre a mulher administradora.

Por serem rotuladas como inferiores, as mulheres durante muito tempo, ficaram marginalizadas de todo o processo formal de educação. Viviam resguardadas no ambiente doméstico, pertencendo e devendo obediência a algum homem: pai, irmão, marido e etc., que muitas vezes as enganavam para ficarem com seus bens, já que elas não sabiam ler e nem escrever.

A oportunidade de se tornarem mais instruídas veio associada ao fato de que, para passarem melhores ensinamentos aos seus filhos, cidadãos brasileiros, as mães deveriam ser mais esclarecidas.

Inicialmente, a educação feminina não considerava a mulher como o sujeito principal da ação; o objetivo dessa educação centrava-se em satisfazer a terceiros, já que nascera da necessidade de se educar as jovens para um melhor convívio sociocultural, preparando-as para serem excelentes esposas, mães e donas-de-casa. Enquanto paulatinamente elas começavam a se alfabetizar², eram criados cursos superiores para os homens, visando formar principalmente médicos, engenheiros e advogados.

A Igreja Católica não concordava com o incentivo que a instrução feminina começava a receber e também, era contra o ensino misto, fato que contribuiu sobremaneira para a cristalização do estigma de que as mulheres seriam menos capazes que os homens.

¹ A ESAG faz parte do Centro de Ciências da Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) e localiza-se na cidade de Florianópolis.

Como meninos e meninas tinham aulas em turmas diferentes e os professores, do sexo masculino, só podiam ensinar aos rapazes, fez-se necessária a figura da professora para lecionar para as meninas. Marcado pela discriminação entre sexos, este foi então, o primeiro emprego público a que teve acesso, no entanto, poucas estavam aptas a exercê-lo.

Geralmente estudavam em escolas comerciais, técnicas ou normais e, ao se engajarem no mercado de trabalho, assumiam funções secundárias, com baixa remuneração e pouca possibilidade de ascender profissionalmente, tendo um homem como seu chefe ou supervisor (BESSE, 1999).

A mulher participava ativamente nas tarefas agrícolas, na produção artesanal e no trabalho pré-fábrica, mas a Revolução Industrial³ promoveu grandes mudanças na conduta e organização do trabalho. Além de o separar do local de moradia, dificultou a conciliação de uma prática educacional ou profissional com os afazeres domésticos (COSTA, 1982).

Surgiram novas oportunidades de trabalho para homens e mulheres, e uma conseqüente urbanização das áreas próximas aos pólos industriais. Porém, esses avanços não foram suficientes para alterar o pensamento social brasileiro: acreditava-se que as moças não necessitavam de maiores estudos para exercerem as suas tarefas, bastava saberem executar a lida doméstica e os trabalhos manuais (BESSE, 1999).

² Em 1822 o percentual de brasileiras analfabetas era aproximadamente 95% (MATTOS, 1900).

³ A Revolução Industrial teve início na Inglaterra entre o final do século XVIII e meados do século XIX, com a invenção e aplicação da máquina a vapor no processo de produção, gerando uma maior oferta de produtos, redução nos preços, aumento do consumo e dos lucros dos proprietários.

Enquanto a maioria das brasileiras mal sabia assinar o próprio nome, não tinha acesso aos livros, desconhecia os fatos históricos e não participava dos acontecimentos políticos, em Nova York, no dia 8 de março de 1857, as funcionárias de uma indústria têxtil promoviam a primeira greve conduzida apenas por mulheres. Reivindicavam melhores salários e condições de trabalho, com uma jornada de doze horas. Um incêndio, provocado com o intuito de afastar essas grevistas do local de trabalho, onde haviam acampado, acabou por matar muitas delas. É em homenagem a essas operárias que desde 1910, comemora-se no dia 08 de março o “Dia Internacional da Mulher” (NUNES, 1985).

O uso da eletricidade e dos derivados de petróleo como fontes de energia e do aço como matéria-prima proporcionaram uma rápida proliferação e crescimento das indústrias, motivando a realização de estudos científicos que auxiliassem os novos industriais na obtenção de maior eficiência e produtividade nas suas empresas. Assim, no início do século XX, dois engenheiros, Taylor e Fayol, publicaram as suas experiências e desenvolveram a Administração Científica, visando a uma racionalização do trabalho dos operários em prol da eficiência da indústria.

Taylor garantia que, para a organização atingir melhores resultados, deveria promover, através da divisão de tarefas, a especialização de seus funcionários, oferecendo-lhes maiores salários e reduzindo os custos de produção com a eliminação dos desperdícios (KWASNICKA, 1989).

A teoria de Fayol englobou muito dos princípios defendidos por Taylor, além de buscar meios para controlar as variáveis que interferissem no sistema. Defendia uma estrutura organizacional apoiada em seis áreas básicas: técnica, contábil, financeira, de segurança, comercial e administrativa, sendo que as pessoas de cada área deveriam ser treinadas para exercer o famoso POC3 – prever, organizar, comandar, coordenar e controlar (KWASNICKA, 1989).

E assim nasceu a história da Administração, sem considerar, em momento algum, a presença da mulher no ambiente administrativo.

Muito da teoria e do modo de pensar em administração vem de uma forma masculina de ver o mundo: agressivo, calculista, sem escrúpulos. E muito dos termos usados nesse meio têm origem claramente militar: ‘companhia’, ‘divisão’, ‘campanha’ publicitária, ‘guerra’ de preços, ‘aniquilar’ a concorrência, ‘conquistar’ mercados, e assim por diante. (KANITZ, 2000, p. 1 – grifos no original)

A industrialização não proporcionou um avanço qualitativo no emprego feminino, pois, apesar de as mulheres estarem participando mais ativamente da economia, a situação de inferioridade, subordinação e dependência que viviam no ambiente doméstico prolongou-se para o local de trabalho, ao desempenharem papéis secundários, onde lhes eram requisitados

poucos conhecimentos, pouca força física e nenhuma responsabilidade além de seguir as ordens. Esse tipo de participação vinha corroborar a crença da superioridade masculina e fortalecer os discursos positivistas, que defendiam que a mulher, responsável pela perpetuação da espécie e pela educação dos novos cidadãos, deveria ser apenas o complemento do marido.

No Brasil, o início do século caracterizou-se pela transição, pois o país passava por profundas transformações econômicas, sociais, administrativas e culturais. Começavam a surgir movimentos, organizados pelos operários, de tendências socialistas, anarquistas e comunistas, que reivindicavam melhores salários e condições de trabalho, e protestavam contra a exploração da mão-de-obra feminina e infantil. As mulheres trabalhavam até dezesseis horas por dia, em condições subumanas, sem horário para almoçar, para descansar, sem poderem amamentar e nem ter aonde deixar os seus filhos, sem contar que, muitas vezes, além de serem tratadas como prostitutas por seus patrões, sofriam abuso sexual (MARTINS, 1998).

A implantação de inúmeras indústrias em terras brasileiras alterou o sistema agro-exportador de produção, exigindo a especialização da mão-de-obra e gerando uma grande procura pelas escolas. A sociedade passou a considerar a educação como algo essencial para o desenvolvimento do país e a instrução feminina deixou de ser vista apenas como um luxo da burguesia, tornando-se fundamental para “fomentar a evolução e o progresso do Brasil” (BESSE, 1999, p. 123).

Nessa época inexistia uma educação secundária pública para as moças. Aquelas que desejassem continuar seus estudos teriam que fazê-lo em

conventos ou recolhimentos de religiosas que, em sua grande maioria, funcionavam sob sistema de internato e eram destinados às filhas da elite. Muitas das que saíam dos colégios católicos procuravam profissionalizar-se no Curso Normal Secundário, sendo que o primeiro foi criado em Niterói, no ano de 1835. Mesmo sendo permitida a freqüência de mulheres e de negros apenas anos mais tarde, essas escolas tiveram grande importância na luta feminina por um trabalho digno e remunerado.

Durante a Segunda Guerra Mundial, ocorreu em muitos países, uma escassez de mão-de-obra masculina, ocasionada pelo recrutamento de muitos homens para o campo de batalha. Para suprir essa falta foi requisitado o trabalho feminino que, somado ao avanço do capitalismo e ao aumento da necessidade de consumo, fez com que as mulheres, pouco a pouco, buscassem a realização profissional, lutando para receber um salário compatível com o trabalho exercido, procurando adquirir, através da educação, meios que lhes permitissem disputar uma vaga de maneira mais igualitária, inclusive para os cargos que concentram maior poder de decisão e são melhor remunerados.

De 1920 a 1950, em função do aumento progressivo nos índices de êxodo rural, houve um decréscimo na taxa feminina economicamente ativa, pois na zona agrícola a mulher exercia uma participação bastante atuante, fato que não estava ocorrendo nos grandes centros. A partir dos anos 50, apesar de ainda haver uma redução do trabalho da mulher no setor primário e secundário, houve um aumento na absorção da mão-de-obra feminina no setor terciário da economia, promovendo assim um acréscimo proporcional na sua participação no mercado de trabalho (NUNES, 1985).

A abertura de grandes indústrias, a concorrência, a necessidade de se aumentar a produtividade e reduzir custos, fizeram com que o mundo empresarial sentisse a necessidade do administrador profissional⁴, com conhecimentos teóricos e científicos. De acordo com Kwasnicka (1989, p. 11) “o estudo da Administração é um desdobramento da história das transformações econômicas, sociais e políticas de várias culturas, necessidades que o homem tem em sua natureza que precisam ser satisfeitas através de esforços organizados”.

Os cursos de Administração seguiram o *boom* da educação superior, que a partir da década de 60 obteve um rápido acréscimo no número de instituições e de alunos, além do aumento proporcional da quantidade de mulheres entre a população estudantil (TOSI, 1981). De dois cursos existentes no ano de 1954, passaram para 177 em 1973 e hoje somam 2.376, num total de 1.158 instituições (CASAROTTO, 1994; MORAES, 2001; CFA⁵, 2003), sendo que, há alguns anos atrás, esses cursos eram tipicamente masculinos, e atualmente algumas turmas são compostas por até mais de 60% de alunas.

As últimas décadas têm sido marcadas pela forte ascensão da atividade profissional e pelo aumento no nível de escolarização das mulheres. Seja pela busca da auto-realização ou para superar, através de uma melhor qualificação, as desvantagens e discriminações sofridas, a verdade é que elas estão ocupando, cada vez mais, as vagas dos cursos superiores e das especializações.

⁴ O administrador é o profissional capacitado para “planejar, coordenar, dirigir e controlar as pessoas e os recursos materiais utilizados, a fim de buscar maiores ganhos de produtividade” (MASIEIRO, 1996, p. 20).

⁵ Informações enviadas pelo CFA via e-mail (formação@cfa.org.br) no dia 15/05/2003, às 9h30m.

Diversas pesquisas apontam para uma alta correlação entre a escolaridade e o engajamento profissional da mulher, mas demonstram também que a simples expansão no grau de instrução não proporciona modificações significativas na estrutura de empregos e nem uma compatibilidade entre o nível salarial e a formação (ROSEMBERG et al., 1982). Então, como se percebe, apesar de toda qualificação e aprimoramento, ainda se esbarra em velhos preconceitos que, de tão arraigados, fazem com que alguns acreditem que a diferença de sexo seja parâmetro para medir inteligência e capacidade.

Em contrapartida, outros estudos assinalam o crescimento quantitativo dos cargos de chefia e liderança delegados a elas. Mesmo havendo algumas disparidades nos resultados das investigações, observa-se uma tendência de aumento na quantidade de executivas nos postos mais elevados na hierarquia organizacional.

A inserção feminina no mercado de trabalho transformou a relação das mulheres com o ensino, com os homens e com o casamento. Passaram a ser donas de si, a ter poder de decisão, demonstrando que feminilidade e trabalho, maternidade e salário são compatíveis e muitas vezes complementares (LIPOVETSKY, 2000). Mesmo convivendo com o preconceito e a diferenciação salarial, a mulher vai encontrando o seu espaço. Sem a necessidade do radicalismo dos movimentos feministas da década de 70, vai comprovando que o poder intelectual, cultural e criativo estão igualmente presentes em homens e mulheres. “O trabalho feminino já não aparece como um último recurso, mas como uma exigência individual e identitária, uma condição para realizar-se na existência, um meio de auto-afirmação” (LIPOVETSKY, 2000, p. 221).

A importância deste estudo está, assim, na oportunidade de revelar uma possível persistência dos estereótipos femininos entre os alunos entrevistados, como também na possibilidade de demonstrar que as características de homens e mulheres podem ser complementares e não excludentes tanto no ambiente profissional quanto no doméstico – afinal, diferenças não justificam desigualdades de direitos e de oportunidades, nem a supremacia de um sobre o outro.

Procurou-se destacar que a capacidade intelectual, de liderança, de gerenciamento e administrativa independem do sexo e que se deve tomar cuidado para que ao defender a potencialidade feminina não se crie um novo estereótipo, motivado pela facilidade de se valorizar as aptidões de um através da depreciação do outro. Nesse sentido, buscou-se trabalhar com abordagens que questionam a veracidade de conceitos socialmente arraigados e sugerem um repensar acerca dos antagonismos e polaridades entre masculino e feminino, redefinindo as relações entre poder e conhecimento (CALÁS e SMIRCICH, 1998; ANDRADE et al., 2002; CRAMER et al., s.d.).

1.1. A escolha do tema e delimitação do problema de pesquisa

O tema “mulher” e todos os seus desdobramentos sempre estiveram presentes na vida da autora, seja pela predominância do gênero feminino na sua família, como pelo fato de a maioria de suas parentes ter encontrado no ensino a sua realização profissional: muitas foram ou ainda são professoras.

Como seus familiares residiam no interior, a busca pela educação formal tornava-se ainda mais peculiar. Muitos cursaram o ensino primário em escolas isoladas, onde a professora ensinava, em uma única sala, alunos de todas as séries, superando a falta de material didático e repassando os ensinamentos de maneira exemplar, apesar das dificuldades metodológicas. Tanto que, para aqueles que não tivessem condições de continuar seus estudos nos grandes centros, os conhecimentos básicos já estavam assegurados e assimilados: sabiam realizar cálculos matemáticos mentalmente, possuíam uma bela grafia e, apesar do vocabulário reduzido, escreviam corretamente.

Os obstáculos a serem transpostos eram muitos, mas o desejo de estudar era incentivado pelos pais. Até chegarem à escola, o caminho era longo: geralmente esta ficava muito distante de onde residiam. Andavam por algumas horas e, ao retornarem, ainda tinham que ajudar na roça (plantar, colher, rachar lenha e etc.), e as meninas acumulavam essas atividades com os afazeres domésticos. Mesmo com todos esses sacrifícios, os pais tinham a certeza de que o estudo era o maior bem que poderiam deixar para os seus descendentes, então, era dada a oportunidade para todos irem à escola, mesmo que alguns não tivessem conseguido concluir o segundo grau⁶.

Apesar de a autora não ter formação acadêmica na área da educação, sua vida sempre esteve voltada para tal. Logo que começou a cursar a faculdade de Administração de empresas, foi chamada para lecionar Matemática para o antigo Ginásio (de 5ª a 8ª séries) em um colégio estadual. Gostou tanto da experiência que, após formar-se, adquiriu a franquia de um

⁶ Hoje denominado ensino médio.

curso de matemática e português que oferecia o aprendizado dessas duas disciplinas através da lógica, aproveitando as correções dos erros para fazer com que o aluno assimilasse a maneira correta de executar os exercícios. Na parte da matemática, o objetivo era capacitar o aluno a executar cálculos mentais com rapidez e exatidão, habilidade facilmente encontrada nos mais idosos e de grande dificuldade para as novas gerações.

A sua principal motivação para adquirir a franquia foi a possibilidade de aliar as suas duas paixões profissionais: a educação e a Administração. Poderia ali, aplicar os conceitos teóricos aprendidos na faculdade para que o seu empreendimento alcançasse sucesso e provar aos seus alunos que a aprendizagem e o entendimento da matemática e do português eram possíveis, necessitando somente de treino e dedicação.

O gosto pela história foi despertado no decorrer do seu curso de Mestrado em Educação, em que inúmeras leituras se fizeram necessárias, aguçando a sua curiosidade em buscar maiores conhecimentos sobre educação e, nos acontecimentos históricos, a explicação para a condição da mulher.

Decidida a linha de pesquisa e o tema – educação feminina –, o grande problema foi delimitá-lo, já que todos os assuntos que versavam sobre a história da mulher e da educação a interessavam. Então buscou uma ligação entre o tema e a sua área de formação – Administração de Empresas.

Durante a faculdade, apesar do pouco senso crítico e da falta de maturidade, normais na adolescência, já notava que a Administração podia ter outros rumos, com enfoques capazes de estimular a participação da aluna

como mulher, num meio primordialmente *masculino*, centrado em referencial de autores *masculinos* e de corpo docente essencialmente *masculino*.

Sabia que ingressava em um meio no qual, na maioria das vezes, as alunas formadas desviavam-se da carreira, tornavam-se secretárias ou auxiliares de escritório. Algumas buscavam, com o curso, promoções para cargos de chefia, outras apenas o concluíam para a obtenção de diploma de nível superior e acabavam tornando-se donas-de-casa. Umas poucas conseguiam atingir um dos objetivos mais comuns entre os alunos desse curso e tornavam-se empreendedoras, montando o seu próprio negócio.

Através de uma pesquisa exploratória preliminar, verificou-se a falta de estudos científicos, com metodologia criteriosa, que abordassem o tema “mulher” no curso de Administração ou a administradora no mercado de trabalho, apesar da grande enxurrada de artigos em revistas comuns e jornais constantemente apontarem para o crescimento da liderança feminina.

A pouca quantidade de mulheres em cargos de chefia, gerência ou direção, a dificuldade que muitos homens encontravam (ou encontram) ao serem comandados por uma mulher e a popularização do pensamento de que o chefe ideal “deve” ser homem, levaram a autora a querer conhecer o pensamento dos administrandos acerca da mulher administradora.

Após essa reflexão concluiu que a sua dissertação deveria abordar a trajetória educacional e profissional da mulher administradora, além de demonstrar a visão dos futuros administradores sobre a presença feminina no ambiente administrativo.

1.2. Justificativa do objeto de estudo e questões teórico-metodológicas

Considerando-se a crescente participação da mulher no mercado de trabalho e o fato de que este ainda seja caracterizado por profundas desigualdades de oportunidades entre os sexos, é possível registrar alguns avanços no acesso feminino aos cargos de direção e às profissões de prestígio. Segundo Bruschini e Lombardi (2000), esse incremento deve-se à redução no número de filhos, ao aumento da escolaridade, a uma revisão do papel social da mulher e à necessidade de complementar ou melhorar a renda familiar.

Sabendo-se que o número de mulheres que se interessam e resolvem seguir a profissão de administradora vem aumentando consideravelmente, e que a quantidade de alunas nos cursos de Administração, na maioria das vezes, supera a de alunos, é intenção da autora pesquisar sobre a persistência dos estereótipos que cercam a figura feminina principalmente na área administrativa, e os meios que as mulheres encontraram para tentar modificá-los, já que a existência de preconceitos sexuais pode resultar em competição desigual, na medida em que não se valoriza o talento, mas sim o sexo masculino.

Considerou-se para liderança feminina o conceito apresentado por Loden:

[...] é um estilo administrativo que utiliza a capacidade total dos talentos e habilidades femininas [...]. É uma abordagem de liderança que está ligada às diferenças entre os sexos, à socialização desde a infância, e ao conjunto de experiências de vida desde o início da infância, que moldam os valores, interesses e comportamento das mulheres como adultas. (1988, p. 61)

Realizou-se uma revisão bibliográfica, de cunho exploratório e documental, no intuito de demonstrar a trajetória educacional e profissional da mulher brasileira, correlacionando o aumento da sua presença na educação formal e profissional com a sua maior participação no mercado de trabalho, entendendo-se por educação formal o ensino sistemático, escolarizado, reconhecido pelo órgão competente do Estado, e por educação profissional os cursos técnicos e profissionalizantes de nível médio e superior.

A Administração trata do “processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos” (MAXIMIANO, 1997, p. 17), competindo aos administradores a execução de suas atividades com eficiência e eficácia para conseguirem uma maior produtividade. Ser eficiente significa realizar algo da maneira, no tempo e com a qualidade que foi proposta, dispondo corretamente dos recursos, e ser eficaz está diretamente ligado à capacidade de realizar objetivos (MASIERO, 1996; MAXIMIANO, 1997).

Utilizou-se para mercado de trabalho o conceito apresentado por Ferreira (1986, p. 1120), que o considera como sendo “a relação entre a oferta de trabalho e a procura de trabalhadores, em época e lugar determinados”; acrescido da visão de Sousa (1980): este define mercado de trabalho como “ente abstrato” que reúne pessoas as quais vendem trabalho ou serviços e

outras pessoas ou organizações que necessitam do que está sendo oferecido, tendo-se no valor acertado pela compra a remuneração da mão-de-obra.

No estudo empírico realizado entre os alunos e alunas da ESAG, procurou-se analisar a visão desses acadêmicos sobre a mulher enquanto profissional administradora, no exercício de cargos de comando, observando-se a existência, ou não, de estereótipos femininos. Entende-se que o estereótipo seja “uma crença sobre uma classe de pessoas que é então aplicada individualmente aos membros da classe” (STRATTON e HAYES, 1994, p. 93). Tem o seu lado positivo, à medida que auxilia sobre o que esperar de uma pessoa, porém, quando incorreto e mantido mesmo após uma comprovação contrária, torna-se um preconceito, servindo de rótulo, que vem à mente antes mesmo de se observar a capacidade e o que a pessoa realmente é (STRATTON e HAYES, 1994).

A opção por utilizar acadêmicos da ESAG como sujeitos da pesquisa foi feita por serem alunos de uma instituição de grande credibilidade, que proporciona ensino de qualidade, comprometida com a comunidade estudantil, preocupada em desenvolver um aprendizado de alto nível e interessada na capacitação de bons profissionais. Além disso, somou-se a essa escolha o total apoio institucional e a concessão irrestrita tanto para a aplicação dos formulários junto aos acadêmicos quanto para a obtenção de informações relativas ao quadro de professores e aos alunos matriculados e formados. Outro ponto que motivou esta escolha foi a cultura machista da ESAG, representada, principalmente, pelo seu corpo docente, formado essencialmente por homens, desde a sua fundação.

A pesquisa de campo foi desenvolvida em duas etapas, utilizando-se o questionário como instrumento de investigação. Primeiramente aplicou-se um formulário, com perguntas abertas e fechadas, junto aos formandos do ano de 2003 (9º e 10º termos), obtendo-se dados sobre escolha do curso, expectativas de emprego, formação de carreira e o posicionamento dos alunos sobre a presença feminina em cargos de chefia. Tais questões buscavam contribuir para uma análise do perfil dos entrevistados onde se destacaria o pensamento desses futuros bacharéis sobre a condição da mulher administradora e sobre a liderança feminina. Porém, foi diagnosticado que os resultados não atendiam, por completo, aos objetivos iniciais da pesquisa.

Optou-se então por realizar outro questionário, sem, no entanto descartar os dados do primeiro, que, além de servir como base para o novo, auxiliou na contextualização desta pesquisa – as suas informações estarão presentes no último capítulo deste estudo.

No segundo momento, portanto, aplicou-se o novo formulário, também com perguntas fechadas e abertas, porém mais claras e diretas, que permitiam atingir a meta desta investigação, complementar a pesquisa bibliográfica sobre a trajetória educacional e profissional feminina e fornecer dados para a análise da possível existência, entre os acadêmicos, de estereótipos acerca da presença da mulher na Administração.

Para as respostas utilizou-se uma escala contendo as alternativas: concordo inteiramente, concordo, discordo e discordo completamente, buscando encontrar uma variável quantitativa para o objeto investigado.

A ESAG conta hoje com 533 alunos matriculados e foram aplicados 241 questionários junto aos alunos e alunas de todas as fases do curso e nos dois períodos (vespertino e noturno), pois se trabalhou com uma margem de erro na ordem de 5% e um nível de confiabilidade de 95%.

Chegou-se ao número da amostra através da fórmula estatística sugerida por Labes (1998):

$$n = \frac{N \cdot 4 \cdot p \cdot q}{e^2 (N-1) + 4 \cdot p \cdot q}$$

Onde: N = Número de elementos ou população (533)

n = número de elementos da amostra

e = erro admitido (5% = 0,05)

p = % característica ou probabilidade de ocorrência (50% = 0,5)

q = % não característica ou probabilidade de não ocorrência (50% = 0,5)

$$n = \frac{533 \cdot 4 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(0,05)^2 \cdot (533 - 1) + 4 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = \frac{533}{2,33} = 228,75 \rightarrow 229 \text{ questionários}$$

Como consequência dos estudos realizados, este trabalho foi estruturado em três capítulos – além da introdução e da conclusão. Primeiramente comentou-se a maneira como ocorreu a inserção da mulher no mercado de trabalho, a sua busca por um maior nível de escolaridade e a sua atual condição social, englobando o aumento da sua participação em cargos de chefia e a superação de preconceitos. Logo após, fez-se um breve relato dos cursos de Administração no Brasil e em particular, o da ESAG, tratando-se também sobre a liderança feminina e o poder nas organizações. No terceiro capítulo analisou-se o resultado da pesquisa empírica, identificando-se a população entrevistada e destacando-se a visão dos acadêmicos em Administração acerca da mulher, enquanto profissional, engajada na área administrativa e no exercício de cargos de chefia. Posteriormente, apresentou-se algumas conclusões, estando anexados, na parte final deste estudo, os formulários dos questionários aplicados e as tabulações dos dados obtidos.

2. A CONDIÇÃO FEMININA:

ANTAGONISMOS E ESTEREÓTIPOS

2.1. A mulher, o ensino e o trabalho

O pensamento moderno está constituído por dicotomias que marcam uma relação de oposição entre os pares, como por exemplo: teoria x prática; ciência x ideologia; homem x mulher; dominante x dominado. Dentro desta lógica se enquadra a crença do homem dominador, superior x a da mulher submissa, inferior, desconsiderando-se, porém, a diversidade que há entre os indivíduos, do mesmo sexo ou não (LOURO, 1998).

Seria simplista demais considerar que a diferença biológica ou sexual seja suficiente para justificar a desigualdade social entre homens e mulheres. Para Louro:

É imperativo, então, contrapor-se a esse tipo de argumentação. É necessário demonstrar que não são propriamente as características sexuais,

mas é a forma como essas características são representadas ou valorizadas, aquilo que se diz ou se pensa sobre elas que vai constituir efetivamente, o que é feminino ou masculino em uma dada sociedade e em um dado momento histórico. Para que se compreenda o lugar e as relações de homens e mulheres numa sociedade importa observar não exatamente seus sexos, mas sim tudo o que socialmente se construiu sobre os sexos. (1998, p. 21)

As pesquisas mais recentes a respeito das questões de gênero e trabalho têm revelado alguns paradoxos, pois, se de um lado relatam o aumento no nível educacional e conseqüente elevação nos índices da participação feminina no mercado de trabalho, inclusive em cargos de chefia e gerência, por outro apontam a continuidade de práticas discriminatórias, que limitam a atuação profissional da mulher.

Segundo Nunes, discriminação de gênero é:

[..] toda distinção, exclusão ou restrição baseada no sexo e que tenha por objetivo ou finalidade prejudicar ou impedir a participação da mulher na vida social a que ela tem direito, com base na igualdade dos sexos, nos direitos humanos e nas liberdades fundamentais do ser humano. (1985, p. 18)

Existirá discriminação, se pessoas com características produtivas análogas forem tratadas de maneiras diferentes simplesmente por não pertencerem aos mesmos grupos ou classes (EHRENGERG e SMITH, 2000).

Muitas vezes, na seleção para certos cargos, principalmente para aqueles que demandam maior poder, as mulheres são preteridas, mesmo dispendo de um grau de instrução maior e de um currículo mais qualificado. Para Toscano e Goldenberg (1992, p. 41), “somente um profundo trabalho político de conscientização social a respeito de tais discriminações pode levar

a mulher a ocupar espaços mais valorizados em condições de igualdade com o homem”.

A desigualdade das mulheres é um processo que começa com a divisão sexual do trabalho e se consolida com a constituição dos gêneros sociais: se você é mulher, tem de fazer determinadas coisas, se for homem, outras. (TOLEDO, 2000, p. 1)

De acordo com os dados da pesquisa realizada pela Fundação Perseu Abramo⁷ (2001), enquanto as mulheres gastam cerca de 40 horas semanais para fazer ou orientar os serviços domésticos, cuidar de filhos, crianças, pessoas idosas ou doentes, os homens gastam apenas 6 horas. Mesmo podendo dispor dos avanços tecnológicos, o tempo gasto para cumprir os afazeres domésticos ainda é muito grande e, segundo Bauer (2001), quanto mais facilidades são proporcionadas através do uso de novas tecnologias domésticas, maior será o tempo que a mulher terá que dispender para executar os trabalhos do lar.

Para conciliar a profissão com vida doméstica e familiar, muitas abrem mão de sua ascensão profissional, não ambicionando chegar ao topo das organizações; outras buscam trabalhos que ofereçam flexibilidade de horários e afazeres, algumas optam por engravidar mais tarde e umas poucas recorrem à ajuda de terceiros (parentes, babás, empregadas ou escolas).

⁷ Pesquisa realizada em outubro de 2001, com uma amostra de 2.502 entrevistas pessoais e domiciliares. Foram entrevistadas mulheres de 15 anos ou mais, residentes em 187 municípios de 24 estados das 05 macro-regiões brasileiras.

Outro fato que dificulta a permanência das mulheres no mercado de trabalho é que a quantidade de creches gratuitas, oferecidas pelo Estado, é insuficiente para atender a demanda infantil e como a contratação desses serviços nem sempre é possível, já que mais da metade da população brasileira possui renda⁸ de até dois salários mínimos (IBGE, 2002), muitas vezes as mulheres têm que abandonar a sua profissão ou acumular as tarefas e exercer a dupla jornada.

A verdade é que as mulheres vêm assumindo cada vez mais funções. Antes elas eram responsáveis pela casa, marido e filhos, enquanto competia aos homens, ter um emprego e sustentar a família. Hoje, elas conciliam as antigas responsabilidades com a atividade profissional, sendo que os homens não assumiram os afazeres domésticos na mesma proporção, geralmente o que fazem é dar “uma mãozinha”, uma ajuda – o que está longe de ser uma partilha de obrigações; embora seja uma atitude culturalmente aceita, é muito questionada pelas companheiras (e pelas mulheres em geral).

Para os homens, a construção de uma carreira profissional tende a ser bem mais fácil, já que contam com o apoio da sociedade. Sua obrigação primeira é, senão alcançar o poder, prosperar, progredir profissionalmente, dedicando-se ao máximo para que isso ocorra. A mulher, no entanto, é cobrada para que coloque a família em primeiro lugar, recaindo sobre ela a

⁸ De acordo com dados do IBGE/PNAD (2001), a extratificação salarial brasileira (envolvendo as pessoas de 10 ou mais anos de idade, ocupadas, por classe de rendimento de trabalho) no ano de 2001 era a seguinte: 8% recebiam até ½ salário mínimo, 16,6% recebiam mais de 1/2 a 1 salário mínimo, 26,1% recebiam mais de 1 a 2 salários mínimos, 12,9% recebiam mais de 2 a 3 salários mínimos, 10,9% recebiam mais de 3 a 5 salários mínimos, 7,7% recebiam mais de 5 a 10 salários mínimos, 3,3% recebiam mais de 10 a 20 salários mínimos, 1,4% recebiam mais de 20 salários mínimos, 11,7% não possuíam rendimentos e 1,4% não declararam.

maior carga de responsabilidade pelos filhos e pelo bom andamento da rotina doméstica. Com isso, a sua realização pessoal acaba ficando em segundo plano.

Enquanto entre os homens o projeto profissional vem sempre em primeiro lugar em relação ao projeto de paternidade, entre as mulheres jovens ele é elaborado muitas vezes integrando os futuros constrangimentos da maternidade. Para o sexo forte, o fato de dividir-se entre dois mundos é natural; para o outro sexo, isso vem acompanhado de conflitos e de interrogações, de uma busca de conciliação que é freqüentemente fonte de culpa e de insatisfação. (LIPOVETSKY, 2000, p. 242-243)

A trajetória das mulheres, para serem reconhecidas como cidadãs, capazes de responder pelos seus atos, foi marcada por períodos de admiração e outros de desprezo – afinal, a figura feminina sempre foi representada por pólos antagônicos: amor e ódio, desejo e temor, deusa e bruxa, santa e pecadora, submissa e independente, frágil e corajosa.

Alguns estudiosos defendem a teoria de que as primeiras comunidades tenham sido comandadas ou tivessem como figura central uma mulher. Nessa sociedade matriarcal, as mulheres plantavam, colhiam, transportavam e dividiam os alimentos, suprindo as necessidades básicas de seu clã. Com o exercício de tantas funções, elas dispunham de pouco tempo livre, enquanto que os homens, responsáveis pela caça, pesca e cuidado com a terra, tinham suas tarefas logo concluídas e usavam o tempo restante para desenvolver e aprimorar suas armas e instrumentos de caça, além de criar rituais masculinos que excluía as mulheres (BARROS, 2001; MURARO,

2002). Assim, segundo esses teóricos, as mulheres começaram a ser banidas do espaço público.

Os primeiros indícios do patriarcado são demonstrados através da transição entre os elementos femininos e masculinos. Barros (2001) acredita que o homem tenha percebido a importância do macho para a procriação quando começou a domesticar os animais e, a partir do momento em que despertou para o seu papel na fecundação, procurou trazer para si os símbolos e atributos femininos, sendo a desvalorização da mulher uma consequência, já que era “endeusada” pelo seu dom de gerar vidas.

Durante milênios o homem cultuou a mulher como a doadora da vida e a condutora na morte e atribuiu a ela um poder desmesurado, soberano. Acreditou em sua ligação simultânea ao bem e ao mal e a ambigüidade, que caracteriza todo e qualquer ser humano, foi entendida como atributo feminino, dando ao homem a certeza de que somente a mulher podia se apresentar dotada da pureza demetriana e, ao mesmo tempo, da arrebatadora face afrodisíaca. (BARROS, 2001, p. 40)

Paulatinamente, o patriarcalismo foi ganhando forças. A supremacia do homem e a inferiorização feminina foram sendo admitidas e legitimadas como algo natural. Com base nessa crença, foi incutida nas mulheres uma moral rígida e controladora, enquanto os homens atribuíam a si o domínio do sagrado, a centralização do poder e uma moral sem controle. Aos poucos, elas foram tornando-se dependentes, submissas; sem poder decidir a própria vida passaram a viver em função do bem-estar daqueles que estavam a sua volta.

Como declara Martin-Fugier⁹: “uma mulher podia ser feliz com a condição de que não fosse um ‘indivíduo’, mas o ser adorável que vive *fora dela* e para os outros” (*apud* LIPOVETSKY, 2000, p. 209 – grifos no original)

Em substituição ao matriarcado, que se baseava na cooperação e na solidariedade, surge o patriarcado, que “transforma então, para sobreviver e consolidar-se, os laços afetivos existentes entre homens e mulheres, entre mães e filhos e entre as mulheres entre si em relações de poder” (MURARO, 2002, p. 65).

Enquanto as mulheres se dividem entre si, os homens continuam capazes de fazer alianças e muitas vezes de viver em grupos solidários, o que reforça então a sua superioridade, construída sobre a divisão das mulheres. (MURARO, 2002, p. 67)

Nessa nova sociedade, família e propriedade são conceitos muito próximos, um é parte integrante do outro. “A família se confunde com a propriedade e, mãe e filhos são pertences do proprietário. A casa vai consistir num conjunto de propriedade, onde a mulher é uma coisa a mais, tanto quanto um burro” (LIMA, 1987, p. 16).

A elas foi reservado o domínio do lar, do privado, da reprodução. Aos homens, respaldados pelo mito da sua superioridade intelectual associado a maior força física, foi destinado o domínio público. “A finalidade da vida da mulher será, dentro do patriarcado, o amor ao homem, e a do homem, o trabalho” (MURARO, 2002, p. 74).

⁹ MARTIN-FUGIER, Anne. *La bourgeoisie*. Paris, Grasset, col. Biblio-Essais, 1983, p.314.

É da relação patriarcal que o homem emerge como o principal ganhador familiar, a mulher como uma trabalhadora complementar e a reprodução da família como seu principal e natural campo de atividades. (PENA, 1981, p. 14)

Seguindo o princípio de Santo Agostinho que pregava a supremacia do ativo sobre o passivo, filósofos, teólogos, pagãos e cristãos buscaram rotular as atividades em femininas e masculinas. Ao delegarem à mulher o cuidado com os filhos, com a casa e tomarem para si todas as outras atividades consideradas mais interessantes, concluíram que o homem é ativo e a mulher passiva. Aristóteles, no entanto, “vinculou essa atividade masculina e essa passividade feminina ao ato da procriação: o homem *gera*, a mulher *concebe* (= recebe) o filho” (RANKE-HEINEMANN, 1996, p. 200 – grifos no original). Porém, essa autora alerta que a idéia segundo a qual o homem seria o responsável por gerar o filho e a mulher seria um receptáculo vazio, não era de Aristóteles, mas fazia parte do senso comum, era a “imagem que os homens faziam de si mesmos” (RANKE-HEINEMANN, 1996, p. 200).

Durant (2000), que sintetizou o pensamento de alguns filósofos ocidentais na obra “A história da filosofia”, comenta que para Aristóteles:

A mulher está para o homem assim como o escravo está para o senhor, o trabalhador manual para o mental, o bárbaro para o grego. A mulher é um homem inacabado, deixada de pé num degrau inferior da escala do desenvolvimento. O macho é por natureza, superior, e a fêmea, inferior; um governa, e a outra é governada, e esse princípio se estende forçosamente a toda a Humanidade. A mulher tem vontade fraca e por isso, é incapaz de independência de caráter ou posição; sua melhor condição é uma tranqüila vida caseira na qual, embora governada pelo homem em suas relações externas, ela possa ser o máximo em assuntos domésticos (DURANT, 2000, p. 97).

Esse autor complementa que “o homem foi (ou será?) a última coisa civilizada pela mulher; porque os grandes agentes civilizadores são a família e uma vida econômica estável; e ambas são criações da mulher” (DURANT, 2000, p. 97). No entanto, a inferioridade feminina foi sendo legitimada na medida em que “as próprias mulheres com muita frequência aceitavam a noção de que seu sexo era uma praga escolhida por Deus” (RANKE-HEINEMANN, 1996, p. 199).

Era comum admitir que os rótulos desqualificadores acerca da capacidade da mulher, a sua submissão e a divisão de tarefas tivessem surgido em decorrência da vontade divina. Assim também o fez Xenofonte¹⁰, militar e escritor ateniense, que através do diálogo entre Iscômaco e Sócrates descreveu as funções femininas:

O deus preparou-lhes a natureza, a da mulher para os trabalhos e cuidados do interior, a do homem para os trabalhos e cuidados do exterior da casa. Preparou o corpo e a alma do homem para que possa suportar melhor o frio, o calor, caminhadas e campanhas bélicas. Impôs-lhe, por isso, os trabalhos fora de casa; à mulher, penso eu, por ter-lhe criado o corpo mais fraco para estas tarefas do interior da casa. [...] E, visto que impusera à mulher a vigilância sobre o que está guardado em casa, sabendo que em relação à vigilância não é inferioridade ser tímida de alma, deu à mulher uma porção maior de temor que ao homem. Sabendo, porém, que, em compensação, caso alguém cometa uma ação injusta, é àquele que tem em suas mãos os trabalhos de fora de casa que caberá a defesa, a esse deu uma porção maior de coragem. [...] Para a mulher é mais belo ficar dentro de casa que permanecer fora dela e para o homem é mais feio ficar dentro de casa que cuidar do que está fora. Se alguém faz coisas estranhas à natureza que a divindade lhe deu, talvez os deuses não deixem de perceber que ele está fora de seu lugar e ele é punido por descuidar-se de tarefas que são suas ou fazer tarefas da mulher. (XENOFONTE, 1999, p. 38-39)

¹⁰ Autor de *Econômico*, tratado sobre a economia doméstica que retrata a relação entre o indivíduo, sua família, suas tradições e seus bens.

No entanto, a punição seria dada apenas aos homens que praticassem as atividades atribuídas às mulheres; o fato de muitas mulheres cumprirem tarefas que eram delegadas aos homens, não causava estranheza à sociedade.

O casamento era, de acordo com Saffioti, um ato de grande importância, pois “através dele é que se consolidava a sua posição social e se garantia a sua estabilidade ou prosperidade econômica” (1979, p. 33). A possibilidade de ascensão social era mínima, tanto que “a ocupação econômica a que o homem estava vinculado durante toda a sua vida era marcada pelo seu próprio nascimento; a da mulher pelo seu nascimento e pelo seu casamento. A divisão do trabalho era simultaneamente, social e sexual” (BAUER, 2001, p. 31).

No momento de expansão econômica da Idade Média as mulheres preencheram muitas das vagas existentes nas indústrias e no comércio, porém recebiam salários inferiores aos dos homens e, geralmente, cumpriam tarefas que eram extensão das suas atividades domésticas. Estavam presentes em quase todos os tipos de trabalho, concentrando-se em maior número no ramo têxtil e de confecções.

Nessa época, tanto na Inglaterra quanto na França, as mulheres exerciam livremente a atividade de comerciante, chegando a deter um monopólio na fiação têxtil inglesa (SAFFIOTI, 1979). Para praticar qualquer outra função profissional necessitavam da tutela e aprovação de um homem. Porém, devido a uma forte crise financeira que abalou o sistema feudal, elas

tiveram que abandonar as suas profissões sob a acusação de estarem tirando o emprego dos chefes de família (BAUER, 2001).

As facilidades sociais que criam as condições para o trabalho feminino variam nos países com excesso de mão-de-obra, em função das necessidades da estrutura econômica, o que coloca a economia como o fator em última instância determinante. (SAFFIOTI, 1979, p. 54-55)

Algumas mulheres, principalmente as nobres, começavam a buscar novos ideais, rompendo as barreiras que as limitavam ao ambiente doméstico. Para conter tais rebeldes, restringido e vigiando, ainda mais, as ações femininas, a Igreja, com a conivência da burguesia, instaurou a Inquisição e uma nova ordem familiar. Aquelas pessoas que colocassem em dúvida a fé ou a estabilidade da sociedade seriam enviadas para a fogueira ou enforcadas em praça pública. Tais ações culminaram com a “caça às bruxas”.

Esse movimento, que perdurou até meados do século XVIII, visava desqualificar e punir as mulheres profissionais, principalmente as médicas e as curandeiras¹¹. Assim, o conhecimento feminino foi sendo sufocado pelo cientificismo dos homens e, das muitas pessoas executadas pela Inquisição, 85% eram mulheres (MURARO, 2002).

O sistema econômico evoluiu para o mercantilismo e depois para o capitalismo. Grandes descobertas e avanços surpreenderam a humanidade: o descobrimento das Américas, do Sistema Solar, da imprensa. Novos

¹¹ Curandeiras eram as mulheres que contavam apenas com o conhecimento repassado de geração a geração, que conheciam as mais diversas ervas e suas utilidades, além de realizarem partos e abortos.

conceitos, valores e paradigmas estavam sendo formados. Começou-se a defender o humanismo e a racionalidade científica em prol de uma nova visão de mundo. Porém, mesmo diante de tantas mudanças, a condição feminina continuou sem maiores alterações. Faltava uma articulação entre as mulheres para que, agindo coletivamente, pudessem causar uma ampla repercussão e conquista. Essa união era dificultada pelo fato de terem sido motivadas a ficarem em casa através da exaltação da importância do amor materno¹².

De acordo com Bauer (2001, p. 53 – grifos no original) “na Idade Moderna, o trabalho feminino foi declarado oficialmente *desonesto e infamante*, não somente para as mulheres que o executavam como também para os homens que permitiam que este se realizasse”. Ao ficarem economicamente dependentes, limitadas ao ambiente doméstico, iam incorporando o sentimento de inferioridade devido à desvalorização de tudo o que faziam.

O conceito de trabalho passou a vincular-se exclusivamente àquele realizado fora das dependências do lar pelo homem. As tarefas desempenhadas pela mulher no âmbito do lar deixaram de ser consideradas trabalho, solapadas pelas idéias do amor, da felicidade familiar e doméstica. (BAUER, 2001, p. 60)

Segundo Saffioti (1979, p. 34), “as possibilidades de integração da mulher na sociedade variam em razão inversa do grau de desenvolvimento das forças produtivas”, ou seja, quando a produtividade ainda é incipiente,

¹² Muitas crianças, assim que nasciam eram encaminhadas a uma ama-de-leite. Este fato, além de inibir a criação de laços afetivos entre mães e filhos, que geralmente só se encontravam após a criança andar, estava elevando os índices da mortalidade infantil, pois os bebês não resistiam aos

extremamente baixa, as mulheres são recrutadas para exercerem atividades que exijam pouca qualificação, sendo sempre supervisionadas e chefiadas por um homem. Suas tarefas são subdivididas para que não se especializem e nem se sintam responsáveis pelo produto final, pois assim lhes será assegurado um menor salário. A partir do momento que se necessite de uma mão-de-obra especializada e cujo desempenho traga maior *status*, prestígio e salário, a força de trabalho masculina será requisitada. Nessa visão, “não é a importância da coisa produzida, mas o gênero ou a pessoa que faz que confere distinção ao que é feito” (MURARO, 2002, p. 39).

Na sociedade pré-capitalista, a participação das mulheres na produção econômica era muito mais efetiva e numericamente mais expressiva, visto que, muitas vezes elas trabalhavam na agricultura, nas pequenas empresas manufatureiras ou comerciais, ou no setor de serviços domésticos com a família. O advento do capitalismo desestabilizou a economia agrícola e, por não conseguirem competir com a produção em série, os pequenos comércios e a fabricação caseira tiveram que encerrar suas atividades (LEWIN, 1980).

A mulher passa, então, a fazer parte de uma reserva de força de trabalho que poderá ser utilizada sempre que apareçam necessidades de baixar os custos da produção, elevar o ritmo de crescimento econômico ou substituir o homem naquelas funções deixadas em aberto quando ocorrem transformações técnico-econômicas no sistema produtivo que acarretam mobilidade ocupacional e social. (LEWIN, 1980, p. 46)

maus tratos (falta de higiene e alimentação). Muraro (2002) define esse distanciamento entre mães e filhos como sendo uma das piores conseqüências do patriarcalismo.

O capitalismo marcou a separação entre o ambiente doméstico e o mundo do trabalho, que antes eram coincidentes. A família deixou de ser uma unidade de produção para transformar-se numa unidade de consumo, cabendo às mulheres a responsabilidade pela sua administração (COSTA, 1982; NUNES, 1985).

Inicialmente, as novas indústrias preferiram empregar as mulheres, pois, por serem provenientes de classes mais baixas e necessitarem ajudar na subsistência da sua família, eram menos rebeldes e cumpriam suas tarefas sem reivindicar. O trabalho nas empresas capitalistas não é especificamente feminino ou masculino: de acordo com Saffioti (1979, p. 39), é um “momento da evolução histórica da humanidade, um modo histórico determinado de humanizar a natureza e de reificar as relações sociais”. Essa autora lembra que a necessidade de se trabalhar não está ligada única e exclusivamente à sobrevivência, mas também à satisfação de outros desejos ou aspirações.

Pedro (1994) comenta que, na época colonial brasileira, os papéis e as relações de gênero eram marcados pela diversidade, e a população feminina e masculina variava muito de região para região. Se em Minas Gerais os homens perfaziam a maioria da população, em São Paulo existiam mais mulheres, e muitas delas assumiam sozinhas a chefia da família. Essa autora afirma ainda que, antes da chegada da Família Real ao Brasil, era comum encontrar mulheres da elite exercendo papel de liderança, fundando negócios, capelas, administrando fazendas, atuando inclusive na política, enfim, contribuindo ativamente para a formação da história brasileira, mesmo sem constar em muitos livros e relatos dos viajantes. Porém, não lhes eram concedidos direitos civis e políticos, limitando-se “a esfera de sua atuação,

caracterizando-a desde o início do capitalismo, simultaneamente, como construtora da riqueza e obstrutora do progresso social” (SAFFIOTI, 1979, p. 67).

A Revolução Francesa, com seu ideal de liberdade, igualdade e fraternidade, teve como principal resultado a “Declaração dos Direitos do Homem”, esta além de servir de base para a elaboração de uma versão voltada para os direitos femininos, foi, para muitos pesquisadores, o fato desencadeador do despertar da mulher para a necessidade de se impor e se emancipar.

A “Declaração dos Direitos da Mulher e Cidadã” foi redigida por Olympe de Gouges que, ao apresentá-la à Assembléia Francesa, ouviu dos deputados que a Revolução havia sido uma batalha de homens e que os direitos femininos não poderiam ser concedidos, pois naquele momento estavam nascendo os direitos dos homens (MURARO, 2002). Rotulada de traidora por querer tornar-se um “Homem de Estado” e por esquecer das virtudes próprias do sexo feminino, Olympe foi decapitada em novembro de 1793.

Então, concentrando-se inicialmente, na defesa do sufrágio feminino¹³, nasceu nesse país o movimento feminista. Este foi um importante meio para que as reivindicações de igualdade social e política para ambos os sexos, ganhassem força. Pregando a emancipação da mulher, o movimento

¹³ A Nova Zelândia foi o primeiro país a conceder o direito ao voto para as mulheres, em 1893 (BAUER, 2001).

buscava igualdade de oportunidades, cargos, posições hierárquicas, destaque e reconhecimento na profissão (CRAMER et al., s.d.)

Nessa época, no Brasil, cerca de 95% das mulheres eram analfabetas (MATTOS, 1900). A primeira medida relacionada com a instrução das jovens, data de 1826: nela se estabeleceu que em cada seminário funcionaria uma escola de meninos e em cada convento (ou casa de religiosas) uma escola para as meninas.

Em 15 de outubro de 1827, um decreto imperial determinou que os salários de professores e professoras fossem igualados e que houvesse a criação de escolas de meninas nas cidades e vilas mais populosas. Às meninas seria permitido o acesso a escolas, desde que o currículo englobasse disciplinas que as ajudassem a ser boas donas-de-casa, mães e esposas submissas. Uma das justificativas para a permissão da educação feminina é descrita por Moacyr (1936) e demonstra, claramente, que o objetivo centrava-se em melhorar a educação dos filhos, dos futuros cidadãos:

As mulheres carecem tanto mais de instrução, por quanto [sic] são elas que dão a primeira educação aos seus filhos. São elas que fazem os homens bons ou maus. São as origens das grandes desordens, como de grandes bens; os homens moldam sua conduta aos sentimentos delas. (MOACYR, 1936, p. 186)

Enquanto as mulheres começavam a dar os seus primeiros passos na instrução primária¹⁴, para os homens eram criados os cursos de Direito em Olinda e em São Paulo.

A Igreja Católica, que defendia o patriarcalismo e a submissão feminina, era uma das maiores opositoras do ensino para as mulheres. A ignorância deveria ser cultivada “em nome da necessidade moral e social de preservação da família como se esta fosse incapaz de persistir através das mudanças que a evolução social lhe impõe freqüentemente” (SAFFIOTI, 1979, p. 205). Argumentava que tanto nas leis divinas quanto nas naturais o trabalho doméstico pertencia às mulheres e os sociais e cívicos aos homens. Também era totalmente contra a instituição do ensino misto, afirmando que a mulher não poderia desfrutar do mesmo nível e conteúdo de estudos masculinos, deveria sempre ser inferior (MANOEL, 1996).

Com a criação de escolas femininas fora dos conventos e com as aulas ministradas em turmas separadas por sexo, fez-se necessária a figura da professora secular para lecionar para as meninas. Esse foi, então, o primeiro emprego público a que a mulher teve acesso.

Às mulheres, por sua constituição natural, cabia socializar as crianças, como parte de suas funções maternas. Como o ensino primário era entendido como extensão da formação moral e intelectual recebida em casa, foi fácil admitir que a educação das crianças estaria melhor cuidada, nas mãos de uma mulher, a professora. (SCHAFFRATH, 1999, p. 98)

¹⁴ Vale ressaltar que, no ano de 1774, já havia sido criado, na Aldeia de Nossa Senhora dos Anjos, pertencente à capitania do Rio Grande do Sul, um recolhimento para as meninas da aldeia, sendo que dez anos após sua fundação estavam matriculadas vinte e três alunas. Para as meninas não indígenas, a primeira escola pública de primeiras letras foi instituída em 1832, na Capital, Porto Alegre (GIOLO, 1994).

A instrução das mulheres era vista com restrições, mas como havia sido concedido esse direito a elas, restava à sociedade monitorar e restringir o que lhes seria ensinado. Louro comenta que, como

[...] o saber, o dominar as informações, confere poder, é importante que seja privilégio do setor dominante. Na contraposição que se colocava, educação envolvia a doutrinação da mulher sobre o seu lugar na sociedade; ou seja, algumas informações lhe eram permitidas, é claro, mas envolvidas pelas funções e papéis a ela recomendados. Assim, é muito provável que essa preocupação em *educar e não apenas instruir* encobrisse uma intenção de dominação ideológica. (1987, p. 26 – grifos no original)

As escolas para meninas, quando abertas, recebiam poucas matrículas, pois as filhas dos mais ricos tinham aulas de educação moral, prendas domésticas, religião e piano em suas próprias residências, e estudavam o básico de português e de matemática. As jovens provenientes de famílias menos favorecidas não conseguiam estudar, pois a sua ajuda nos serviços domésticos e/ou nas atividades da roça eram imprescindíveis para um bom andamento da rotina familiar. Corroborava também para a pouca procura das moças pelo ensino formal, o pensamento social da época: as mulheres não necessitavam de maiores estudos para exercerem as suas tarefas, era suficiente saberem executar a lida doméstica e os trabalhos manuais.

Em 1830, um projeto de lei instituiu que as mulheres tivessem preferência para lecionar nas escolas públicas, podendo ensinar também aos meninos (MOACYR, 1936). Mas a educação pública ainda era muito

incipiente¹⁵ e quase a metade, dos poucos estabelecimentos de ensino feminino, mantinha-se fechada ou nem ao menos saía do papel. A falta de professoras era justificada pela pouca quantidade de moças residentes no país, pelo precário grau de instrução da maioria delas e pelo estigma de que o serviço público não devia ser exercido pelas mulheres. Já a falta de professores do sexo masculino era ocasionada, principalmente, pelos baixos salários, que não permitiam sequer o sustento de suas famílias com dignidade (MOACYR, 1936).

Com o retorno dos padres jesuítas e a retomada das suas atividades educacionais, houve um crescimento na quantidade de colégios particulares destinados à educação dos meninos. As meninas deveriam estudar naqueles dirigidos por mulheres, geralmente pertencentes a uma congregação religiosa.

Outro fato que motivou a abertura e ampliação de diversas escolas particulares e, uma maior aproximação entre a Igreja e a educação, foi o recebimento de subvenção, paga pelo Governo para essas instituições. Enquanto isso, as escolas públicas continuavam sem instalações próprias, com falta de material e de professores qualificados.

As Irmãs de São José de Chamberry, muitas vezes consideradas “o braço direito” da Companhia de Jesus, foram responsáveis pela implantação da primeira rede escolar feminina católica no Brasil e iniciaram suas atividades através do Colégio Nossa Senhora do Patrocínio, que funcionava sob o regime de internato, primeiramente em São Paulo e depois em outros

¹⁵ Segundo Almeida (1989) no ano de 1832 o Império contava com 162 escolas para meninos e 18 para meninas, sendo que, pela falta de professor, 32 masculinas e 8 femininas estavam fechadas.

estados (MANOEL, 1996). Dedicaram-se também ao ensino externo e ao orfanato. Segundo o prospecto distribuído por esse colégio, o seu objetivo era:

Formar as meninas nas práticas das virtudes que convém ao seu sexo; fazer com que cedo contraíam hábitos de ordem, modéstia, trabalho; inspirar-lhes, com o amor à religião, um grande afeto às obrigações que ele impõe; ornar o seu espírito com uma instrução apropriada a sua idade e aos deveres que um dia terão que cumprir na sociedade; eis o fim a que se propõem as Irmãs de São José no seu desvelo para com as jovens pensionistas, cuja educação lhes é confiada. (Prospecto da Casa de Educação N. S. do Patrocínio de Itu, *apud* MANOEL, 1996, p. 75)

A imprensa feminina¹⁶ surgida no Brasil em 1852, serviu para demonstrar o descontentamento das mulheres quanto a sua inferiorização e marginalização, como também para levar ao conhecimento de grande parte da população as reivindicações por mais respeito e direitos (jurídicos, políticos e econômicos). Tratava “desde os problemas de educação feminina, como os da posição legal da mulher, além de questionarem relações familiares, privilégios e, finalmente, a questão do voto” (SOIHET, 1989, p. 117).

O povo brasileiro, mesmo que de uma forma lenta, começava a se posicionar sobre os acontecimentos mundiais e nacionais. As mulheres

¹⁶ O primeiro periódico brasileiro dedicado ao público feminino foi o *Espelho Diamantino*, lançado em 1827, no entanto este foi fundado e dirigido por homens. A primeira publicação, deste estilo, feita por mulheres e para as mulheres foi o *Jornal das Senhoras*. De acordo com o Almanaque Abril (2003), esta publicação circulou na Bahia até 1855 e foi fundada e dirigida por Violante Ximenes de Bivar e Velasco, que tornou-se a primeira mulher a exercer funções de direção na imprensa brasileira. Porém, alguns autores afirmam que este jornal tenha sido fundado e dirigido inicialmente pela argentina Joana Paula Manso de Noronha e circulado na cidade do Rio de Janeiro. Outros periódicos femininos tais como, *O Belo Sexo*, *O Sexo Feminino*, *A Família*, *A Mensageira*, *Nós*

estavam descobrindo a força que poderiam ter, caso se unissem e, a participação feminina em algumas greves e manifestações começava a provocar uma maior reflexão sobre a necessidade de lutar contra os estereótipos e as discriminações sexuais.

Uma das poucas oportunidades para a menina ir além do ensino primário seria ingressar em uma Escola Normal. Porém, na primeira escola destinada a formar docentes, não era permitida a frequência de mulheres e de negros, pois, como lembra Schaffrath (1999, p. 25) “a instrução era pública, mas o saber era distribuído em porções e não atingia a todos os segmentos da sociedade”. Essa escola foi extinta em 1851 e depois de alguns regulamentos que versavam sobre a implantação de uma Escola Normal para as mulheres não terem atingido os seus objetivos, foi criada em São Paulo, no ano de 1875, uma seção feminina anexa ao Seminário das Educandas. Essas escolas tiveram grande importância na luta empreendida pelas mulheres, por um trabalho digno e remunerado, tanto que, por volta de 1885, elas já representavam a maioria entre os matriculados (SCHAFFRATH, 1999).

Também na cidade de São Paulo, em 1876, foi inaugurado um colégio feminino que possuía um currículo diferenciado: além das disciplinas obrigatórias, oferecia a de “Direitos da Mulher”. Considerado moderno demais para a época, manteve-se funcionando por apenas três anos, sendo fechado por falta de alunas (MANOEL, 1996).

A última reforma educacional do Império, que ocorreu em abril de 1879, autorizou a matrícula das mulheres nas escolas superiores brasileiras,

instituiu a co-educação para as crianças de até dez anos de idade em classes que fossem regidas por professoras, concedeu plena liberdade ao ensino brasileiro, podendo os professores ministrarem aulas de acordo com o método que lhes parecesse mais adequado e aos estudantes do curso secundário e superior foi permitido escolher como e com quem estudar (NISKIER, 1996; REZENDE, 2002).

Essa reforma também buscou incentivar a criação de mais Escolas Normais. Muitas delas foram montadas junto aos Liceus, mas, de acordo com Kuleza (1998), as Províncias foram sentindo, paulatinamente, a necessidade de separá-los devido à diferença de objetivos: enquanto os Liceus preparavam os alunos para os cursos superiores, as Escolas Normais eram meramente profissionalizantes. Contribuindo para acelerar esta dicotomia, a participação das mulheres na prática docente aumentava cada vez mais e, apesar da recente permissão para ingressarem no ensino superior, poucas eram aquelas que estavam aptas a cursá-lo (BESSE, 1999).

Ao longo de todo o período Imperial, poucas foram as mulheres que ousaram ultrapassar os limites impostos pela sociedade. Anita Garibaldi, Maria Quitéria e a Princesa Isabel são algumas exceções, sendo que a Princesa Isabel foi a única mulher, até aos dias atuais, que chegou a governar o país. Durante três viagens de seu pai, Dom Pedro II, ao exterior, ela ficou responsável pela administração brasileira. Na sua primeira passagem pelo poder, sancionou a Lei do Ventre Livre, libertando os filhos de escravos

nascidos a partir de 28 de setembro de 1871 e na sua terceira gestão aboliu formalmente a escravatura no país.

No primeiro recenseamento realizado no Brasil, em 1872, a população feminina já representava cerca de 45% dos trabalhadores assalariados, sendo que, dos 10.256 operários da indústria paulista de algodão, 9.514 eram mulheres (PENA, 1981). Esse censo relatou também algumas das atividades exercidas pelas brasileiras, tais como: criadoras, jornaleiras, operárias de fábricas de tecidos, comerciantes, parteiras, artistas, manufatureiras e fabricantes, operárias em couros e peles, em calçados, em vestuários, em tinturaria, em chapéus, professoras, capitalistas e proprietárias, guarda-livros e caixeiras, sendo o gênero um dos principais condicionantes para a ocupação da maioria dos cargos (NADER, 2002).

Durante o século XIX, o Positivismo de Comte, que pregava entre outras coisas, que a mulher deveria apenas cumprir a sua sagrada missão: cuidar da família e da casa, teve a sua divulgação e influência ampliadas. Para os defensores desta corrente filosófica, a prática feminina de qualquer outra atividade que diferisse destas, exceto a profissão de educadora, colocaria um fim ao equilíbrio da sociedade e à continuidade da família. Ao defender a permanência da mulher no ambiente privado, legitimava-se o seu isolamento do mundo, a sua alienação, já que “estar circunscrito ao espaço privado é estar privado da relação com os outros pela palavra e ação na construção e nas decisões concernentes ao mundo comum, isto é, à existência política” (SOIHET, 1989, p. 113).

A doutrina comtiana buscou desenvolver no Brasil, um sentimento patriótico, nacionalista, segundo o qual todos deveriam ser submissos ao Estado e não mais à família (ao pai), sendo que, para atingir os seus objetivos, contou com a colaboração dos médicos sanitaristas, que difundiram a idéia da incapacidade dos pais para educar e garantir a vida de seus filhos. Os positivistas respaldavam os seus argumentos nas altas taxas de mortalidade infantil e, com isso, o cuidado e a educação das crianças passaram a ser de responsabilidade exclusiva dos colégios, que se encarregaram de modificar os hábitos e costumes dos brasileiros até o momento em que o patriarcalismo não representasse mais uma ameaça aos interesses do Estado (ALMEIDA et al., 1998b). Quando isso aconteceu, as crianças voltaram a ser educadas também pela sua família e buscou-se convencer as mulheres de que a sua missão era procriar e socializar os filhos, enaltecendo a importância do amor e do aleitamento materno.

A revalorização da mulher como mãe e dona-de-casa aconteceu justamente, quando ela estava ocupando um maior espaço público, já que, em consequência da industrialização, urbanização e aumento do comércio era comum encontrar mulheres nas ruas, praças, teatros e cafés (ALMEIDA et al., 1998b).

A historiadora Rachel Soihet comenta a obra do médico Tito Lívio de Castro¹⁷, por considerá-la uma importante contribuição para a discussão sobre a condição feminina da época. Lançada no final do Império, questionava e contrariava a crença da inferioridade biológica feminina;

afirmava que “a desigualdade de capacidades intelectuais entre os cérebros era devida a fatores de caráter histórico, não estando, portanto, a mulher condenada irreversivelmente a permanecer na inferioridade mental e social” (SOHIET, 1989, p. 132). Garantia também, que se a mulher recebesse a mesma educação dada aos homens, além de evoluir-se intelectualmente contribuiria para a organização social e para o progresso da nação.

Porém, a realidade vivenciada pelas brasileiras era muito diferente daquilo que Tito Lívio pregava, tanto que elas chegaram a possuir menos direitos que os escravos, pois estes ao se tornarem livres, em 1888, adquiriram a permissão para votar, enquanto elas só a tiveram em 1932 (D’ÁVILA NETO, 1980). Tal fato podia ser justificado através de pensamentos como o de São Tomás de Aquino, que afirmava estar a diferença entre os escravos e as mulheres centrada no fato de que o primeiro seria apenas “*socialmente inferior*, enquanto a mulher é *naturalmente inferior*” (FREI BETTO, 2001, p. 01 – grifos no original).

A cidadania lhe foi negada, alegando-se que suas qualidades não lhe conferiam uma vontade própria e discernimento para votar. Nem precisava ser representada publicamente, na medida em que habitava um mundo próprio – o universo do amor familiar. (SOIHET, 1989, p. 116)

Nos primeiros anos do século XX o Brasil passava por profundas transformações econômicas, sociais, administrativas e culturais; a sociedade, dominada pela alta burguesia e estimulada pela implantação das primeiras

¹⁷ CASTRO, Tito Lívio de. *A mulher e a sociogenia*. Rio de Janeiro. Ed. Francisco Alves, s.d.

fábricas, tornava-se mais urbana; os meios de transporte estavam sendo melhorados e ampliados, visando ao aumento da circulação de mercadorias; as pessoas, que estavam tendo maior acesso às informações, tornavam-se mais politizadas. A carência de uma mão-de-obra mais especializada motivou um aumento na procura pelas escolas; a educação passou a ser considerada essencial para o advento do progresso ao país e a instrução feminina deixou de ser vista apenas como um luxo das meninas e moças burguesas.

Tantas mudanças sociais impulsionaram uma redefinição do papel da mulher:

[...] esta agora aprende a ser sociável, agradável para com os pares de seu marido, a devorar romances e novelas, a tocar piano, a ser espirituosa com *comedimento*, a livremente consumir os artigos industrializados. Enfim, observa-se uma preocupação com o requinte do corpo e do espírito (SOIHET, 1989, p. 114 – grifo no original).

Entretanto, era comum encontrar nos periódicos dessa época, críticas ao ensino feminino; alguns, inclusive, acusavam-no de desestabilizar a sociedade, outros o defendiam, desde que não provocasse a emancipação das jovens.

A missão da mulher na sociedade é sagrada: esposa ou filha, mãe ou mestra, a ella compete, não a direcção das sociedades, mas a direcção dos pequeninos seres que Deus lhe confiou para a formação do carácter e do coração. (Revista A Violeta, 15.01.1917, nº 3, p. 7 *apud* ALMEIDA et al., 1998a, p. 55)

De acordo com os dados do Anuário Estatístico do Brasil 1908/1922, em 1907 havia 2.455 homens matriculados no ensino superior e apenas 32 mulheres; no ano seguinte eram 3.405 homens e 29 mulheres e em 1909 eram 3.323 homens e 39 mulheres¹⁸ (PENA, 1981).

Em diversos países, a população feminina começava a se organizar e protestar contra as diversas formas de dominação, exclusão e discriminação. Na Rússia, as mulheres operárias e camponesas, vinham protestando, juntamente com os homens, contra a fome, contra a participação desastrosa desse país na Primeira Guerra e contra o czarismo. O descontentamento da população era tanto que em 1917 eclodiu uma grande revolução nesse país, em decorrência, as russas, que já estavam presentes em todos os setores da produção, exercendo inclusive trabalhos intelectuais, obtiveram a completa igualdade legal, o que englobava salários iguais para o mesmo trabalho e direito ao voto (BAUER, 2001). Tal avanço na emancipação feminina serviu como estímulo para as feministas de outras nações.

A partir deste ano, 1917, as mulheres brasileiras puderam integrar o serviço público e dois anos após, Bertha Lutz classificou-se em primeiro lugar, em um concurso para ambos os sexos, sendo contratada como diretora do Museu Nacional do Rio de Janeiro. Tornou-se a principal líder do movimento feminista no Brasil e em 1922 fundou a Federação Brasileira pelo Progresso Feminino. Mesmo assim, o ingresso da mulher nos serviços estatais ainda encontrava grande resistência.

¹⁸ A título de curiosidade: a primeira brasileira a receber o diploma de medicina foi Maria Augusta Generoso Estrella, em 1881, pela *New York Medical College for Women* e, a

Também no ano de 1922 aconteceu em São Paulo a Semana de Arte Moderna, evento que reuniu diversos artistas: pintores, escultores, músicos, arquitetos, poetas, escritores e que tinha como meta a inovação, buscando causar impacto e provocar, nas pessoas, uma reflexão para aquilo que estavam vendo e ouvindo. Foi uma forma de contestar a velha ordem social e política, além da forte influência européia na estética das artes. As pintoras e artistas plásticas Anita Malfatti e Tarsila do Amaral expuseram seus trabalhos, representando a arte feminina nesse novo momento cultural.

A revolução de 30 marcou a entrada do Brasil no modo capitalista de produção, exigindo uma mão-de-obra mais especializada e um maior investimento no setor educacional. Foram retomados os ensinamentos propedêuticos e aumentaram-se as ofertas dos cursos técnico-profissionalizantes. Surgiram também as primeiras instituições privadas de ensino superior.

A industrialização requer um aumento no nível cultural das classes exploradas. A burguesia impulsionou o ensino básico para a massa, o que significou a intervenção obrigatória do Estado na formação da nova geração de trabalhadores, compartilhando-a com a família. (LARGUIA e DUMOULIN, 1982, p. 25)

Deve-se mencionar a importância do “Manifesto dos Pioneiros” da Educação Nova, ocorrido em 1932: defendia, entre outras coisas, a mesma educação para ambos os sexos, através de um ensino laico, gratuito e

primeira mulher a se formar em medicina no Brasil foi Rita Lobato Velho Lopes, em 1887 (REZENDE, 2002).

obrigatório. Abordava também a necessidade de implantação de outros cursos universitários, além dos cursos de Direito, Engenharia e Medicina, já existentes.

As brasileiras conquistaram, também em 1932, o direito ao voto, que foi referendado na Constituição de 34. No entanto, já no ano de 1928, Alzira Soriano havia sido eleita prefeita da cidade de Lajes (RN), tornando-se a primeira mulher da América Latina a assumir tal cargo (BOPPRÉ, 1989).

Um marco importante para a emancipação das mulheres foi o período das duas grandes guerras mundiais. Nessa época, elas começaram a praticar diversas funções públicas, provando para si e para a sociedade que eram capazes de exercer as mais diferentes atividades com responsabilidade e eficiência. Mas sua atuação continuava sendo dependente: conforme a necessidade do mercado elas eram motivadas, ou não, a fazerem parte dele. Como comenta Moghadan¹⁹, “as mulheres são as últimas a se beneficiarem da expansão do mercado e as primeiras a sentirem a queda nos níveis de emprego” (*apud* BENZE, 2002, p. 37).

A queda da Bolsa de Valores de Nova York, que ocorreu em outubro de 1929, causou um colapso financeiro mundial. No Brasil provocou uma crise na balança comercial, devido à queda no preço do café e nas exportações. No meio desse redemoinho, através de um golpe de Estado, em 1937, Getúlio Vargas assumiu a presidência da República. Em nome do

¹⁹ MOGHADAN, Valentine M. Gender aspects of employment and unemployment in a global perspective. In: SIMAI, Mihály. *Global Employment. An international investigation into the future of work.* The United Nations University/World Institute for Development Economics Research, 1995, p.111-139.

desenvolvimento do país, centralizou a política e a economia e promulgou uma série de leis trabalhistas, entre elas a regulamentação do trabalho feminino (CALDEIRA et al., 2000).

O Estado motivou as mulheres a participarem do processo de integração nacional através do estímulo à prática docente. E, ao tornarem-se educadoras, começaram a romper as amarras impostas pela sociedade patriarcalista, enfrentando e superando todos os estereótipos, preconceitos e discriminações.

A aquisição da identidade profissional de educadoras influenciou os comportamentos das mulheres no sentido de sua emancipação. Elas começaram a circular livremente pelas ruas e instituições urbanas, a obter dinheiro e posição própria, a produzir novos espaços legítimos de exercício de poder, vincular-se ao feminismo e ao gremialismo docente, participar de reuniões políticas, organizar reuniões pelo direito de voto, traduzir e escrever livros, etc. (BAUER, 2001, p. 135)

O surto industrial da década de 50 fez com que os camponeses brasileiros, proprietários de pequenas terras e, portanto, autônomos, começassem a procurar os grandes centros visando a uma vida melhor. Porém, como não possuíam qualificação, a maioria empregava-se com um baixo salário. Conseqüentemente, as mulheres tiveram que procurar meios para complementar o orçamento doméstico, gerando um aumento na taxa de participação feminina no setor terciário da economia.

Quando empregadas nas indústrias, exerciam funções rotineiras, que exigiam pouca criatividade e poder de decisão. Toda a situação de inferioridade e submissão, vivenciada no ambiente privado, estendia-se para o

espaço público. Houve um empobrecimento e uma queda no poder de compra da população.

Se por um lado a urbanização ofereceu oportunidades de empregos para a mulher, de outra parte, essas oportunidades se limitaram a ocupações, em geral no setor de serviços e na maioria das vezes, hierarquicamente inferiores, de menor prestígio, baixa produtividade e baixos salários (NUNES, 1985, p. 56).

Nos “Anos Dourados”, final dos anos 50 e início da década de 60, ocorreu o que se pode chamar de uma “modernização” da mulher. Começaram a ser publicados diversos artigos e revistas dirigidos ao público feminino que estava ávido para conhecer-se, para adquirir mais informações, para posicionar-se ativamente tanto na sua vida doméstica quanto na social e/ou profissional.

As mudanças no comportamento social, somadas à industrialização e ao desenvolvimento brasileiro, proporcionaram um acréscimo no número de instituições de ensino superior, pois a “mão-de-obra teve que readaptar-se para os padrões de produtividade exigidos pela tecnologia antes inexistente no país, forçando, assim, a elevação dos níveis educacionais exigidos pelo sistema produtivo” (HAWERROTH, 1999, p. 34). Apesar de não ter proporcionado um aumento no número de vagas dos cursos superiores públicos, o incremento desse setor educacional representou uma maior possibilidade de as mulheres continuarem seus estudos.

Nesse período de grande efervescência da economia brasileira e, em particular, do setor industrial, necessitou-se de profissionais aptos a

implementar modelos de gestão mais modernos e eficientes. Para suprir essa lacuna, foram criados os cursos de graduação em Administração, sendo que o reconhecimento dessa profissão veio através da Lei nº 4.467, de 09 de setembro de 1965, regulamentada pelo Decreto nº 61.394, de 22 de dezembro de 1967.

A partir de 1960 houve um rápido crescimento do ensino superior, resultando em um aumento de mais de 1000% na quantidade de cursos de Administração. Para Hawerth a expansão desordenada das instituições de ensino superior

[...] ocorreu desprovida de um planejamento acurado, destacando, ainda, que a referida explosão destas instituições aconteceu segundo critérios econômicos, ou seja, não surgiram para suprir expectativas ou necessidade da sociedade local ou regional e, sim, pelo simples interesse em atuar em áreas geográficas economicamente atrativas para o empreendimento em questão. (1999, p. 38)

[...] determinou um aumento da defasagem entre educação e desenvolvimento, motivada pelo ritmo e características da expansão da demanda e por fatores da ordem política e econômica. [...] isto ocorreu face à defasagem quantitativa que caracterizava as oportunidades educacionais e pelo desequilíbrio latente entre o que as instituições formavam e o que o mercado estava ávido por absorver. (1999, p. 30)

Em 1962, as brasileiras casadas deixaram de ser juridicamente incapazes. Através da Lei 4.121, de 27 de agosto, puderam “exercer com autonomia os direitos individuais, a liberdade de pensamento, expressão, consciência, religião, a liberdade de circulação, de trabalho e liberdade de contrato e associação” (SOIHET, 1989, p. 116). Até aqui, elas precisavam da

autorização do marido, por escrito, para trabalhar fora de casa, além de não poderem adquirir bens ou formar patrimônio.

Nesse mesmo ano, o anticoncepcional começou a ser comercializado, tornando-se um importante aliado da busca feminina por uma maior participação na vida econômica e social. Ao poder controlar a quantidade de filhos que desejava ter e programar o melhor período para isso, a mulher passou a ter mais chances para engajar-se no mercado de trabalho, adquirir melhor qualificação profissional e independência financeira.

O final da década de 60 e começo da década de 70 foram marcados pelo movimento *hippie*, que defendia a paz e o amor. Apesar dos ideais de liberdade e igualdade estarem sendo apregoados nos quatro cantos do mundo, alguns países enfrentavam a guerra e outros da América Latina entravam num regime militar caracterizado pela coibição, controle, censura e medo. Apesar da ditadura, o Brasil passava por uma grande efervescência cultural, com grandes criações artísticas – nunca se produziu tanto, com tamanha qualidade e reflexão.

Um estudante morto por policiais foi o ponto-chave para o início de uma onda de protestos contra o autoritarismo, liderada pelo movimento estudantil, que recebeu o apoio de religiosos, operários e políticos, e contou com a presença ativa das mulheres, que lutavam também pela igualdade de direitos e oportunidades. Em junho de 1968, 100 mil pessoas participaram de uma passeata organizada pelos estudantes contra o regime militar (CALDEIRA et al., 2000).

Para calar os seus opositores, o governo publicou o Ato Institucional nº 5, intensificando a repressão e promovendo a maior concentração de poder da história brasileira.

Os “anos de chumbo”, como ficou conhecido o período ditatorial, contaram com a militância de diversas mulheres que ousaram transgredir ao que lhes havia sido tradicionalmente instituído e participaram ativamente da luta contra a repressão e em prol de uma sociedade mais justa e igualitária. De acordo com Lima (s.d., p. 4) “a dedicação [das militantes] à causa era total, mesmo quando já tinham conhecido os horrores da tortura nos porões da ditadura militar e já se encontravam em liberdade”. Segundo essa mesma autora, tem-se conhecimento de que, pelo menos,

[...] 43 mulheres deram a vida por esta quimera. Quase todas foram dizimadas pela covardia da tortura institucionalizada. 16 delas ainda se encontram sob a rubrica *desaparecida*. 18 foram *banidas* do território nacional, quando trocadas por diplomatas. Centenas tiveram que viver a solidão do exílio – externo e interno. Quase todas têm cravado na carne o desespero da dor da perda de entes queridos: maridos, filhos, irmãos, companheiros. (LIMA, s.d., p. 6 – grifos no original)

As questões de gênero passaram a ser mais discutidas a partir da anistia e do retorno das exiladas, que trouxeram consigo uma visão mais amadurecida sobre a participação política e social da mulher. Outro fato que impulsionou a emancipação de muitas brasileiras foi a aprovação da “Lei do Divórcio” em dezembro de 1977. Através desta lei, a mulher adquiriu o direito de desvincular-se daquele casamento que não havia dado certo, podendo assim, refazer a sua vida.

Pouco a pouco, a população foi se tornando mais politizada. Os trabalhadores começaram a se unir; criaram sindicatos e organizações, passaram a expor o que pensavam, buscando maiores direitos e melhores condições de trabalho. Desejavam ser vistos como seres humanos que possuem limitações, necessidades e ambições, e não como máquinas, cujo principal dever é produzir cada vez mais.

Além da mudança no perfil do trabalhador, essas atitudes reivindicatórias promoveram uma intensificação dos estudos que relacionavam a satisfação do operário com a sua produtividade. O enfoque do gerenciamento foi sendo modificado e a qualidade de vida passou a ser uma variável importante para o aumento da produção.

Ao considerar que o empregado, para produzir mais e melhor teria que ter satisfeitas também, outras dimensões da sua vida e não só dominar a sua função; ao relacionar a importância entre a qualidade de vida dentro e fora do trabalho, passou-se também, a repensar as condições do trabalho feminino. Horários flexíveis, licença-maternidade, permissão para sair mais cedo para amamentar foram algumas das medidas, conquistadas pelos movimentos dos trabalhadores, que facilitaram a permanência das mulheres no mundo do trabalho.

Porém, elas ainda enfrentam um fenômeno, no mínimo interessante. Geralmente, quando há a feminização de uma profissão ou de algum setor da economia, ocorre uma perda de prestígio, de benefícios e os salários tendem a sofrer uma redução (NUNES, 1985). Como declara Betiol (1998, p. 4), “a mobilização das mulheres para o trabalho, fora do lar, não se faz sem conflitos

e posições dúbias da sociedade”, que ora as defendem por sua coragem e determinação, ora as criticam por abandonar a família, incorporar características masculinas para serem aceitas e demonstrarem que são tão capazes quanto os homens.

A concepção de que o trabalho da mulher é complementar e secundário ao orçamento doméstico vem perdendo consistência. Cada vez mais elas estão participando do incremento da renda familiar. De acordo com os dados da pesquisa “A mulher brasileira nos espaços público e privado”, realizada pela Fundação Perseu Abramo (2001), a mulher participa da composição da renda familiar em 76% dos lares, sendo que, em um terço deles, ela é a principal provedora.

A condição feminina passou por profundas transformações, “o modelo tradicional do ser mulher entrou em crise e um novo perfil feminino começou a se esboçar” (FREI BETTO, 2001, p. 02). É crescente o número de mulheres engajadas profissionalmente, com um menor número de filhos e que conquistam um maior nível de escolaridade. Em 1970 apenas 25% das pessoas com formação em curso superior eram mulheres; atualmente, elas representam 56,50% dos matriculados na graduação brasileira (INEP, 2002b) e também, são a maioria entre a população que possui 15 anos ou mais de instrução (superior completo, mestrado ou doutorado), como se pode observar na tabela a seguir:

TABELA 1: População brasileira com 15 anos ou mais de instrução

Ano	1991	2000
Homens	2.056.351 (51,12%)	2.605.603 (47,16%)

Mulheres	1.965.911 (48,88%)	2.919.344 (52,84%)
TOTAL	4.022.262 (100%)	5.524.947 (100%)

Fonte: IBGE – Censo Demográfico

Segundo Betiol e Tonelli (1991), quanto maior o nível de escolaridade maior é a taxa de inserção feminina no mercado de trabalho, devido ao fato de que, entre as mulheres com mais estudo, o número de filhos tende a ser menor, além de muitas vezes, poderem dispor de uma infra-estrutura de apoio. Elas buscam, nos trabalhos ativos e remunerados, a realização pessoal, o aumento no seu poder de consumo, ou ainda tão somente a sobrevivência.

A divisão de renda no Brasil é marcada pela desigualdade: 7% das brasileiras nunca foram à escola, 72% nunca utilizaram computador, 10% nunca o viram de perto, 86% nunca utilizaram a Internet, 30% nem sabem o que isto significa e apenas 8% têm renda superior a cinco salários mínimos (FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO, 2001). Diante desse quadro, fica difícil afirmar que as mulheres provenientes de classes mais baixas terão chances de se engajar no mercado de trabalho, já que mesmo para exercer funções rotineiras, como varrer as ruas e servir cafezinho, está sendo exigida uma maior qualificação.

Tem se tornado comum ver pessoas muito qualificadas se candidatando a cargos que exigem poucos conhecimentos, porém o fazem por falta de opção. Considerando uma retração na oferta de empregos, aqueles que possuem condições para frequentar melhores escolas, cursos profissionalizantes e universitários estarão, normalmente, melhor preparados que aqueles menos favorecidos. Conseqüentemente, a maior parte da renda

se concentrará nas mãos de um número menor de pessoas, aumentando o *gap*²⁰ entre os mais ricos e os mais pobres.

Através da Constituição de 1988, as brasileiras adquiriram a igualdade jurídica e, na década de 90, os direitos femininos passaram a ser reconhecidos como direitos humanos. Por isso, diversos países começaram a promover ações em prol da erradicação de todas as formas de discriminação contra a mulher (BUGLIONE e FEIX, 2000). Aliás, em 1975 a ONU traçou um plano de ações que visava promover mundialmente a ascensão social e pessoal das mulheres, começando por declarar aquele ano – 1975 – como “Ano Internacional da Mulher”.

Mesmo com o aumento das exigências e a diminuição de postos de trabalho, as mulheres têm conseguido mais colocações que os homens. A taxa de participação feminina passou de 46,1% em 1989 para 53,8% em 2001, enquanto a participação masculina reduziu quase seis pontos percentuais nesse mesmo período (SEADE, 2002a). Em 12 anos (1989-2001), na região metropolitana de São Paulo, foram demitidos 358 mil homens, trabalhadores assalariados do setor privado, e contratadas 43 mil mulheres, fato que também ocorreu no setor público, em que a participação masculina teve um decréscimo de 59 mil e a feminina aumentou em 39 mil (SEADE, 2002a). Cerca de 25% da ocupação feminina está concentrada em serviços pessoais, de alimentação, educação e saúde (DIEESE, 2003).

²⁰ *Gap*: palavra inglesa que significa: espaço, vão, intervalo (DICIONÁRIO OXFORD ESCOLAR, 2000).

As oportunidades de emprego para as trabalhadoras sempre se concentram no terciário e, dentro dele, no ramo de serviços, onde se encontram alguns dos empregos de mais baixo prestígio e remuneração, como é o caso do emprego doméstico remunerado. (BRUSCHINI, 1988, p. 133)

Até algum tempo atrás, as mulheres só podiam (ou deveriam) trabalhar com a enfermagem, secretariado ou magistério. Para Aburdene e Naisbitt (1994), essas profissões tornavam-se um “beco sem saída”, pois de tantos estigmas e preconceitos, as mulheres acabavam sendo desvalorizadas e mal remuneradas, encontrando poucas chances para progredir, fazer carreira. Hoje, apesar de estarem se destacando em diversas áreas (engenharia, medicina, direito, entre outras), a desigualdade salarial entre os sexos ainda persiste, sendo que em 2002 o salário feminino correspondia a aproximadamente 66% do masculino. De acordo com os dados do DIEESE (2003), essa diferença vem diminuindo, porém não pelo aumento salarial médio das mulheres, mas sim pela redução dos rendimentos dos homens. Para Bruschini (1988), o crescimento da taxa de mulheres que participa ativamente da economia é ocasionado mais pelo empobrecimento dos brasileiros do que pela expansão das oportunidades de trabalho.

Segundo Lewin (1980), os níveis salariais entre homens e mulheres tendem a se igualar quanto mais baixo for o grau de instrução e, conseqüentemente, menor for a qualificação.

Mesmo ostentando crescentes graus de qualificação educacional, a mulher ocupa postos de menor importância na hierarquia funcional

do que os homens portadores do mesmo nível de instrução, em decorrência do sistema valorativo da sociedade brasileira que sustenta a ideologia do *rendimento diferencial por sexo* (LEWIN, 1980, p. 49 – grifos no original).

Em 2001, a população feminina em idade ativa (com 10 anos ou mais) era de 71 milhões e 48,9% dessa população estavam inseridas no mercado de trabalho, enquanto que o percentual masculino ficou em torno dos 73%. Homens e mulheres, com faixa etária compreendida entre os 25 e os 39 anos, são os que mais participam – quantitativamente – da força de trabalho (DIEESE, 2002).

Hoje, aproximadamente 72% das mulheres no auge da sua fertilidade²¹ são economicamente ativas (DIEESE, 2002), comprovando a mudança no comportamento feminino, que antes acreditava que a sua dedicação exclusiva ao lar fosse imprescindível ao casamento e nascimento dos filhos. Além de todos os fatores sociais que restringiam o seu exercício profissional, as mulheres tiveram que superar também os obstáculos considerados naturais, como a redução do seu potencial de trabalho nos últimos meses de gravidez e nos primeiros meses de vida do recém-nascido.

Para que não se amplie a resistência ao emprego feminino, estão sendo estudadas algumas alternativas como, por exemplo, atrelar a necessidade (ou não) de creches ao número total de funcionários com filhos,

²¹ Inserem-se na chamada “fase fértil” as mulheres com idade entre 24 e 39 anos (DIEESE, 2002).

sem considerar o sexo, e dividir igualmente o período de afastamento da licença maternidade entre os pais (BENZE, 2002).

A posição subordinada da mulher enquanto trabalhadora assalariada tem sido tratada como conseqüência de sua mentalidade familista e anticapitalista, de uma socialização voltada para aspectos expressivos e pouco instrumentais, de uma “mística feminina” que a conforma à família e lhe torna estranho o trabalho coletivo. A mulher levaria para o domínio do trabalho coletivo as determinações sociais do seu sexo; tais determinações, em última análise, seriam aquelas incidentes sobre o seu papel na família, sua expressividade, seu afeto, sua capacidade de integrar; paralelamente, sua falta de qualificação, sua irracionalidade, sua pouca instrumentalidade. (PENA, 1981, p. 34)

As mulheres não nascem passivas e submissas e nem os homens autoritários. Eles são frutos do meio onde vivem e dos valores e crenças que lhes são repassados. Lobos (2002) comenta que, apesar de ter tentado buscar nas diferenças as causas da dominação masculina, não conseguiu encontrar algo que a justificasse. No entanto, encontrou uma explicação: sendo a cultura uma criação do homem, inventou-se a superioridade masculina, validada com a ajuda da religião, da escrita, das leis, da ciência e da filosofia, territórios exclusivos dos homens na Antigüidade – e até recentemente, em termos históricos. Como não houve uma reação das mulheres, o poder e supremacia masculinos foram legitimados geração após geração.

A mulher torna-se cúmplice em maior ou menor grau ao incorporar os valores culturais, reproduzindo-os e ao acreditar que não apenas deva existir tratamento diferenciado, locais adequados para o

trabalho feminino, como também profissões que são extensão do seu papel doméstico. (NUNES, 1985, p. 60)

Em seu livro “Mulheres e trabalhadoras”, Pena (1981) cita a teoria formulada por Engels para explicar a submissão feminina. As mulheres, que eram responsáveis pelo cuidado dos filhos, detinham o controle da produção doméstica e dos objetos para a execução de suas tarefas. A força de trabalho era despendida apenas para a sobrevivência, sem a preocupação de produzir excedentes econômicos, portanto igualavam-se as funções e o seu valor. Até que os homens, que respondiam pelas atividades fora de casa e pelos meios de produção, começaram a produzir mais do que necessitavam. Com o advento do capitalismo, houve uma maior valorização dos bens de troca sobre os de uso, sendo que “a mulher passou a trabalhar para seu marido e seus filhos e o homem para a troca e a aquisição da propriedade” (PENA, 1981, p. 55). Com essa nova distribuição de tarefas, “ficava o homem, portanto, com maior valor econômico e com o trabalho socialmente produtivo; e perdia o trabalho da mulher não só seu peso econômico como seu valor social” (KÜHNER, 1977, p. 47).

A eliminação de um sistema de desigualdades entre os sexos se dará de uma forma lenta e gradativa, uma vez que não se trata de simplesmente conceder a elas os mesmos direitos e posições exercidos por eles, mas perceber a diversidade de características “não como mecanismo de distinção de oportunidades, mas como instrumento de potencialização de novas soluções e diferentes horizontes” (ANDRADE et al., 2002, p. 4). Enquanto não houver uma alteração sócio-cultural na representação social, quer dizer,

nos pensamentos e percepções internalizados pelas pessoas acerca da não relação entre diferença biológica e capacidade produtiva, a discriminação sexual continuará existindo. Almeida (2000) defende a igualdade na diferença, representando

[...] um modelo de conduta no qual as peculiaridades existentes entre homens e mulheres são consideradas, levando a formulações teóricas eficazes sobre as relações social e culturalmente constituídas entre os sexos, denominadas relações de gênero, o que também implica em relações de poder. (ALMEIDA, 2000, p. 3)

O novo Código Civil brasileiro (sancionado em 10 de janeiro de 2002 e em vigor desde janeiro de 2003) garantiu uma expansão nos direitos e reconhecimentos à mulher, à medida que buscou excluir de seu texto estereótipos, preconceitos e discriminações. Entre as alterações, merecem destaque: a substituição da palavra “homem” por “ser humano” ou “pessoa”; a troca do termo “pátrio poder” por “poder familiar”, definindo a igualdade entre homens e mulheres na liderança da família e na responsabilidade sobre ações legais; a permissão para o homem adotar o sobrenome da esposa, se assim o desejar; a impossibilidade de anular o casamento através da alegação da mulher não ser mais virgem; a instituição da igualdade de direitos entre os cônjuges para o pagamento de pensões e guarda dos filhos.

As mulheres não lutam apenas para se emancipar, mas também para libertar-se, pois, como afirma Frei Betto (2001), há uma grande diferença entre essas duas palavras. Enquanto a primeira consiste em ter os mesmos direitos civis, políticos e econômicos que os homens, a segunda significa ir além, “de modo a afirmar a mulher como indivíduo autônomo, independente,

dotado de plenitude humana e tão sujeito frente ao homem quanto o homem frente à mulher” (FREI BETTO, 2001, p. 01), buscando exercer plenamente todos os seus direitos, livres de padrões estereotipados de comportamento, costumes sociais e culturais que se baseiem na inferioridade, subordinação e dependência.

A mulher deve ter o direito de transformar-se, de ser diferente do que era no passado sem ser assimilada pelo outro, objetivo, com quem partilha os espaços sociais. O direito de manter sua identidade de sexo sem ser, por isso, desqualificada no trabalho ou desqualificar o ofício ao qual se dedica e sem que a “anatomia seja seu destino”, conforme expressou Freud (BETIOL, 1998, p. 69 – grifo no original).

Atualmente, nos estudos sobre as relações de gênero e organização, a visão pós-modernista, que se concentra em questionar as verdades e conceitos já estabelecidos, vem sendo apontada como uma tendência (FLAX, 1992; CALÁS e SMIRCICH, 1998). Por isso, achou-se pertinente tecer algumas considerações sobre esse tema, mesmo que de uma maneira superficial. Afinal, refletir sobre os estereótipos femininos e duvidar da sua veracidade são algumas das alternativas para eliminá-los.

2.2. O pós-modernismo e a mulher

De acordo com Oliveira (s.d.), por haver uma interdependência entre pós-modernidade e pós-modernismo, sendo este um reflexo do primeiro,

fica difícil dissociá-los; portanto, genericamente, utiliza-se o termo pós-modernismo ou pós-moderno.

Para essa autora,

[...] o Pós-Modernismo vai de encontro às grandes narrativas, e as noções clássicas estabelecidas de verdade, ele critica, parodia, satiriza, descentraliza, fragmenta, não há como estabelecer uma verdade absoluta sobre o movimento, uma regra (isto também seria uma tarefa modernista: procurar verdades rotuladoras e absolutas). (OLIVEIRA, s.d., p. 3)

Segundo Viotti (1995), essa nova fase histórica tem como principal alvo o homem²², pois a sociedade só será transformada depois que ele já o tiver sido. A visão pós-moderna defende o igualitarismo e o holismo, busca uma sociedade “onde não exista uma divisão de trabalhos, especialização, pois tudo é um e um é outro” (VIOTTI, 1995, p. 03). A sociedade só será transformada a partir do momento em que os homens internalizarem e colocarem em prática esses novos valores e crenças (VIOTTI, 1995).

[...] cada um tem uma verdade tão verdadeira quanto o outro, mesmo que sejam antagônicas. Todo o conhecimento é subjetivo e pessoal por um lado, e “comunitário” e impessoal por outro, válido na medida em que serve para a construção da paz entre os homens, cada vez mais “iguais e livres”. Não há uma objetividade de juízo sobre os seres, logo, não há como lutar por coisas incertas, muito menos matar ou morrer por alguma coisa que não vale a pena. (VIOTTI, 1995, p. 07)

Conceitos como razão, sujeito, totalidade, verdade, progresso, entre outros, são questionados ao se propor uma desconstrução do que foi dito e

defendido pela filosofia. Porém, “desconstruir o discurso não é destruí-lo, nem mostrar como foi construído, mas pôr a nu o não dito por trás do que foi dito, buscar o silenciado (reprimido) sob o que foi falado” (SANTOS, 1991, p. 71). Pois, para os teóricos pós-modernistas, “nenhum conhecimento pode se basear sobre fundamento inquestionado, porque mesmo as noções mais firmemente apoiadas só podem ser vistas como válidas *em princípio* ou *até ulterior consideração*” (GIDDENS, 1991, p. 54 – grifos no original).

O Pós-Modernismo é completamente indiferente às questões de consistência e continuidade. O Pós-Modernismo, auto-conscientemente, fragmenta gêneros, atitudes e estilos. Compraz-se com a confusão ou justaposição de formas, posições, estados de espírito, níveis culturais. Nem aceita, nem critica, mas olha o mundo de forma indiferente, com um desconhecimento que transforma o sentimento e o compromisso em ironia. Puxa o tapete de debaixo de si mesmo, exibindo uma aguda auto-consciência sobre a natureza construída do trabalho. Extrai prazer do jogo de superfícies e ironiza a busca de profundidade como mera nostalgia. (GITLIN²³, *apud* BURBULES e RICE, 1993, p. 174)

Entre os diferentes discursos filosóficos, segundo Flax (1992), a questão feminista está mais ligada ao pós-moderno, já que “revela e contribui para a crescente incerteza nos círculos intelectuais ocidentais sobre fundamentação e métodos apropriados para explicar e/ou interpretar a experiência humana” (FLAX, 1992, p. 221).

²² Termo utilizado pelo autor para designar o ser humano e não a pessoa do sexo masculino.

²³ GITLIN, Todd. Postmodernism defined, at last. *Utne Reader*, julho-agosto, 1989, p.52.

O feminismo apresenta diversas abordagens teóricas, sendo que as principais (a liberal, radical, psicanalítica, marxista, socialista, pós-modernista e terceiro-mundista), segundo Calás e Smircich (1998), possuem pontos em comum, tais como a constatação (e não aceitação) da dominação masculina, e diferem principalmente acerca do entendimento conceitual de gênero, já que “cada linha de pensamento oferece formas alternativas para o enfoque da desigualdade de gênero, enquadrando o *problema* de forma diferenciada e propondo diferentes caminhos de ação como *solução*” (CALÁS e SMIRCICH, 1998, p. 277 – grifos no original). Todas se propõem a elevar a condição da mulher enquanto cidadã, detentora de direitos e deveres, porém, poucas ousam estabelecer uma complementaridade dos gêneros e, ao se colocar homem e mulher como categorias excludentes, deixa-se de analisar a não polaridade dos sexos.

Nesse ponto, o pós-modernismo torna-se relevante para este estudo e contribui ao chamar a atenção para a necessidade de se questionar os conceitos, preconceitos, estereótipos e rótulos instituídos. Pois, ao se colocar em dúvida uma crença que foi legitimada geração após geração, permite-se um repensar e uma reformulação de idéias.

Porém, essa é ainda uma teoria em construção, que questiona muito e conclui pouco, e, seus autores, ao buscarem novas considerações e conceitos que não guardem relação com o que já existe, acabam não oferecendo caminhos muito consistentes. No entanto, como os recentes estudos organizacionais têm utilizado o pensamento pós-modernista para explicar as mudanças no processo administrativo, ocasionadas pela valorização das características femininas e pela maior participação das mulheres nesse meio

eminentemente masculino, julgou-se interessante apresentá-la, mesmo que de uma forma incipiente.

Os teóricos pós-modernistas “não consideram o homem como o centro do mundo e sua razão como absoluta. [...] a diversidade, a ambigüidade e as pluralidades são tratadas como elementos fundamentais do mundo social” (ALCADIPANI e CRUBELLATE, 2003, p. 66), e essa visão, que está sendo levada para os estudos da Administração contemporânea, pode propiciar uma valorização do modo de liderar típico das mulheres, sem, no entanto, fazer generalizações ou desconsiderar as qualidades administrativas dos homens, já que os indivíduos possuem peculiaridades, nuances e especificidades que os tornam diferentes e não desiguais.

Sabe-se que modificar a cultura machista, predominante na maioria das organizações, não é tarefa fácil. Afinal, “a mudança de um paradigma, para ocorrer, necessita de um processo lento de transformação de valores e costumes” (VIOTTI, 1995, p. 01). Além do que, muitos executivos, levados pela preferência de trabalhar apenas com homens e pela crença na inferioridade intelectual e profissional feminina, dificultam a ascensão das mulheres aos níveis hierárquicos mais elevados, perdendo-se com isso a riqueza que a diversidade e a pluralidade podem trazer para a organização (DE MASI, 2000).

Como o tema desta investigação é a mulher administradora e se pretende conhecer o pensamento dos alunos de um curso de graduação em Administração sobre essa profissional, julgou-se interessante apresentar um

breve relato, apresentado a seguir, acerca desses cursos no Brasil, demonstrando o aumento no número de administrandas, o crescimento da participação das mulheres em cargos de chefia e a contribuição feminina para a Administração contemporânea.

3. A MULHER E A ADMINISTRAÇÃO

3.1. O ensino de Administração de empresas no Brasil

Achou-se importante abordar neste item tanto a evolução do ensino de Administração, como as dificuldades encontradas por este curso para acompanhar as mudanças e tendências do mercado de trabalho e as enfrentadas pelo bacharel para engajar-se profissionalmente, pretendendo-se assim demonstrar, de uma maneira sucinta, a realidade enfrentada pela mulher administradora que, além de todos os problemas específicos do curso, tem que superar também as conseqüências de uma cultura machista, que a rotulou, explicitamente, durante muitas décadas, como incapaz.

A palavra “administração” origina-se do latim *administratio* e “se refere a uma função que se desenvolve sob o comando de outro, de um serviço que se presta a outro” (CHIAVENATO, 2002, p. 3).

Muitas vezes vincula-se a administração apenas à área dos negócios, ao setor empresarial, mas ela está presente nas mais diversas organizações humanas: na família, na Igreja, nas Forças Armadas, no Estado e etc., pois está relacionada ao ato de coordenar ações e pessoas, de traçar planos para atingir metas.

O primeiro estudo aprofundado sobre a Administração de empresas foi realizado por Taylor e baseava-se no planejamento da tarefa, no preparo do trabalhador, no controle e divisão do trabalho realizado e no estudo dos tempos e movimentos (que consistia na subdivisão de tarefas para que se tornassem mais simples e padronizadas). Antes da divulgação e publicação da obra de Taylor, “a escolha do método de trabalho era confiada ao próprio operário, que se baseava na sua própria experiência pessoal anterior para definir como iria realizar as suas tarefas” (CHIAVENATO, 2002, p. 5). Nessa época não havia um pensamento gerencial, as práticas administrativas eram realizadas com base na evidência e na experiência (HAMPTON, 1992).

A teoria de Taylor, que ficou conhecida como Administração Científica, recebeu esse nome devido à aplicação de métodos da ciência na busca de solução para os problemas da Administração, a fim de alcançar um alto grau de eficiência (CHIAVENATO, 2002). Porém, por seus estudos serem voltados para uma situação de diagnóstico, o conhecimento administrativo é considerado, ainda hoje, uma prática e não uma ciência (MOREIRA, 2000).

Logo após o desenvolvimento do método racional de trabalho proposto por Taylor, Henry Fayol lançou a sua teoria que, além de englobar

muitos dos princípios defendidos por Taylor, buscou meios para controlar as variáveis que pudessem interferir no sistema e definiu a função dos gerentes. Essas duas teorias (de Taylor e Fayol) fundamentaram a escola clássica da Administração e serviram como referencial (positivo ou negativo) para outras abordagens teóricas.

A fundação e expansão dos cursos de Administração no Brasil estão diretamente relacionadas com a instalação de grandes indústrias e com a evolução do Estado, enquanto agente econômico, à medida que esses dois setores, público e privado, precisaram de recursos humanos com conhecimentos técnicos e científicos, capacitados para implementarem novos e eficientes modelos de gestão.

Buscando atender aos anseios principalmente do empresariado, Gustavo Capanema, Ministro da Educação e Saúde, solicitou, em 1945, a criação dos cursos universitários de ciências econômicas, contábeis e atuárias (MARTINS, 1989).

Seria preciso criar um novo tipo de intelectual, dotado de uma formação técnica, capaz de revestir suas ações de conhecimentos especializados como uma estratégia indispensável ao prosseguimento das transformações econômicas iniciadas em meados dos anos trinta. Tratava-se, segundo esta visão, de formar, a partir do sistema escolar, o administrador profissional. (MARTINS, 1989, p. 664 – grifos no original)

A Fundação Getúlio Vargas (FGV), criada em 1938 juntamente com o Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), inaugurou em 1952 a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP-

FGV) com o apoio da ONU e do Governo Federal, e em 1954 a Escola de Administração do Estado de São Paulo (EAESP – FGV). Se a EBAP visava formar administradores públicos, a EAESP estava vinculada “com o mundo empresarial, produzindo para as empresas nacionais os *especialistas em técnicas modernas de administração empresarial*” (MARTINS, 1989, p. 667 – grifos no original).

A FGV, que atualmente dispõe do mais conceituado curso de Administração do país, baseou-se no modelo de ensino americano, pois esses cursos existiam nos Estados Unidos desde 1881, sendo responsáveis, em 1952, pela formação anual de 50 mil bacharéis (CFA, s.d.). A Fundação Getúlio Vargas caracteriza-se pelo ensino de vanguarda, voltado para a formação integral do futuro administrador, propiciando-lhe além de uma ampla visão acerca do funcionamento da sociedade, os conhecimentos técnicos imprescindíveis para a compreensão dos diferentes estilos de gerência (COVRE, 1981). A graduação da primeira mulher, nessa instituição, ocorreu somente em 1966, oito anos após a formatura da primeira turma (BETIOL, 1998).

Através da Lei 4.769/65, a profissão de Técnico de Administração foi acrescida ao quadro de atividades e profissões da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), e a regulamentação desse exercício profissional foi efetuada em 1967. Em 1985, a denominação de “Técnico em Administração” foi alterada para “Administrador” e, a partir de 1993, os cursos de graduação em Administração foram reformulados, fixando-se o currículo e carga

horária mínimos e permitindo-se a criação, pelas instituições, de habilitações específicas (GRAVE et al., 1999).

Atualmente, das 1.391 instituições de ensino superior (IES) brasileiras, 1.158 oferecem esse curso e, destas apenas 117 são públicas (federal, estadual ou municipal). A graduação em Administração conta com 139 habilitações diferentes, distribuídas em 2.376 cursos (MORAES, 2001; INEP, 2001; CFA²⁴, 2003).

Cerca de 75% das instituições que oferecem esse bacharelado localizam-se nas regiões Sul e Sudeste, caracterizadas pela grande presença de empresas e indústrias com potencial para absorver parte dessa mão-de-obra especializada (INEP, 2002a).

A qualidade do ensino promovido pelas faculdades de Administração está sendo muito questionada, já que em 2001, apenas seis instituições conseguiram tirar nota “A”, e outras seis nota “B”, no Exame Nacional de Cursos – “Provão” (CRA/SC²⁵, 2003). Apesar do baixo aproveitamento, continua a ser um dos cursos mais procurados, com 257.408 alunos matriculados em 1998 e hoje com 12,52% dos estudantes da graduação brasileira. Entre os que efetuaram o “Provão”, 48,4% eram mulheres, o que demonstra um equilíbrio entre a participação feminina e masculina nessa área de conhecimento (INEP, 2002a).

²⁴ Informações enviadas pelo CFA via e-mail (formação@cfa.org.br) no dia 15/05/2003, às 9h30m.

²⁵ Informações enviadas pelo setor de informática do CRA/SC, via e-mail, no dia 12/05/2003 às 10h55m e no dia 13/05/2003 às 15h42m.

O profissional de Administração de empresas deve ser multiquificado, dotado de uma visão generalista, mas com especialidade em diversas áreas, pois, como afirmam Previdelli e Cortês:

[...] todo administrador, apesar de entender das variáveis externas e internas do ambiente organizacional como um todo, deve entender intimamente de certos assuntos em determinadas áreas, especialmente em atividades que tornarão suas aptidões evidentes, necessárias e personalizadas. (2000, p. 11)

Espera-se que um administrador tenha habilidade para lidar com situações inesperadas, resolvendo-as eficientemente e com rapidez, indo além do que é esperado, transcendendo a sua função ou tarefa, enfim, que seja capaz de liderar. Para formar esse novo profissional, a escola esbarra em um paradoxo: educar ou simplesmente treinar o aluno? Oferecer um curso eminentemente teórico além de desmotivar o acadêmico não o permitirá conhecer a realidade brasileira, porém, um curso meramente prático o deixará sem os fundamentos necessários.

Adequar a formação dos universitários às exigências do mercado de trabalho significa atualizar-se constantemente, aperfeiçoando tanto os currículos como os professores. Como os estabelecimentos de ensino são exageradamente burocráticos, exigindo que qualquer alteração que envolva a parte pedagógica seja discutida em inúmeras reuniões e passe pela avaliação de diversos departamentos, sabe-se que a proposta de uma constante atualização e adequação à realidade de mercado é meramente teórica e que dificilmente será colocada em prática. Porém, não se deve esquecer, como comenta Nogueira (2001, p. 28), “que quase a totalidade dos alunos que são admitidos nas faculdades de

Administração estão fazendo o curso em busca de vaga no mercado de trabalho e não por vontade de aprender os saberes específicos da carreira”.

Os problemas enfrentados pelos administradores vão além dos questionamentos sobre a sua formação acadêmica. O seu exercício profissional enfrenta a concorrência direta de profissionais de outras áreas: engenheiros, psicólogos, economistas – sem considerar a possibilidade de contratação, para os cargos de gerência e diretoria, de pessoas com apenas o nível médio de ensino. Isso muitas vezes acontece pelo fato de que, para suprirem tais cargos, as empresas optam por um recrutamento interno, valendo-se da experiência profissional do funcionário, ou por um outro motivo, menos justo, que seria o grau de parentesco ou relação de amizade do futuro gerente ou diretor com os proprietários da empresa.

Segundo a pesquisa de Furiati e Luz (1996), que traçou o perfil do profissional que exerce funções gerenciais nas médias e grandes empresas da região metropolitana de Belo Horizonte, de um total de 3.560 ocupantes desses cargos, 1380 eram engenheiros, 1.193 se caracterizaram como “outra formação”, englobando o nível médio, e apenas 17% dessa amostra tinham formação em Administração (594 pessoas). No nível de presidência, diretoria e superintendência, os engenheiros representavam 50% e os administradores 20%; tais dados demonstram o difícil caminho que o graduado deverá percorrer para conseguir se engajar e ascender profissionalmente na sua área.

Dos muitos bacharéis em Administração que se formam anualmente, poucos seguem a carreira de administrador, haja vista a pouca

quantidade de inscritos nos conselhos federal (CFA) e regionais (CRA). Esse número é o resultado da não exigência, na prática, do registro no Conselho para exercer a profissão. Estima-se que há no Brasil cerca de 900 mil bacharéis, dos quais 17 mil encontram-se em Santa Catarina, porém, só 6.300 estão inscritos no CRA/SC. A população feminina inscrita no Conselho catarinense fica em torno de 30% (CRA/SC, 2003).

Para Grave et al. (1999), problemas como esses ocorrem pela falta de especificidade da profissão de administrador. Os administrandos recebem muitas informações das diferentes áreas do conhecimento humano, mas saem da faculdade sabendo quase nada sobre o conhecimento administrativo²⁶. O que seria, segundo este autor, o grande diferencial, já que engenheiros, advogados, médicos, todos julgam saber administrar, mas o engenheiro administrará como engenheiro, o advogado como advogado e assim por diante.

Uma outra dificuldade encontrada pela maioria dos recém-formados seria, como defende Covre (1981), a correlação entre êxito cultural e capital sócio-cultural de origem, que faz com que indivíduos que tenham recebido igual instrução sejam diferenciados no mercado de trabalho pelo simples fato de pertencerem a uma família que tenha ligação com o meio industrial ou empresarial. Reduz-se assim a possibilidade de acesso às posições dominantes na empresa, visto que, mesmo que iniciem em posições subalternas, as chances dos filhos das famílias abastadas pertencerem ao alto

²⁶ Termo utilizado pelo autor, para referir-se ao conhecimento específico do administrador, o que irá diferenciá-lo dos outros profissionais.

escalão são muito maiores que as de um cidadão comum, que não possui um forte apadrinhamento profissional.

De acordo com dados do MEC/INEP (2000), na região Sul 56,4% da população estudantil das graduações noturnas são mulheres; porém, ainda não se consolidam como maioria no que tange às áreas de negócios, Ciências Sociais e Direito, tendo uma representatividade próxima dos 42%.

O aumento no número de pessoas com formação superior se deve, em parte, à retomada da expansão desse nível de ensino na década de 90, impulsionada pelo aumento de matrículas no ensino médio e pelos benefícios sociais e econômicos que o diploma em um curso universitário pode proporcionar (SCHWARTZMAN, 2000). Deve-se lembrar, no entanto, que o ensino superior ainda tem muito que crescer para suprir a necessidade brasileira, já que apenas 9% da população²⁷ entre 18 e 24 anos está matriculada em um curso de graduação.

Os benefícios gerados pela educação superior decorrem da maior produtividade das pessoas mais educadas, em relação às demais, e neste sentido, haveria uma correspondência entre os benefícios individuais e os benefícios sociais decorrentes de níveis educacionais mais altos. (SCHWARTZMAN, 2000, p. 5)

Mesmo com um sistema educacional ineficiente, nota-se a vontade da população em atingir um maior nível escolar. Há alguns anos atrás, almejava-se

²⁷ Chegou-se a esse percentual através dos dados disponibilizados no site <http://www.ibge.gov.br>. A população brasileira entre 18 e 24 anos é estimada em 23.378.891 pessoas, e entre os que freqüentam um curso superior 489.987 têm entre 18 e 19 anos, e 1.580.454 estão na faixa etária entre 20 e 24 anos.

a conclusão do nível superior e, quando isto acontecia, o sonho já havia sido alcançado. Hoje, sabe-se da necessidade de ir além: deve-se fazer uma especialização, cursar mestrado ou doutorado; as exigências são muito maiores.

De acordo com a opinião de Schwartzman, a solução para a educação brasileira seria a adoção de

[...] um sistema mais amplo, que permitisse que o Brasil chegasse a proporcionar algum tipo de educação superior a pelo menos 30% de sua população em idade escolar, em contraste com menos de 10%, que é o que ocorre hoje; um sistema menos credencialista, que valorizasse muito mais o conhecimento e a competência, e muito menos o título formal; que fosse socialmente mais justo, permitindo amplo acesso à educação superior em função do mérito, e não em função da origem social das pessoas; e mais autônomo, fazendo das corporações profissionais e instituições de ensino pólos dinâmicos de produção e transmissão de conhecimentos e de criação de padrões de qualidade e referência. (2000, p. 8-9)

Atualmente, as mulheres não são mais discriminadas ao ingressarem, seja como alunas ou como docentes, em qualquer nível de ensino. Inclusive, entre o número total de professores, do ensino fundamental e médio, elas representam a maioria absoluta e, na graduação, a taxa da participação feminina fica em torno dos 40%. Segundo Scharzman (1999), geralmente enquanto docentes, nesse nível de ensino, elas apresentam um nível de produção acadêmica menor que o dos homens, sendo que dos 31 mil professores universitários com título de doutor, apenas 10 mil são mulheres, mas, a quantidade de professoras com especialização e mestrado supera a de professores.

Sabe-se, no entanto, da necessidade de se estar preparado para aprender, desaprender e reaprender, pois a sociedade está em constantes

mudanças, propiciadas pela globalização e pelo avanço da informática, que permitem, com facilidade e rapidez, o acesso a grande quantidade de informações. Portanto,

[...] o conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos. Resultado: administrá-lo, encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo, tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países. (STEWART, 1998, p. 53)

Sobre esse assunto, Vieira (2000) afirma que buscar apenas uma qualificação para ocupar um posto de trabalho é coisa do passado. Para esse autor, o profissional qualificado é aquele que consegue transcender ao que foi ensinado em aula, que vai além do simples aprender a fazer, pois, aprendendo a ser e a pensar, torna-se apto a resolver as situações imprevistas do cotidiano. “A nova forma de organização exigirá dos trabalhadores qualidades de natureza não apenas operacional como também conceptual” (VIEIRA, 2000, p. 2).

As escolas deveriam procurar desenvolver nos graduandos, além das habilidades e competências essenciais para o exercício da profissão, uma visão holística, que favoreça a adoção de um estilo de vida baseado em atitudes, em valores éticos e morais. Essa seria a universidade ideal, caracterizada não por repassar uma visão linear da realidade, mas sim por desenvolver, além da competência profissional, a capacidade de observar, argumentar, analisar, refletir, criticar, discutir, criar, inovar e buscar soluções; considerando cada futuro profissional como um ser único e

completo, com suas particularidades, qualidades, defeitos, e não apenas como integrante de um processo de enquadramento que visa atender às necessidades imediatas do mercado.

A partir do momento em que o ser humano passar a valorizar o outro em sua integralidade, reconhecendo as igualdades e respeitando as diferenças, as discriminações, neste caso em especial, as de sexo, devem ceder lugar à complementaridade e, para engajar-se profissionalmente o que irá valer será o talento, a habilidade, a competência e a qualificação.

3.1.1. A Escola Superior de Administração e Gerência (ESAG)²⁸

A Fundação Escola Superior de Administração e Gerência (FESAG) foi criada pelo governo do estado de Santa Catarina em 1964, com o objetivo de formar pessoal técnico habilitado à gestão de atividades empresariais. O primeiro vestibular foi realizado no final de 1965 e os aprovados iniciaram suas atividades acadêmicas em março de 1966.

²⁸ Tendo-se em vista a falta de produções indexadas sobre a história da ESAG, este relato foi baseado no folder, distribuído pela instituição, nos sites: <http://www.udesc.br/reitoria/proen/noticiasa.html> e <http://www.esag.udesc.br/estrutura/historico.html> e em uma apostila encontrada na biblioteca do Centro de Ciências da Administração da UDESC, intitulada: Escola Superior de Administração e Gerência, que também não contém dados para que possa ser devidamente referenciada.

A primeira turma da ESAG formou-se em 1969 e, nesse mesmo ano, foi firmado um convênio com a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP/FGV), visando à composição e qualificação do corpo docente, já que os graduados pela escola catarinense poderiam freqüentar o curso de pós-graduação da Fundação Getúlio Vargas para, após a conclusão dos estudos, se assim o desejassem, lecionarem na ESAG.

Esse Curso de Administração foi reconhecido, em nível federal, em outubro de 1970. A partir daí, a tríade "Escola-Empresa-Comunidade", lema da instituição, passou a concretizar-se em ações efetivamente úteis para a sociedade. A aproximação entre a escola e a comunidade se dá através do Instituto Técnico de Administração e Gerência (ITAG), que é responsável pela realização de pesquisas, seleção e treinamento de pessoal, projetos de organização e finanças, além de apurar, mensalmente, o custo de vida em Florianópolis e de executar cursos de especialização promovidos pela ESAG, tanto na capital como no interior do estado.

Em 1986, a Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina²⁹ (UDESC) foi finalmente reconhecida em nível federal, tornando-se uma das primeiras Universidades multicampi do país. A ESAG foi a ela incorporada, transformando-se em Centro de Ciências da Administração.

Buscando selecionar alunos com o perfil desejado pela Universidade, em 1992 a UDESC instituiu o vestibular vocacionado para todos os seus cursos. Inicialmente este contava com quatro provas, realizadas

²⁹ Através da Lei 8092, de 01 de outubro de 1990, a UDESC tornou-se Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina.

em dois dias: duas com questões objetivas, comuns a todos e duas de conhecimentos específicos. A partir de 1998 a quantidade de provas foi reduzida para três, sendo duas delas de conhecimentos específicos, e o concurso passou a ser realizado em um único dia.

Os esaguianos são na sua maioria catarinenses (72,98%) e constituem uma elite da educação superior em Administração, já que a ESAG, por seis anos consecutivos, de 1997 a 2002, recebeu nota “A” no Exame Nacional de Cursos.

De acordo com a pesquisa realizada junto ao registro acadêmico, observou-se, que com o passar dos anos, houve um aumento no percentual de alunas. Atualmente, a ESAG conta com 533 estudantes, dentre os quais 295 são mulheres, o que representa cerca de 55% dos matriculados. Porém, o corpo docente continua a ser, desde a sua criação, essencialmente masculino. Em 1966 eram aproximadamente 60 professores homens e apenas uma professora, com formação em Ciências Contábeis. Hoje são 51 professores entre efetivos e colaboradores, sendo que há, entre esses, apenas uma mulher (doutora na área de Direito), contratada como efetiva e quatro colaboradoras³⁰.

TABELA 2: Ingressos na ESAG mediante vestibular para o curso

ADMINISTRAÇÃO – NOTURNO³¹

³⁰ Dados informados verbalmente pelo funcionário responsável pelo registro dos docentes da ESAG.

³¹ Não foram localizados pela pesquisadora, os dados de 95/1, 97/1 e 97/2.

Década	Total de alunos	Quantidade de Mulheres	% feminino
De 60 (de 1966 a 1969)	214	21	9,8%
De 70	1021	151	14,8%
De 80	1110	314	28,3%
De 90 *	848	358	42,2%
De 2000 a 2003/1	290	165	56,9%

FONTE: Registro acadêmico – ESAG

NOTA: Tabela montada pela pesquisadora

TABELA 3: Ingressos na ESAG mediante vestibular para o curso

ADMINISTRAÇÃO – VESPERTINO

Ano	Total de alunos	Quantidade de mulheres	% feminino
2002.1	37	18	*
2002.2	40	20	*
2003.1	42	22	*
TOTAL	129	60	50,42%

FONTE: Registro acadêmico – ESAG

NOTA: Tabela montada pela pesquisadora

TABELA 4: Formados pela ESAG

Anos	Total de formandos	Quantidade de mulheres	% feminino
1969~1979	342	48	14,04%
1980~1989	548	124	22,63%
1990~1999	622	267	42,93%
2000~2003(1º semestre)	169	67	39,64%

FONTE: Registro acadêmico – ESAG

NOTA: Tabela montada pela pesquisadora

Esta pesquisa contou com algumas limitações. Entre elas destacam-se: a falta do sexo do aluno nas listagens de matrículas e de formandos da ESAG³² e a não localização, pela pesquisadora, das listagens relativas aos ingressos do primeiro semestre de 1995 e dos dois semestres de 1997.

3.2. A mulher e o poder nas organizações

A gestão feminina está em alta e as qualidades consideradas típicas das mulheres estão sendo, cada vez mais, valorizadas pelas organizações. Porém, Lobos (2002) comenta que algumas dessas características, tais como intuição, relacionamento interpessoal, versatilidade e perfeccionismo, podem também inspirar críticas masculinas, ao atribuí-las à instabilidade emocional, cautela excessiva, falta de foco e passividade. A verdade é que homens e mulheres estão aprendendo a conviver profissionalmente no mesmo espaço e, assim como no casamento, muitas vezes as maiores qualidades do companheiro(a) transformam-se rapidamente em defeitos quando o outro se sente ameaçado ou injustiçado. Esse autor acredita que para um bom convívio

[...] é preciso saber pilotar inteligentemente as tais características [femininas]. Para elas funcionarem como qualidades e ficarem livres da crítica masculina, devem ser usadas da maneira, na medida e no momento certos. E para isso talvez falte às mulheres o que os homens têm de sobra: a malícia. (LOBOS, 2002, p. 107-8)

³² Análise realizada pela pesquisadora, que se baseou no nome e sobrenome do acadêmico para caracterizá-lo como homem ou mulher.

A inserção da mulher administradora em cargos de poder “a faz emergir como o Outro da relação, ao mesmo tempo em que mostra a transformação que vem ocorrendo no universo feminino através da ocupação de outros espaços sociais” (BETIOL, 1998, p. 9), já que o ambiente organizacional, ao ser idealizado pelos homens e para os homens, tornou-se um lugar tipicamente masculino, impregnado com seus valores e suas ações. A presença da mulher nesse espaço, liderando, dando ordens, impondo o seu jeito de ser, de pensar e administrar, é um fato recente. Até pouco tempo atrás, aquelas que desejassem ascender nessas organizações, culturalmente androcêntricas, geralmente tinham que adotar o jeito masculino de ser. Abandonavam suas próprias convicções para serem aceitas, para reduzir as discriminações e os preconceitos. Despersonalizavam-se por acreditar que os sentimentos, reações, modo de vestir, de pensar e de se comportar típicos dos homens é que eram os corretos. Suas características, como intuição, empatia, trabalho em equipe e criatividade, eram desprezadas. Para Lima (1997), essa masculinização, que muitas vezes ocorre de maneira inconsciente, só é percebida quando atinge outras áreas da vida pessoal.

O modo de gerenciar, de apoio e contenção do grupo, é certamente herança de uma socialização diferenciada e coloca, de imediato, a mulher numa categoria de diferente, como o Outro da relação, e esta alteridade assusta. Se a mulher é percebida como diferente ou não completamente igual, a confiança diminui e reproduz-se, na organização, a discriminação reinante na sociedade; este é um fator de ambigüidade organizacional, na medida que o estilo feminino de liderar está sendo solicitado também dos homens. (BETIOL, 2000, p. 5)

O avanço organizacional dessa mulher que carregava consigo a crença na inferioridade feminina, contribuiu para que fosse transferido para o ambiente profissional a divisão de trabalho, a hierarquia e relações baseadas no medo, com sentimento de impotência e dependência da autoridade, existentes no lar (MORGAN, 2002).

Cabe à mulher administradora encontrar o ponto de equilíbrio entre as suas características inatas, como feminilidade, solidariedade e emotividade e as qualidades exigidas pelo mundo dos negócios: firmeza, competitividade e racionalidade. Assim, afirma Kets de Vries (1997, p. 115), “as mulheres modificarão profundamente a cultura empresarial existente, trazendo à tona uma organização muito mais humana e criativa”.

Até a década de 1980, o melhor conselho para uma mulher que quisesse ter sucesso na vida organizacional era “entrar no jogo” e derrotar os homens no campo deles. Agora, o conselho dado às mulheres é que mudem as regras do jogo. Mudem o arquétipo. Num mundo organizado em redes, em oposição ao hierárquico, novas habilidades e competências são necessárias. As características do arquétipo feminino têm muito mais a oferecer nesse mundo. (MORGAN, 2002, p. 205)

A idéia de que a Administração era algo para os homens estava relacionada com a falta de grandes pensadoras ou líderes que expressassem um modelo de gestão próprio, sem se basear em padrões estereotipados ou preconceituosos. No entanto, a primeira pessoa a destacar a importância do trabalho em grupo e a valorizar as relações humanas foi a americana Mary Parker Follet.

No início do século passado, quando o objetivo dos empresários era obter a racionalização e a mecanização do trabalho para aumentar a produtividade e o lucro, ela ousou propor a introdução de variáveis e componentes psicológicos à abordagem da Escola Clássica. Defendia a responsabilidade individual, a liderança situacional, o foco no processo e o respeito à diversidade humana. Para Follett, a filosofia da organização podia ser resumida basicamente em dois aspectos: a interpenetração de autoridade ao invés da superautoridade e o controle mais centrado nos fatos do que nas pessoas (ANTONELLO, PUJOL e SILVA, 1999). Mesmo concordando com a necessidade da otimização da produção, defendia uma ligação entre o estudo das relações humanas e da parte operacional das empresas, lembrando que tanto os gerentes quanto os seus subordinados são governados pela combinação de razão, sentimentos e caráter (MORA e LAGEMANN, 2002).

Tais temas, de grande importância para a Administração contemporânea, foram ignorados por muito tempo, principalmente por terem sido apresentados por uma mulher. Apesar de ter sido reconhecida apenas recentemente, seus pensamentos sobre modelos e estilos de gestão estão reforçando a identificação do jeito feminino de liderar.

Aburdene e Naisbitt (1994) comentam que o estilo de gerenciar feminino e masculino são muito diferentes. Enquanto

[...] os homens consideram a atuação no emprego como uma série de transações – recompensas pelos serviços prestados ou punições por atuação inadequada. [...] líderes femininas tentam transformar o auto-interesse das pessoas em objetivos organizacionais. (ABURDENE e NAISBITT, 1994, p. 121)

Quanto à ascensão profissional das mulheres, Ibarra (2001) comenta que reter e promover talentos femininos são problemas encontrados em todo o mundo. Segundo essa autora, das contratadas por uma organização, apenas 10% tornam-se executivas e chegam ao topo. Dos outros 90%, umas permanecem no mesmo cargo ou função, outras são promovidas, mas não ultrapassam o nível intermediário, e algumas deixam a empresa para buscarem melhores oportunidades de salários e maiores chances de assumir riscos e tomar decisões (IBARRA, 2001).

O equilíbrio entre o trabalho e a família, que antes era uma preocupação exclusivamente feminina, hoje é algo que está sendo procurado, na mesma intensidade, tanto por homens como por mulheres (IBARRA, 2001). A possibilidade de haver esse equilíbrio, somada a atribuições importantes, oportunidades de treinamento, valorização e integração, são variáveis que, segundo essa autora, devem ser consideradas pelas instituições que desejarem reter os talentos femininos, pois muitas empresas de sucesso o atingiram não apenas pela sua produção, mas sim pela capacidade das suas dirigentes.

Em estudo realizado na região metropolitana de São Paulo, promovido pela Fundação SEADE (2002b), foi diagnosticado que, na década de 90, as mulheres continuaram a ser maioria nos setores tradicionalmente femininos, como o de serviços de limpeza, ocupações administrativas, magistério e enfermagem. Algumas modificações foram observadas nos setores de conhecimentos técnico e científico, com o aumento no número de médicas, dentistas e outras profissionais com nível superior completo; nas ocupações do

comércio, com a maior participação de vendedoras e supervisoras de vendas; e, nos cargos de diretoria e gerência.

As mulheres que ocupam cargos de direção, hoje, representam 24,4%. No entanto, muitas delas estão na diretoria de empresas de serviços comunitários e sociais, caracterizadas pela grande participação feminina. “Dentre as 3 mil mulheres que assumiram cargos de direção entre 1989 e 2000, 2 mil o fizeram neste tipo de atividade, tornando-se maioria (57,7%)” (SEADE, 2002b, p. 13).

Mesmo sendo considerado um reduto essencialmente masculino, o percentual de gerentes financeiras, comerciais e de publicidade teve um aumento bastante expressivo, passou de 14,3% em 1989 para 29,9% em 2000. Porém, as mulheres ainda encontram dificuldades para ingressar em algumas áreas. Apesar do aumento percentual nos cargos de gerência, elas representam apenas 13,1% dos gerentes financeiros (SEADE, 2002b).

Tal fato parece refletir a persistência de padrões de comportamento na sociedade que envolvem discriminação contra a mulher nos cargos de maior poder e decisão e maior dificuldade em compatibilizar as atribuições familiares, que continuam a ser predominantemente femininas, ao exercício deste tipo de profissão, que normalmente requer maior comprometimento devido a jornadas mais longas, viagens, cursos e etc. (SEADE, 2002b, p. 13)

Se por um lado as mulheres têm tido acesso a postos de trabalho mais qualificados, tanto na execução como no planejamento, reflexo em certa medida de seu melhor nível de instrução, elas ainda têm menores possibilidades que os homens de ocupar posições de mando superior (direção e gerência). (DIEESE, 2002, p. 40)

Patarra (1994) acredita que ainda há uma resistência dos homens à presença feminina em cargos de alto escalão e que, por percebê-la como inferior, justifica a diferenciação de salário. “Se [as mulheres] ocupam um cargo, deve ser menos remunerado, e uma pessoa *inferior* não pode ocupar um cargo *superior*” (PATARRA, 1994, p. 452 – grifos no original).

Para Calás e Smircich (1998, p. 282), “as atitudes, as tradições e as normas culturais ainda representam barreiras para o acesso das mulheres a posições de maior *status* e mais bem remuneradas, apesar das sanções legais contra a discriminação sexual”.

Leite (1994), em sua tese de doutorado, menciona uma pesquisa realizada entre as executivas norte-americanas que apontou a cultura organizacional centrada em padrões masculinos como sendo o principal obstáculo para o desenvolvimento de suas carreiras dentro das empresas em que atuavam. A dificuldade de comunicação entre ambos os sexos e o não reconhecimento das necessidades familiares das mulheres ficaram em último lugar. Para essa autora, a cultura machista não foi premeditada e nem formada contra as mulheres; justifica que as organizações foram criadas pelos homens visando satisfazer o seu estilo de vida, interesse e poder, com os quais conseguem manter-se na posição de dominador. De acordo com Loden (1988), os preconceitos masculinos, ainda presentes em muitos ambientes profissionais, “transcendem aos indivíduos, e permanecem como uma das hipóteses fundamentais que influenciam e dão forma à cultura da organização” (LODEN, 1988, p. 25).

Leite (1994) acredita que daqui a algum tempo a cultura machista cederá lugar a uma cultura andrógina³³, que valorizará a inteligência, o conhecimento e a capacidade de criar e inovar, independentemente do sexo.

Eldridge³⁴ afirma que

[...] no passado, os obstáculos para se chegar ao topo eram mais óbvios e portanto mais fáceis de serem denunciados e combatidos. Hoje, eles se manifestam de maneiras mais sutis, o que torna o desafio de combatê-los muito mais duro em todos os níveis. Justamente por parecer que as barreiras desaparecem, muitos acreditam que as mulheres têm se igualado aos homens nos altos escalões das empresas, e assim desviam o olhar para outra direção. (*apud* LOBOS, 2003, p.19)

Para os autores Carreira, Ajamil e Moreira (2001), são quatro os maiores obstáculos a serem enfrentados pelas mulheres na busca por cargos mais elevados. O primeiro é de ordem macro-social e inclui a prioridade do modelo de desenvolvimento, que geralmente prefere o econômico em detrimento do ser humano e dos menos favorecidos, reforçando as desigualdades de raça, de gênero, de classe, de idade e etc. Outro impedimento é a visão machista que muitos têm do poder, associando-o à figura do homem e dificultando a chegada das mulheres aos cargos de liderança. Um terceiro empecilho é a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional, já que ainda recai sobre a mulher a maior responsabilidade pelos afazeres domésticos. “Enquanto as mulheres entraram em outros territórios públicos e profissionais, os homens não assumiram na mesma proporção o

³³ Palavra originada do grego: *andros* (homem, macho); *gyné* (mulher).

³⁴ ELDRIDGE, Helen. The power study: pharmaceutical company climate for women. *Pharmaceutical Executive*, 1999.

mundo privado, doméstico e familiar” (CARREIRA; AJAMIL e MOREIRA, 2001, p. 14). O último seria a educação estereotipada recebida por muitas meninas, que as coloca como incapazes de exercer liderança.

Sobre esse aspecto, Wilkens (1989) acredita que a divisão dos papéis sexuais ainda é muito reforçada pelos pais e pela escola, responsáveis diretos pela formação e comportamento das crianças. Eles procuram desenvolver nas meninas a obediência e docilidade enquanto encorajam os meninos para serem competitivos e independentes, direcionando os valores, interesses e ações para que não fujam da “normalidade”, daquilo que a sociedade espera. Ao tornarem-se adultas e tiverem que enfrentar a concorrência do mundo dos negócios, as mulheres precisarão romper com as crenças e valores estereotipados que lhes foram repassados na infância.

Lipovetsky (2000) também concorda com esse pensamento e relaciona a pouca representatividade de altas executivas com a maneira com que a maioria das mulheres é educada, obedecendo à imposição da sociedade e assumindo determinados papéis e funções, tradicionalmente aceitos para o seu sexo. Para esse autor:

Se as mulheres permanecem tão pouco representadas no alto da hierarquia, não é em razão de uma falta de autoconfiança – de resto, sentimento variável, podendo evoluir em função do sucesso profissional –, mas bem mais em razão de seu papel social marcado pelo selo do privado e de um modo de socialização pouco orientado para a autoafirmação nos confrontos competitivos. (LIPOVETSKY, 2000, p. 303)

Segundo Aburdene e Naisbitt o estilo de liderar feminino “rejeita o gerenciamento autoritário, estilo militar, em prol de uma abordagem que apóia e

concede autoridade às pessoas, e com isso aumenta tanto a produtividade quanto os lucros” (1994, p. 90).

As organizações estão adotando novos modelos estruturais, com menos níveis hierárquicos, para tornarem-se mais dinâmicas e sobreviverem em uma sociedade globalizada, baseada na informação. Para Morgan (2002), essas novas estruturas requerem um modo de gerenciar mais característico das mulheres, à medida que estas, ao participarem do processo, procuram despertar relações de confiança, apoio, estímulo e respeito mútuo, valorizando, tanto o processo como o resultado ou produto final.

Das 500 maiores empresas do Brasil, apenas duas são presididas por mulheres, e 7,7% das diretorias contam com a presença feminina (CARREIRA; AJAMIL e MOREIRA, 2001). Entre todos os fatores já mencionados que colaboram para a pequena representatividade das mulheres em cargos de alto escalão, deve-se incluir o fato de que aquelas que estão no poder fazem muito pouco, ou praticamente nada, para identificar, desenvolver e promover outros talentos femininos.

Em artigo publicado na Revista Exame, Gomes (1997) afirma que se engana quem pensa que as mulheres protegem suas colegas. As executivas tendem a conceder uma promoção baseando-se na qualificação do candidato e não no seu sexo. O que consiste em não privilegiar as mulheres em detrimento dos homens, mas simplesmente em não criar obstáculos para que ambos, com igualdade de oportunidades, alcancem cargos mais altos.

Lobos (2002) acredita que as dificuldades que as mulheres encontram para se projetarem no mundo empresarial seriam reduzidas se elas se unissem e

lutassem pelos seus direitos, por objetivos comuns, como: igualdade de salários, flexibilidade de horários e etc. Para esse autor, parece não haver um interesse feminino em aumentar a sua participação em cargos de comando. Talvez a explicação esteja na diferença do significado e importância do poder para homens e mulheres: “para os homens, *poder* é domínio e emana do nível hierárquico ou (até) da intimidação física. A mulher equaciona *poder* com influência e assim o busca por meio da conexão, da intimidade pessoal” (LOBOS, 2002, p. 77 – grifos no original).

Outro ponto, segundo Betiol (2000), que prejudica a chegada das mulheres ao primeiro escalão das organizações é que, geralmente, quem está no poder escolhe, para trabalhar consigo, pessoas que partilhem dos mesmos valores, maneiras de agir e de pensar, perpetuando o estilo tradicional de administração.

Mesmo que muitas vezes ocorra de maneira inconsciente, ainda há rejeição à presença feminina em cargos de comando. Para Betiol há

[..] um temor do saber feminino. No imaginário social, o poder que a mulher pode vir a deter gera ambigüidades e as representações do feminino oscilam entre a idealização e a desvalorização: as mulheres ou são santas e puras ou demoníacas e destruidoras. Nas duas hipóteses elas devem ser mantidas à distância. (2000, p. 6)

Não se pretende afirmar, no entanto, que o jeito feminino de administrar seja o mais apropriado para os novos tempos e nem que os altos cargos devam ser ocupados apenas por mulheres. É apenas um estilo alternativo de gerência que poderá contribuir para uma melhoria tanto das

relações interpessoais quanto da produtividade das organizações (LODEN, 1988).

Segundo Aburdene e Naisbitt (1994), há dois caminhos para se chegar aos cargos de diretoria: ou através das promoções e planejamento de carreira dentro de uma instituição ou quando se inicia um negócio próprio. As empreendedoras foram e são muito importantes para a formação e aceitação dos modelos femininos de gestão. O Brasil era, no ano 2000, o país mais empreendedor do mundo, sendo que 20,4% da população exerciam alguma atividade empreendedora. Desses, 38,46% eram mulheres. Em outras palavras: para cada uma das mulheres envolvidas havia 1,6 homens. Hoje, o Brasil ocupa a sétima posição mundial e a representatividade feminina fica em torno de 42% do total de empreendedores do país. São 6,1 milhões de mulheres envolvidas com a criação ou expansão de um negócio ou empreendimento, segundo dados do GEM - *Global Entrepreneurship Monitor* (2002).

De acordo com a pesquisa realizada por Betiol (1998) junto aos ex-alunos da EAESP/FGV, a incidência de empreendedoras entre as formadas no período de 1990 a 1995 é bem maior que a de anos anteriores. Essa autora acredita que o fato de ainda enfrentarem grandes obstáculos para ascender hierarquicamente e a necessidade de aumentar a remuneração estejam motivando as mulheres a assumirem maiores riscos para engajar-se no mundo produtivo. Kets de Vries (1997) acrescenta a essas motivações o fato de desejarem um horário flexível e a possibilidade de trabalharem em casa, deixando claro que não criam o seu próprio negócio com a intenção de formar um “império”, mas buscam o seu auto-sustento, uma melhor qualidade de vida e a realização de alguns sonhos de consumo.

A luta para a libertação feminina que defendia a realização profissional como o principal meio para se atingir o sucesso pessoal fez com que muitas mulheres esquecessem que a vida não se constitui apenas de trabalho. De acordo com Aburdene e Naisbitt (1994, p. 91), “o próximo grande desafio para milhões de mulheres é manter o sucesso e ao mesmo tempo reestruturar seus estilos de vida, visando um maior equilíbrio”.

As brasileiras parecem estar partilhando desta mesma idéia. Segundo reportagem apresentada pelo Jornal da Globo (2003), elas estão procurando administrar melhor o tempo delegado à família e ao trabalho e relacionam a supervalorização profissional com a falta de contato e diálogo entre mães e filhos, com a superficialidade das relações e com a solidão. Hoje, estão mais conscientes da importância do equilíbrio entre a família, os filhos, as relações interpessoais e a vida profissional. Estão chegando à conclusão de que não precisam deixar de ser feminina, mãe, mulher ou profissional para realizar-se como pessoa. Para Lipovetsky, o que está ocorrendo é uma

[...] reciclagem histórica do papel materno, não o abandono do modelo. Ainda que os diplomas e a carreira ganhem [mais] importância na vida das mulheres, é um erro imaginar uma valorização igual do sucesso e da ambição para os dois sexos, a tal ponto a maternidade constitui uma fonte de associação simbólica da mulher ao domínio privado da vida. Ainda que as mulheres consagrem menos tempo aos filhos, nem por isso será abolido o “constrangimento” social que consiste em significar o laço específico mãe-filho. (2000, p. 299)

Observou-se no decorrer deste estudo, que apesar de todo o avanço educacional e profissional, as mulheres ainda enfrentam antigos estereótipos e

preconceitos. A persistência da visão machista, mesmo que muitas vezes camuflada, acaba por coibir a ascensão da administradora aos cargos mais elevados, além de desvalorizar as suas qualificações intelectuais simplesmente por ser mulher.

De acordo com Frei Betto, para que haja uma alteração nesse quadro discriminatório

É preciso mudar também a superestrutura cultural e psicológica da sociedade e, sobretudo, reinventar formas de produção e de exercício de poder que tenham as mulheres como sujeito. Enquanto o masculino for o paradigma do feminino, este ideal não será alcançado, a menos que as mulheres descubram que elas próprias são o paradigma de si mesmas. (2001, p. 01)

No capítulo a seguir serão apresentados os resultados da pesquisa de campo, através da qual se buscou saber como os futuros administradores, atuais estudantes da Escola Superior de Administração e Gerência, percebem a liderança feminina e a participação da mulher em cargos de chefia; se compactuam com o que foi revelado na parte teórica ou se têm uma nova visão acerca da profissional administradora.

4. MULHER ADMINISTRADORA:

QUALIFICAÇÃO, DISCRIMINAÇÃO E RECONHECIMENTO

4.1. Identificação da amostra

Registraram-se até aqui as raízes históricas da participação da mulher na sociedade e a sua trajetória na educação formal e profissional, destacando o seu ingresso e o aumento da sua participação no mercado de trabalho.

Para atingir mais um objetivo desta pesquisa – que é conhecer a visão dos estudantes de Administração acerca da mulher administradora e pesquisar sobre a possível existência de estereótipos femininos, principalmente aqueles relacionados com a profissional da área administrativa ou de negócios e que ocupa um cargo de comando –, contou-se com um estudo empírico, que teve como sujeitos pesquisados os alunos e alunas da Escola Superior de Administração e Gerência (ESAG).

Como já foi comentado anteriormente, a investigação empírica foi desenvolvida em duas fases, sendo aplicado inicialmente, no mês de junho de 2003, um questionário, denominado Q1, junto aos estudantes da ESAG que iriam concluir o curso no ano de 2003 (no caso, os matriculados no 9º e 10º termos). Foram entregues 44 formulários, respondidos por 18 mulheres e 26 homens. A maioria dos entrevistados, 36 pessoas, tinha entre 20 e 25 anos, e 29 alunos encontravam-se trabalhando (17 homens e 12 mulheres). Apenas dois estudantes eram casados, todos os outros eram solteiros e cinco pessoas tinham filhos (quatro homens e uma mulher).

Buscando-se obter uma maior confiabilidade para retratar o pensamento dos alunos, na segunda etapa, realizada no mês de agosto de 2003, contou-se com um número maior de informantes. Foram entrevistados os acadêmicos matriculados em um dos dois turnos (vespertino ou noturno) e em qualquer período (termos) da mesma instituição (ESAG). Esse questionário³⁵, identificado como Q2, foi respondido por 241 estudantes, sendo 106 do sexo masculino e 135 do feminino.

A população entrevistada neste segundo momento também era bastante jovem. Praticamente a metade dos estudantes (49,79%) possuía entre 16 e 20 anos e apenas 7,88% tinham mais de 30 anos; 63,9% estudavam no

³⁵ Os formulários do Q1 e do Q2 foram distribuídos nas salas de aula e, após uma rápida explicação sobre os objetivos desta pesquisa, foram respondidos pelos acadêmicos presentes.

período noturno e 54,77% exerciam algum tipo de atividade remunerada. Das mulheres entrevistadas, 90 estudavam à noite e 80 estavam empregadas.

4.2. Os resultados

Para analisar o primeiro material coletado, buscou-se uma forma para representar os dados que não ferisse os princípios matemáticos. Já que não se deveria utilizar a porcentagem, por serem poucos os entrevistados (menos de 100), achou-se que o emprego de termos mais genéricos facilitaria a leitura e a compreensão. Utilizou-se então: maioria (para representar a opinião de 25 ou mais entrevistados), muitos (de 16 a 24), poucos (de 6 a 15) e muito poucos (até 5).

As palavras: entrevistados, estudantes, universitários e acadêmicos foram empregadas para designar todos os sujeitos pesquisados, não sendo considerado o sexo. Para expressar a população feminina ou masculina, foram utilizados os termos: homem(ns) ou mulher(es) e aluno(s) ou aluna(s).

Os estudantes mostraram-se conscientes das dificuldades que cercam a profissão do(a) administrador(a), tanto que, ao serem indagados sobre o(s) motivo(s) da escolha do curso, muitos relacionaram a sua opção com vocação e realização pessoal, porém, como pode ser observado na tabela a seguir, muito poucos alegaram tê-lo escolhido pela facilidade para conseguir emprego ou pelo salário que poderiam receber.

TABELA 5: Motivos da escolha do curso³⁶

	HOMENS	MULHERES
Vocação	11	3
Salário	3	0
Alguém como modelo	5	1
Diploma em curso universitário	5	0
Ascensão social e profissional	9	4
Facilidade para conseguir emprego	2	1
Realização Pessoal	8	6
OUTROS	0	5

FONTE: Questionário Q1

De acordo com os dados fornecidos pelo CRA/SC³⁷ (2003), o mercado de trabalho para o administrador em Santa Catarina é bastante promissor. Mas, apesar de existirem, neste estado, cerca de 17 mil bacharéis e 316 mil empresas, o nível salarial oferecido a esse profissional é ainda muito baixo. O CRA/SC³⁸ recomenda que o valor mínimo, pago aos profissionais

³⁶ Os entrevistados poderiam escolher mais de uma alternativa como resposta.

³⁷ CRA/SC. Informações obtidas através de e-mail enviado pelo setor de informática do CRA/SC (informatica@crasc.org.br) no dia 12/05/2003 às 10h55m e dia 13/05/2003 às 15h42m.

³⁸ Informações disponíveis no site: <http://www.crasc.org.br>. Dados obtidos em 24/09/2003.

com vínculo empregatício, seja o equivalente a 40 horas técnicas³⁹, o que corresponde a um piso salarial de R\$ 1.400,00 (um mil e quatrocentos reais). Porém, este dificilmente faz parte da realidade do recém formado, principalmente pela dificuldade que os brasileiros encontram para conseguir uma colocação compatível com a sua formação acadêmica.

Apesar da grande quantidade de faculdades de Administração, da qualidade do ensino estar sendo questionada e da redução da oferta de empregos, o número de matriculados nestes cursos continua a aumentar, tanto que hoje é o segundo mais procurado, ficando atrás somente do curso de Direito.

A maioria dos universitários, entrevistados no Q1, afirmou que a futura atividade profissional (ligada com a área de Administração) será fonte de realização pessoal, como se pode observar na tabela a seguir:

TABELA 6: A futura atividade profissional constituirá fonte de realização pessoal?

	HOMENS	MULHERES
Sim	22	16
Não	3	1
OUTROS	1	1

FONTE: Questionário Q1

No entanto, notou-se uma diferença entre as perspectivas e ambições profissionais de homens e mulheres. As respostas deixam clara a

³⁹ Desde setembro de 2002 o valor da hora técnica é de R\$ 35,00 (trinta e cinco reais).

importância que as mulheres dão às questões afetivas e familiares e a influência que essas questões exercem sobre a vida profissional feminina, contrastando com muitas das respostas dos homens, que se preocupam mais com o poder e o dinheiro.

“Quero ser uma ótima profissional, porém quero também equilíbrio na vida pessoal, familiar.” (M⁴⁰, 22 anos – FONTE: Q1)

“[...] A minha realização pessoal vem de outros campos que não o profissional.” (M, 22 anos – FONTE: Q1)

“Não pretendo ser presidente da empresa, quero ficar no nível da gerência.” (M, 22 anos – FONTE: Q1)

“[...] minhas ambições são de progressão pessoal e o profissional não é o norte disso.” (M, 21 anos – FONTE: Q1)

“Quero ter um bom salário através do meu próprio negócio.” (H, 20 anos – FONTE: Q1)

“Quero ser um dos diretores da empresa em que trabalho ou montar o meu próprio negócio.” (H, 23 anos – FONTE: Q1)

“Ter sucesso.” (H, 23 anos – FONTE: Q1)

“Ser um profissional de alto gabarito e ser bem remunerado.” (H, 22 anos – FONTE: Q1)

⁴⁰ Para identificar os entrevistados, optou-se por utilizar M para representar mulher e H para homem, juntamente com a idade.

Lipovetsky (2000) comenta sobre a desvantagem profissional que pode advir da prioridade que as mulheres costumam dar às suas responsabilidades familiares. Apesar das mudanças e das novas aspirações, elas não conseguem eliminar suas obrigações com a casa e com a família e, por isso, segundo esse autor, a igualdade entre os sexos nos postos mais elevados está longe de acontecer, considerando-se que, quanto mais alto for o cargo, maior será o comprometimento e a dedicação à empresa.

Os estudantes que responderam ao Q1 acharam que, devido à interferência do trabalho na vida privada e vice-versa, as mulheres muitas vezes acabam abrindo mão da sua profissão, já que não conseguem resistir ao forte apelo das pressões familiares. Mas, a maioria deles discordou de que as empresas evitem contratar mulheres para os postos mais altos, por já saberem da existência dessas pressões (15 homens e 10 mulheres), e discordou também de que o gênero seja um empecilho para a formação e o progresso da carreira profissional feminina.

Diversos estudos apontam para o fato de homens e mulheres terem motivações e valores distintos para alcançarem o sucesso, e de que muitas mulheres não ambicionam se tornar executivas do alto escalão, preferindo ficar no nível da gerência. Isso não significa, entretanto, que tenham medo ou pretendam evitar a autoridade e o poder. Para elas, geralmente o sucesso profissional está mais ligado com a felicidade e satisfação com o trabalho exercido do que com o poder e grande retorno financeiro.

Para a pergunta: “Como futuro(a) administrador(a), o que significa ter emprego?” Muitos responderam que o emprego deixou de existir, cedeu lugar

para a execução de projetos, realização de serviços, mas ainda é comum observar entre os estudantes, a ligação entre emprego, estabilidade financeira e conforto.

“Para mim o emprego está em extinção. O que temos é que nos preparar para ter trabalho, o que muitas vezes significa trabalhar em projetos.” (M, 28 anos – FONTE: Q1)

“De qualquer maneira um emprego será muito importante, pois preciso me manter, mas o mais interessante é alcançar uma boa posição e gostar do que eu vou fazer.” (M, 25 anos – FONTE Q1)

“Ter a capacidade de escolher com o que quer trabalhar. Ser disputado pelo mercado.” (H, 22 anos – FONTE: Q1)

“Possuir condições de oferecer conforto à família.” (H, 47 anos – FONTE: Q1)

Essas respostas entram em consonância com o pensamento de Previdelli e Cortês (2000), quando afirmam que a definição de emprego vem sofrendo modificações e ajustes para se adequar ao novo momento econômico mundial, caracterizado pela ampliação da prestação de serviços e pela maior valorização do saber intelectual. Para esses autores o emprego tende a não ser mais realizado em um local fixo e novas ocupações serão criadas, com necessidades e exigências a serem supridas por um profissional polivalente. “Portanto, palavras como flexibilidade, adaptabilidade, versatilidade e multifuncionalidade, passarão a compor o perfil ideal dos novos profissionais” (PREVIDELLI e CORTÊS, 2000, p. 1).

Sobre as oportunidades no mercado de trabalho, no Q1, 21 homens e 8 mulheres consideraram que os futuros administradores, independentemente

do sexo, terão as mesmas chances para conseguirem emprego. Essa opinião foi justificada pela maioria através da igualdade de competência.

“Atualmente, o mais importante é a competência do profissional. Assim, apesar das dificuldades iniciais, se for capacitada, a mulher terá oportunidades iguais.” (M, 22 anos – FONTE: Q1)

“Porque as mulheres estão chegando nas gerências e cargos mais facilmente. Onde trabalho, por exemplo, de nove gerentes, sete são mulheres. É verdade que em algumas empresas isto não ocorre e os cargos maiores, na maior parte, são ocupados por homens.” (M, 23 anos, bancária – FONTE: Q1)

“Porque o mercado já não faz distinções sexistas entre os profissionais. As mulheres já provaram que têm capacidade igual ou maior que os homens para exercer diversas tarefas.” (H, 21 anos – FONTE: Q1)

“Se uma mulher alcança um cargo de chefia por sua competência, não há nada que a diferencie de um homem competente.” (H, 22 anos – FONTE: Q1)

Nesse mesmo questionário (Q1), 16 alunos e 08 alunas responderam que não há uma diferenciação relacionada com o sexo do trabalhador quanto à ascensão profissional e à ocupação de cargos de chefia. Para eles, as empresas não fazem mais esse tipo de distinção, mas, apesar de discordarem sobre a persistência de práticas sexistas, citaram as dificuldades encontradas pelas pessoas do sexo feminino para conseguirem ocupar os cargos mais elevados.

“A mulher tem um maior compromisso com os filhos, o que limita o seu crescimento.” (H, 45 anos – FONTE: Q1)

“Dependendo da área da empresa, os homens continuam a se destacar como candidatos a cargos de chefia. Porém o que vemos, e que já não era sem tempo, é uma valorização e preferência por características femininas.” (M, 21anos – FONTE: Q1)

“Infelizmente a discriminação ainda ocorre, apesar de verificar que as empresas estão visando competências e não o sexo dos funcionários. Por isso acredito que a tendência é ocorrer mudanças nesta diferenciação.” (M, 23 anos – FONTE: Q1)

“Problema na cultura da maioria das empresas. Talvez a falta de uma grande líder ou pensadora na área da Administração.” (H, 23 anos – FONTE: Q1)

“Os homens não admitem receber ordens de mulheres, vai de encontro com sua masculinidade.” (H, 20 anos – FONTE: Q1)

Citaram também a existência de certos estereótipos e preconceitos que dificultam o real reconhecimento da capacidade profissional feminina.

“Ainda persiste a idéia de que os homens são melhores administradores. As mulheres estão timidamente conquistando espaço, mas vai demorar muito até se igualarem.” (M, 22 anos – FONTE: Q1)

“Existem muitos preconceitos e diferenças culturais tais como: as mulheres têm que cuidar da casa e, se forem casadas, não farão bem as duas coisas.” (M, 22 anos – FONTE: Q1)

“Acredito que em cargos baixos e médios talvez não ocorra uma diferenciação, porém em cargos altos, o machismo ainda existe, mesmo que de uma forma menos intensa que antigamente.” (H, 20 anos – FONTE: Q1)

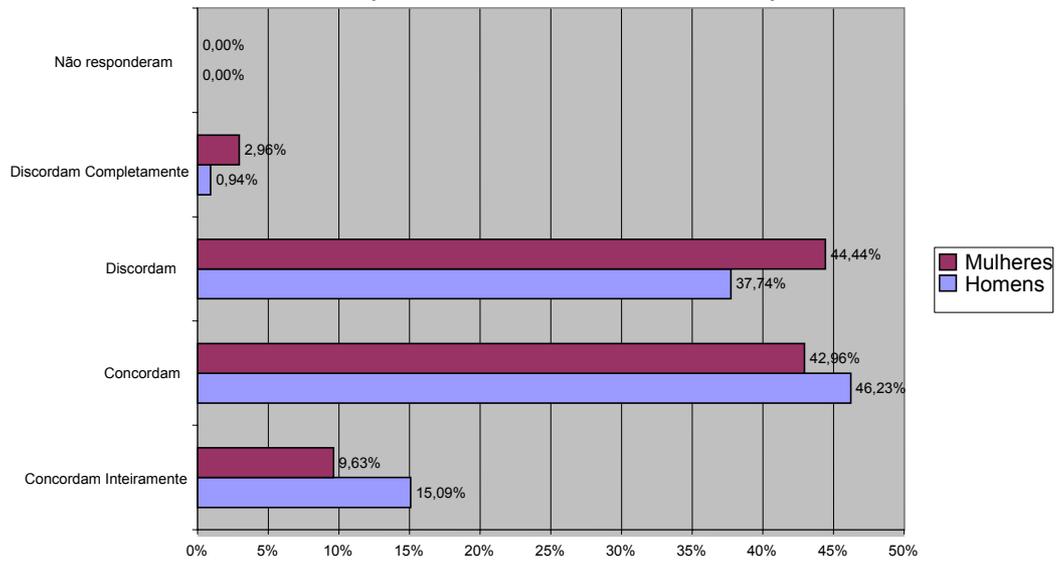
Para Aburdene e Naisbitt (1994), as práticas discriminatórias no âmbito das relações de trabalho tendem a desaparecer, pois se o homem foi o

modelo da sociedade industrial, hoje, “na era da informação”, tende-se a valorizar os instruídos e tecnicamente competentes, independentemente de serem homens ou mulheres.

Seguindo essa tendência, no Q2, cerca de 53% das alunas e 61% dos alunos concordaram⁴¹ que, tanto os homens quanto as mulheres que cursam Administração, terão as mesmas oportunidades no mercado de trabalho (Gráfico 1), porém, um pouco mais de 60% dos entrevistados admitiram que os homens terão maiores chances para conseguirem uma ascensão funcional e ocupar cargos de chefia (Gráfico 2).

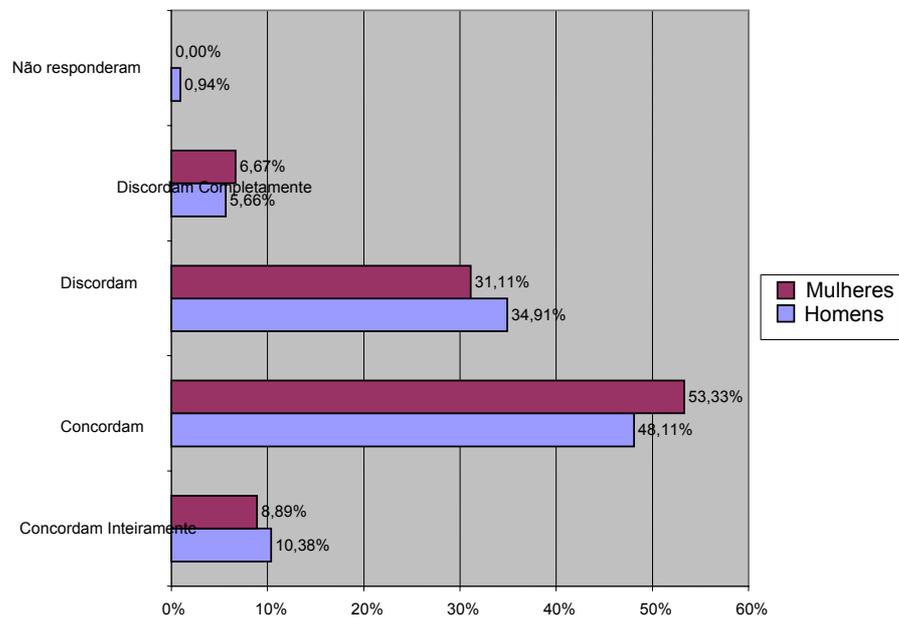
⁴¹ Em toda a análise do Q2 utilizou-se o termo “concordaram” para designar aqueles que concordaram ou concordaram inteiramente com a questão e, “discordaram” para representar aqueles que discordaram ou discordaram completamente do que foi indagado.

GRÁFICO 1 - Os homens que escolhem o curso de administração terão as mesmas oportunidades no mercado de trabalho que as mulheres



FONTE: Questionário Q2

GRÁFICO 2 - Os homens possuem mais chances que as mulheres, para conseguir ascender profissionalmente e ocupar cargos de chefia



FONTE: Questionário Q2

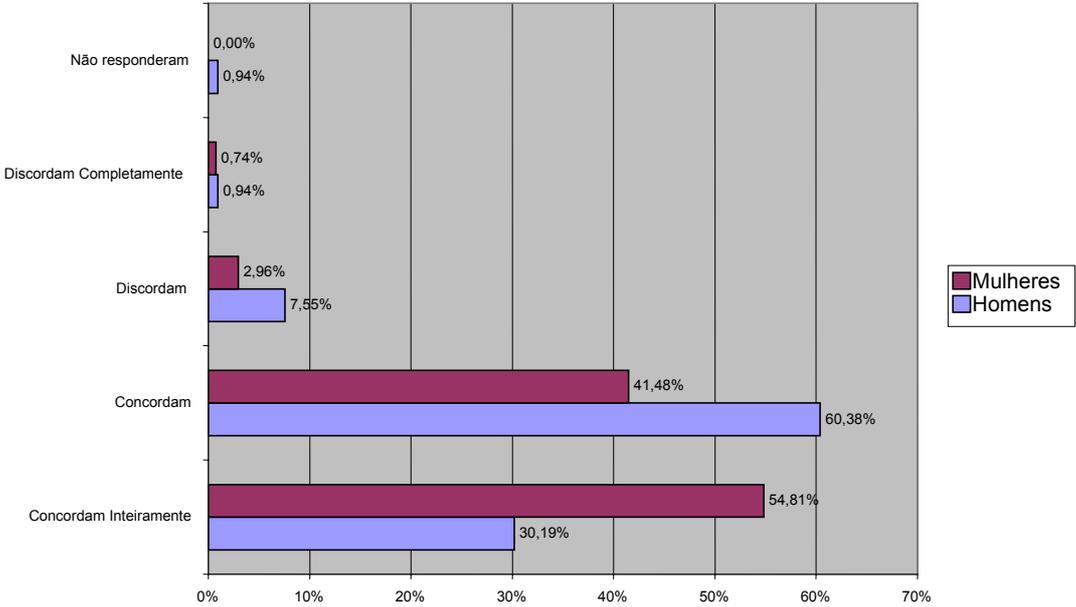
De acordo com Bruschini e Lombardi (2002), as alunas tendem a ser mais dedicadas e a receberem as maiores notas, porém, percebe-se que as

administrandas ainda encontram dificuldades na hora de disputar uma vaga ou ascender profissionalmente, pelo simples fato de serem mulheres. Para muitas pessoas, pertencer ao sexo masculino ou feminino é fator determinante para o indivíduo ter, ou não, sucesso na carreira.

Integrar-se no mercado de trabalho, porém, não vem sendo uma conquista simples para as mulheres. A busca por espaço significou estudar mais. Tanto que as mulheres que compõem a PEA [...] têm um nível de escolaridade superior ao dos homens, embora isso não lhes garanta nem mesmo a conquista de um emprego, ainda mais uma colocação bem remunerada. (DIEESE, 2002, p.14)

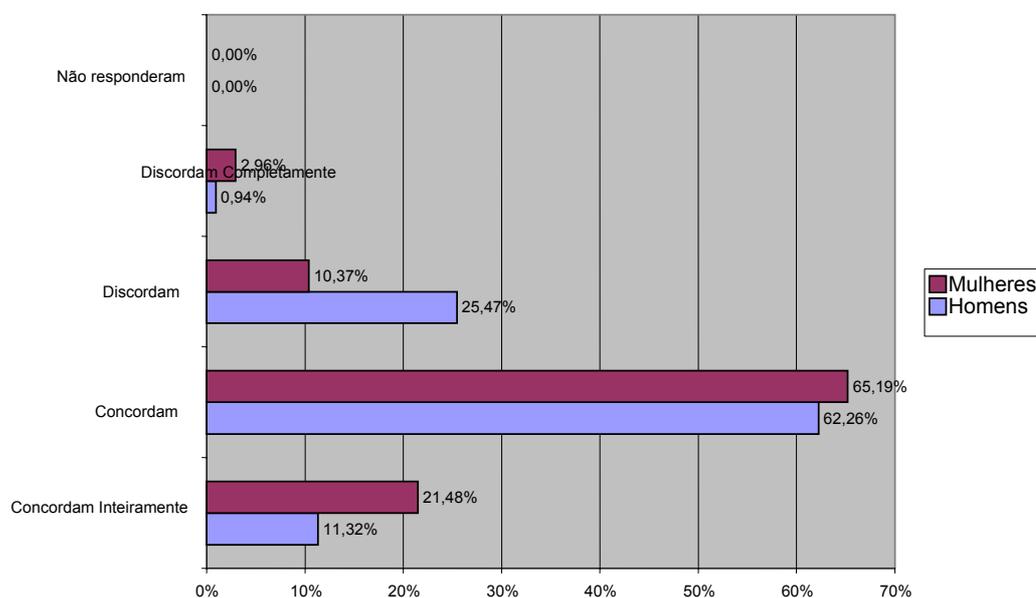
No Q1, 40 entrevistados concordaram (um discordou e três foram indiferentes) que a mulher está apta a assumir qualquer cargo de responsabilidade. Esse pensamento foi compartilhado pela grande maioria que respondeu ao Q2, apesar de alegarem que as pessoas do sexo feminino enfrentam maiores dificuldades que os seus pares para progredirem profissionalmente e ocuparem os cargos mais elevados, como pode ser observado nos gráficos 3 e 4.

GRÁFICO 3 - As mulheres estão aptas e poderiam assumir qualquer cargo que requeira responsabilidade



FONTE: Questionário Q2

GRÁFICO 4 - As mulheres encontram mais dificuldades que os homens para ocuparem cargos mais elevados nas empresas



FONTE: Questionário Q2

Uma das justificativas para a pouca quantidade de mulheres nos cargos do alto escalão, além do fenômeno do teto de vidro⁴², seria a visão diferente que elas têm do poder (LIPOVETSKY, 2000; MURARO, 2002; LOBOS, 2002; LOBOS, 2003). Elas buscam um poder democrático, que valorize a comunicação e a cooperação.

Os estereótipos sexuais, o primado do sucesso privado sobre o sucesso público têm por efeito de limitar a altura das ambições femininas, desviá-las dos projetos de onipotência e de poder sobre os outros. Inclinadas socialmente a dar prioridade aos valores privados, as mulheres, com algumas exceções, não se reconhecem na busca do poder; o poder pelo poder não chega a se impor como uma finalidade existencial profunda. (LIPOVETSKY, 2000, p. 294)

⁴² Fenômeno do teto de vidro nas organizações é o nome dado a uma barreira invisível, caracterizada por estereótipos e preconceitos relacionados ao sexo feminino, que impede (ou dificulta) a ascensão das mulheres aos cargos mais elevados. Ele “afeta as mulheres como grupo, impedindo avanços individuais exclusivamente por causa do seu gênero e não pela inabilidade de ocupar posições no topo da hierarquia organizacional” (ICHIKAWA e SANTOS, 2000, p. 99)

A maioria dos entrevistados no Q1 (19 homens e 16 mulheres) julgou ser importante para a mulher trabalhar, mesmo que não possua necessidade financeira. O significado do trabalho remunerado para ela é muito maior do que apenas receber um salário no final do mês. Ter um emprego significa ser protagonista da sua própria vida, como afirmam Lobos (2002) e Lipovetsky (2000), integrar-se à sociedade, ter liberdade para escolher o que deseja ou não deseja fazer, enfim, sentir-se mais segura e com maior auto-estima.

Esses estudantes concordaram também que as mulheres que podem dispor de uma boa infra-estrutura doméstica têm uma maior probabilidade de progresso em sua carreira (21 homens e 12 mulheres), já que, ao delegarem as tarefas do lar a terceiros podem dedicar mais tempo a sua vida profissional.

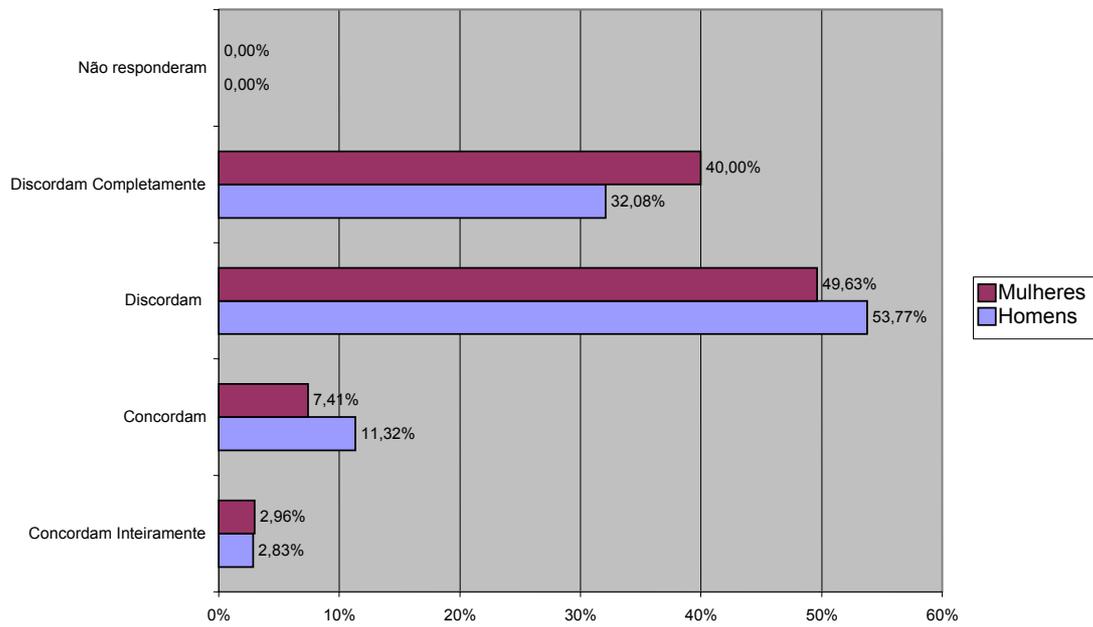
O exercício de uma atividade profissional tornou-se, como afirma Lipovetsky (2000), condição normal da existência feminina, pois as mulheres modernas desejam ser reconhecidas pelo que fazem e não mais pelo que são “por natureza”; não querem mais ser simplesmente mães, esposas e donas-de-casa. Estão procurando conciliar essas funções, não mais obrigatórias, com uma profissão. Atualmente, a mulher que opta por dedicar-se exclusivamente ao lar não conta mais com a aprovação irrestrita da sociedade.

A dupla jornada enfrentada pelas mulheres é algo que não pode ser esquecido, pois, considerando que a metade dos trabalhadores brasileiros ganham até dois salários mínimos (IBGE, 2002), poucos são aqueles que têm condições financeiras para contratar os serviços de uma empregada doméstica

ou de uma escola em tempo integral. Além do que, como já foi comentado neste estudo, os homens que dividem igualmente os afazeres domésticos com suas companheiras ainda fazem parte de uma exceção. Portanto, “o exercício da liderança [...] gera em muitas um certo desencantamento e cansaço diante das dificuldades e dos altos custos e sacrifícios pessoais, grande parte decorrente do fato de serem mulheres” (CARREIRA, AJAMIL e MOREIRA, 2001, p. 14).

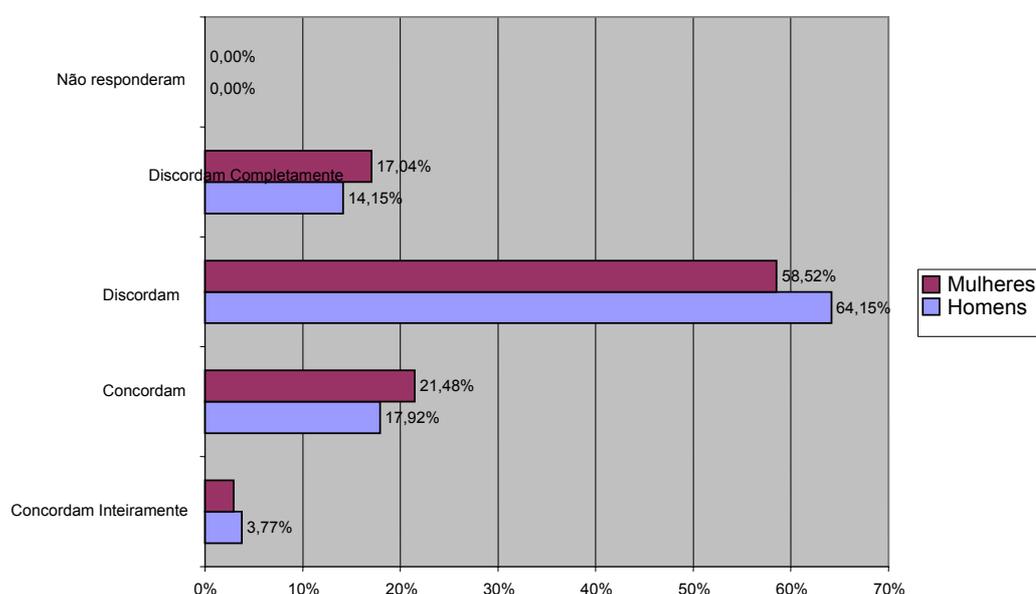
No Q1, os estudantes discordaram tanto da idéia de que para atingir o sucesso profissional a mulher tenha que adotar um comportamento do tipo masculino (16 alunos e 11 alunas), quanto de que ela seja considerada “fraca” ou não suficientemente “firme” caso adote um comportamento típico feminino na empresa (19 homens e 13 mulheres). Esses dados foram confirmados no Q2, onde cerca de 88% dos entrevistados também discordaram de que as mulheres devam adotar um comportamento do tipo masculino para obterem êxito na carreira (Gráfico 5), e 75,56% das mulheres e 78,30% dos homens não concordaram que elas sejam consideradas inseguras ou não suficientemente firmes, caso assumam um comportamento típico do seu sexo na empresa (Gráfico 6).

GRÁFICO 5 - As mulheres que quiserem ter sucesso profissional deverão adotar um comportamento típico do sexo masculino



FONTE: Questionário Q2

GRÁFICO 6 - As mulheres que têm um comportamento tipicamente feminino na empresa tendem a ser consideradas "fracas"

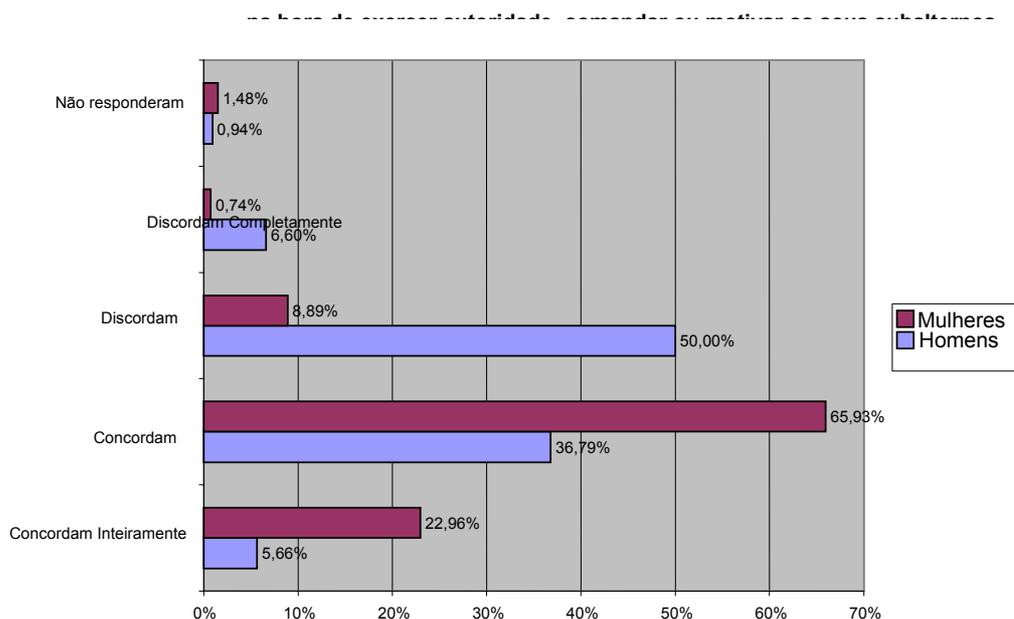


FONTE: Questionário Q2

A adoção de um comportamento masculinizado por parte daquelas que desejavam ocupar cargos de comando está ligada ao pensamento de que “as carreiras profissionais desenhadas por homens e para homens só estariam abertas às mulheres que pudessem agir como homens” (LEITE, 1994, p. 145). Era difundida a idéia de que aquelas que almejassem progredir deveriam mudar desde o seu jeito de vestir até o seu modo de agir e pensar (LODEN, 1988).

Mesmo achando que as mulheres não devam imitar o estilo de liderar típico dos homens, no Q2, 56,60% dos alunos discordaram de que as características consideradas femininas tragam facilidades para a mulher na hora de exercer autoridade, de comandar e motivar os seus subalternos. Esse pensamento, no entanto, não é compartilhado pelo público feminino, já que 88,89% das alunas concordaram com essa afirmação.

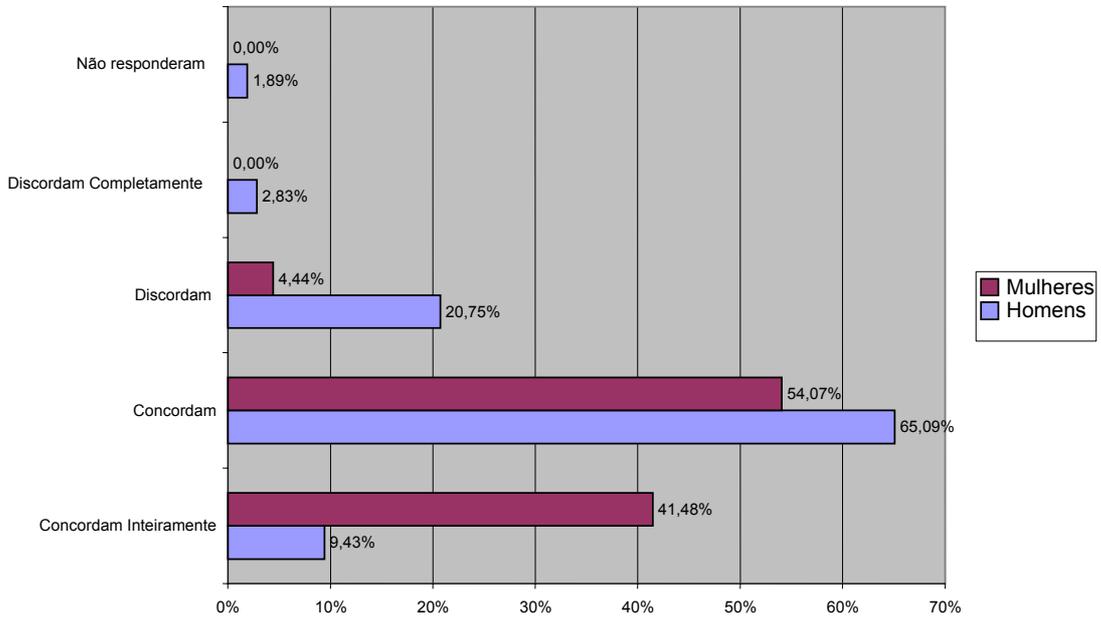
GRÁFICO 7 - As características consideradas femininas trazem facilidades para a mulher



FONTE: Questionário Q2

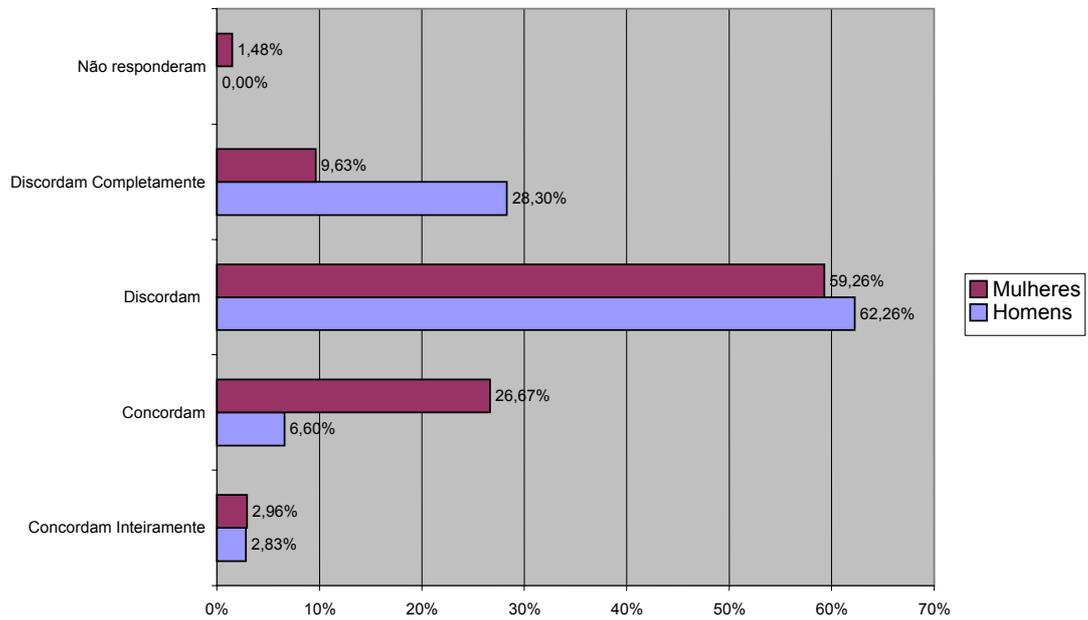
Sobre o estilo feminino de liderar, gerenciar e administrar, 86,30% dos entrevistados concordaram que ele traz resultados benéficos para a empresa (Gráfico 8); no entanto, 78% dos estudantes discordaram de que se deva substituir o jeito masculino de exercer a liderança (Gráfico 9) e, como se pode observar no gráfico 10, 94,19% dos entrevistados concordaram que os estilos de liderar, típicos de homens e mulheres, devam ser complementares.

GRÁFICO 8 - O estilo feminino de liderar/gerenciar/administrar traz resultados benéficos



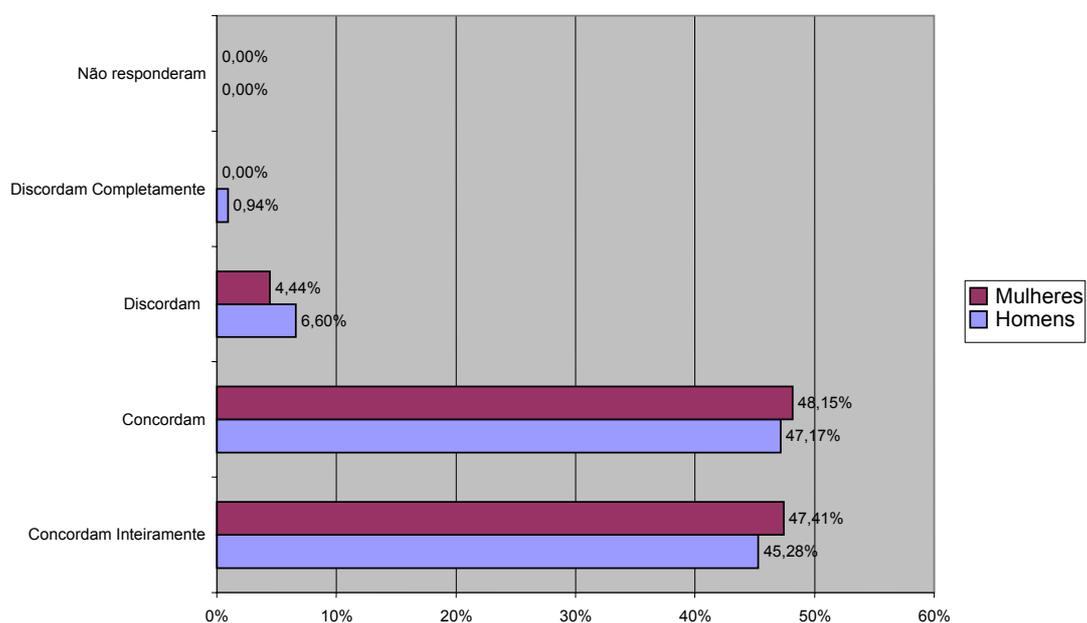
FONTE: Questionário Q2

GRÁFICO 9 - O estilo de liderar considerado típico do sexo masculino deverá ser substituído pelo tipicamente feminino



FONTE: Questionário Q2

GRÁFICO 10 - Os estilos de liderança típicos de homens e mulheres devem ser complementares



FONTE: Questionário Q2

Lipovetsky (2000, p. 273) diz que a “idéia de que as mulheres vão humanizar a empresa, criar locais de trabalho mais harmoniosos e mais prazerosos, menos autocráticos e mais comunicacionais” está gerando uma

mitificação da administração feminina, mitificação esta centrada muito mais em estereótipos sexuais e no conhecimento empírico do que em pesquisas cientificamente comprovadas. Para Calás e Smircich (1998), essa exaltação das vantagens da liderança feminina pode contribuir para uma cristalização, ainda maior, dos estereótipos de gênero.

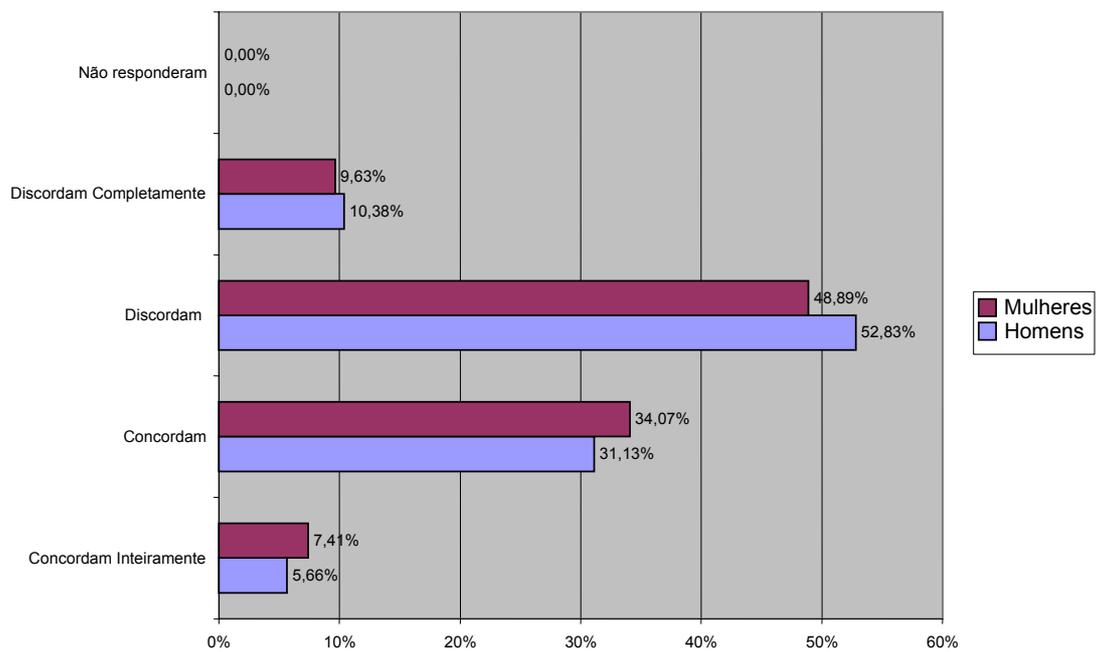
Segundo Lipovetsky (2000), os estereótipos sexuais não deixarão de existir, porém o seu modo de ação, seu poder de influência e de discriminação já estão sofrendo alterações. Com a priorização da personalidade e do talento em detrimento dos rótulos pré-estabelecidos, os estereótipos tendem a se tornar mais maleáveis, menos excludentes.

E, se o lugar das mulheres nos postos de nível superior deve depender ainda por muito tempo das barreiras conscientes ou inconscientes erguidas pelos homens, ele será cada vez mais função das motivações e dos gostos, das arbitragens e escolhas de vida das próprias mulheres. (LIPOVETSKY, 2000, p. 274)

Entretanto, como afirmam Ichikawa e Santos (2000, p. 100), “as barreiras para alcançar o mesmo *status* que os homens continuam enormes. Mesmo quando alcançam posições equivalentes, o custo pessoal [para as mulheres] costuma ser muito alto”.

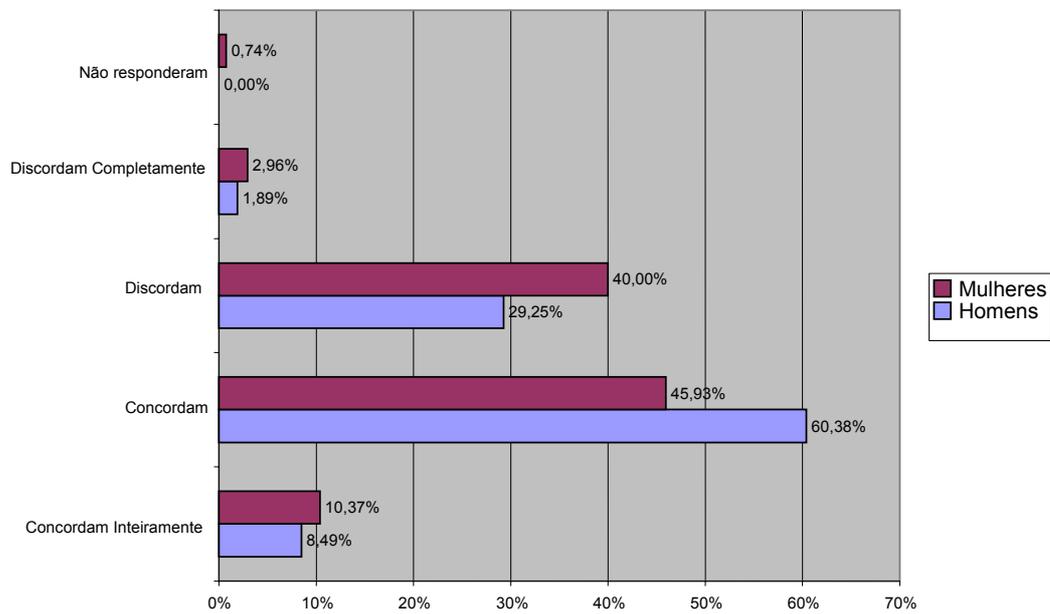
No Q1, não se obteve um consenso quanto às mulheres terem que trabalhar mais que os seus pares masculinos para demonstrarem competência e obterem sucesso: 17 homens discordaram dessa afirmação e 11 mulheres concordaram. Porém, esses estudantes concordaram que as pessoas de ambos os sexos investem igualmente em sua vida profissional. Essa tendência foi

reforçada no Q2, onde a maioria dos entrevistados discordou de que homens e mulheres tenham os mesmos interesses no trabalho (Gráfico 11) e concordou que ambos os sexos investem igualmente em sua vida profissional (Gráfico 12). Cerca de 66% das alunas concordaram que, para demonstrar competência e obter sucesso, as mulheres tenham que trabalhar mais do que os homens, e 53% dos alunos discordaram dessa assertiva (Gráfico 13).

GRÁFICO 11 - Os homens possuem os mesmos interesses no trabalho que as mulheres

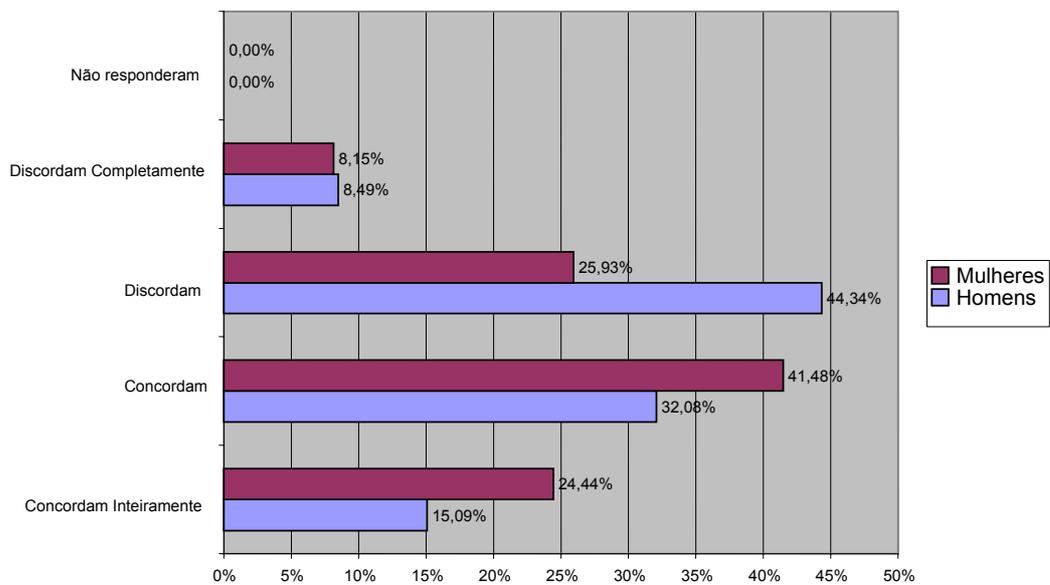
FONTE: Questionário Q2

GRÁFICO 12 - As mulheres investem tanto quanto os homens em sua vida profissional



FONTE: Questionário Q2

GRÁFICO 13 - Para demonstrar competência e obter sucesso as mulheres têm que trabalhar mais do que os homens



FONTE: Questionário Q2

Notou-se, que entre os estudantes, há uma propensão de valorizar o trabalho feminino e pôde-se observar que, pelo menos teoricamente, eles vêem com naturalidade o aumento da presença da mulher em cargos de comando.

“Penso que a mulher está contribuindo significativamente no mercado e que sua presença está mudando a maneira de liderar a organização.” (M, 28 anos – FONTE: Q1)

“Se a mulher tiver pulso firme, personalidade e principalmente capacidade poderá exercer qualquer cargo.” (M, 21 anos – FONTE: Q1)

“[...] A idéia de que o homem deve mandar e a mulher obedecer é prosaica, sem fundamento e preconceituosa.” (H, 21 anos – FONTE: Q1)

“Possuem todas as condições de exercê-los, basta enfrentar e posicionar-se na intenção de querê-los.” (H, 47 anos – FONTE: Q1)

Apesar do aparente sentimento de igualdade e complementaridade ente os pares, os alunos e alunas, mesmo que de uma forma indireta, deixaram transparecer a existência de certos estigmas relacionados com a capacidade profissional feminina e que colocam em dúvida o potencial das mulheres para exercer a autoridade, motivar, atingir objetivo, impor respeito e para enfrentar situações em que, pressionadas, tenham que tomar uma rápida decisão.

“As mulheres não conquistaram a confiança ainda. Mas, se forem qualificadas, possuem a mesma força dos homens.” (M, 22 anos – FONTE: Q1)

“Se a mulher for competente e estiver habilitada, é natural que consiga um cargo, contudo ela também tem que demonstrar estrutura emocional para isso.” (M, 22 anos – FONTE: Q1)

“É uma nova etapa da Administração onde as mulheres precisam mostrar o potencial e solucionar problemas na empresa típicos da cultura machista.” (H, 23 anos – FONTE: Q1)

“A intuição e organização (dedicação) femininas, antes desprezadas, agora, aos poucos se mostram necessárias, principalmente a intuição, mas só isso não é suficiente. A mulher para ser chefe tem que ser racional e objetiva.” (H, 20 anos – FONTE: Q1)

“As mulheres possuem um senso crítico aguçado e têm um profissionalismo avançado, o que ajuda a desempenhar suas funções.” (H, 22 anos – FONTE: Q1)

Como declara Puppín (1994), a distribuição dos papéis profissionais de homens e mulheres tornou-se um pouco mais flexível e as práticas discriminatórias diminuíram, mas não desapareceram, “mantendo-se ainda vivas nos vários exemplos de diferenças hierarquizantes no nível material [...] e simbólico” (PUPPIN, 1994, p. 15).

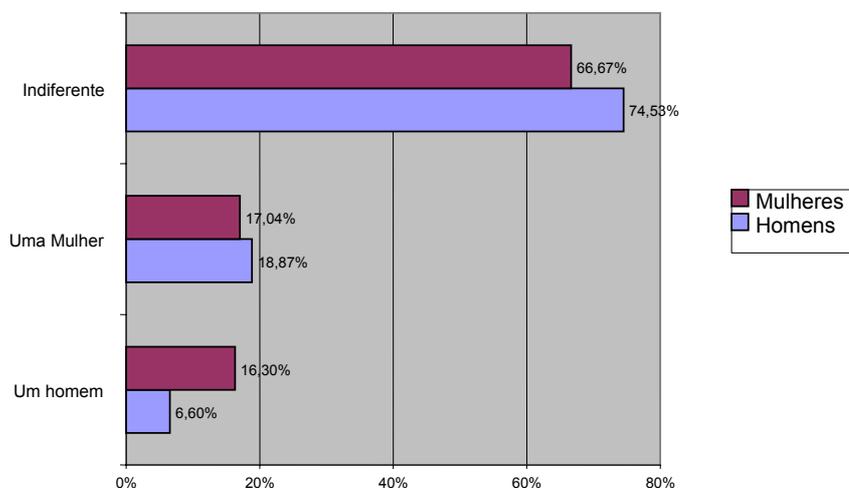
Costuma-se citar como qualidades de um chefe a combatividade, o dinamismo e a objetividade, características ligadas à imagem masculina, o que indiretamente desperta uma visão estereotipada da chefia feminina como não possuidora desses atributos. Puppín (1994, p. 26) afirma: “O universo empresarial [...] parece estar pautado em valores conectados a essa imagem viril, dificultando, já em princípio, a inserção e ascensão da mulher, pois foge das qualidades e expectativas desenhadas socialmente”.

A idéia de que o executivo perfeito é do sexo masculino foi difundida há muito tempo atrás. Comenta-se que a primeira mulher a ocupar um cargo de poder tenha sido Hatshepsut, ao governar o Egito de 1501 a 1479 a.C., mas, como o faraó deveria ser homem, nos monumentos erguidos em sua homenagem ela aparece de barba, sem seios e trajando roupas masculinas (LEITE, 1994). Adaptar-se ao estereótipo masculino, procurando minimizar as diferenças e ressaltando as similaridades valorativas e comportamentais, foi a alternativa encontrada pelas mulheres para superar as resistências culturais, demonstrar a sua capacidade e serem aceitas no meio empresarial (PUPPIN, 2001).

No entanto, algumas características consideradas positivas em chefes homens são recriminadas se estiverem presentes no comportamento da chefe mulher. Parece que as mulheres estão continuamente “no fio da navalha”, tendo que acertar sempre e estando “sujeitas a expectativas e prescrições normativas freqüentemente contraditórias; a exigência de agressividade/combatividade (ora a elas demandada ora condenada); a comentários dúbios, dúvidas, suspeitas, evasivas; duplicidade de critérios de avaliação, etc.” (PUPPIN, 1994, p. 33).

Entre os entrevistados no Q2, o estereótipo do homem chefe parece estar em declínio, a maioria (70,12%) afirmou ser indiferente quanto ao sexo do seu chefe, enquanto que 16,30% das mulheres e 6,6% dos homens preferiam ser chefiados por um homem. Entre os que escolheram ter uma mulher como chefe, ocorreu um equilíbrio: 18,87% dos alunos e 17,04% das alunas assinalaram esta opção.

GRÁFICO 14 - Você prefere ter como chefe



FONTE: Questionário Q2

Esses dados coincidem com o pensamento de Lipovetsky (2000), que afirma que o poder está deixando de ser visto como algo exclusivamente masculino, sendo que a tendência é de não mais centralizar na figura masculina o modelo do chefe ou líder ideal. Porém, esse autor ressalta que

[...] as imagens sexistas não são arcaísmos que serão eliminados mecanicamente na medida da progressão dos costumes individualistas e do aumento das mulheres nos postos administrativos. Considerar os estereótipos como “restos” de uma época finda equivale a projetar a utopia de uma sociedade hiper-racional, feita de indivíduos estritamente funcionais, uma sociedade em que a diferença dos sexos reduzir-se-ia apenas à diferença anatômica, livre de qualquer codificação social “arbitrária”. (LIPOVETSKY, 2000, p. 272 – grifos no original)

De acordo com os dados preliminares da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do ano de 2002, o percentual da ocupação feminina em diretorias, gerências, chefias e supervisão fica em torno de 35%. Entretanto, esse índice ultrapassa os 40% entre os chefes intermediários

administrativos, de contabilidade e finanças, chefes de serviços de correios e telecomunicações e, entre os supervisores de vendas e trabalhadores assemelhados, como se pode verificar na tabela a seguir:

TABELA 7: BRASIL - Número de empregos formais existentes em 31/12/2002
por gênero, segundo grupo base de ocupação selecionado.

GRUPO BASE DE OCUPAÇÃO	MASCULINO	FEMININO	% FEMININO	TOTAL
231 - diretores de empresas manufatureiras	5.386	771	12,52%	6.157
232 - diretores de empresas agropecuárias, pesqueiras e extrativas	753	138	15,48%	891
233 - diretores emp de prod distrib energia elétrica gás e serv ag...	1.116	193	14,74%	1.309
234 - diretores de empresas de construção civil	1.080	205	15,95%	1.285
235 - diretores emp com atacadista,varejista emp hoteleiras estab..	2.887	740	20,40%	3.627
236 - diretores de empresa de transportes e comunicações	1.946	361	15,64%	2.307
237 - diretores de empresa financeiras	6.096	1.276	17,30%	7.372
238 - diretores de empresas de serviços comunitários sociais	4.245	2.333	35,46%	6.578
239 - diretores de empresas não classificados sob outras epígrafes	14.352	6.510	31,20%	20.862
241 - gerentes administrativos e assemelhados	99.137	52.985	34,83%	152.122
242 - gerente de produção e de pesquisa e desenvolvimento	43.743	10.028	18,64%	53.771
243 - gerentes financeiros,comerciais e de publicidade	104.673	53.345	33,75%	158.018
249 - gerentes de empresas não classificados sob outras epígrafes	39.445	11.443	22,48%	50.888
301 - chefes intermediários administrativo	116.478	81.426	41,14%	197.904
302 - chefes intermediários de contabilidade e finanças	20.985	16.232	43,61%	37.217
309 - chefes interm. administ,contab finanças n classificados sob ...	35.477	18.977	34,84%	54.454
313 - agentes supervisores da polícia	21.631	6.784	23,87%	28.415
352 - chefes de serviços de correios e telecomunicações	1.842	1.400	43,18%	3.242
353 - chefes de serv. Aéreos,controladores tráfego	3.895	2.073	34,73%	5.968
354 - chefes e inspetores de serviços de transporte rodoviário	12.247	955	7,23%	13.202
355 - chefes serviços de transporte marítimo, fluvial e lacustre	1.098	158	12,57%	1.256
421 - supervisores de vendas e trabalhadores assemelhados	139.013	94.920	40,57%	233.933
422 - supervisores de compras e compradores	29.210	11.896	28,93%	41.106
500 - gerentes hotéis, restaurantes, bares,estab similares e trab. A...	17.721	10.431	37,05%	28.152

TOTAL	724.456	385.580	34,73%	1.110.036
--------------	----------------	----------------	---------------	------------------

FONTE: RAIS/2002 preliminar - MTE/SPPE/DES/CGETIP⁴³

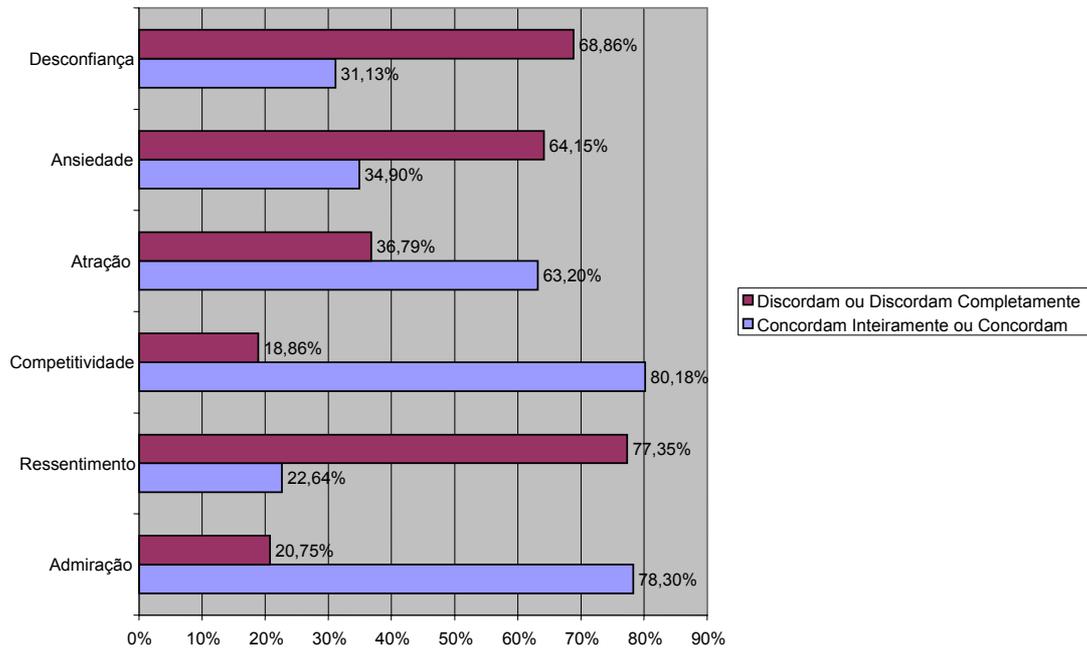
NOTA: Tabela adaptada pela autora.

Esses índices refletem a baixa representatividade da mulher nos postos funcionais mais elevados, sendo que a sua maior participação acontece no setor de serviços e nos cargos intermediários. Mas, considerando o aumento da presença feminina no mercado de trabalho e o fato de diversas empresas estarem divulgando a aplicação de métodos “meritocráticos”, centrados na habilidade e competência, para promover a ascensão hierárquica de seus funcionários, acredita-se em um crescimento real e significativo no número de mulheres que exercem cargos de comando.

Na pergunta do Q2 sobre “como o homem percebe a mulher administradora”, 85,48% dos estudantes concordaram que ele a vê com competitividade, 73,86% com admiração; porém, 74,69% dos entrevistados discordaram de que ele a veja com ressentimento; 63,21% dos alunos concordaram que a administradora seja vista com atração pelos homens e 56,30% das alunas discordaram dessa afirmação. Não houve consenso também, como pode ser comprovado nos gráficos a seguir, quanto à ansiedade e desconfiança, pois mais da metade das alunas concordaram com a idéia e aproximadamente 65% dos alunos discordaram dela.

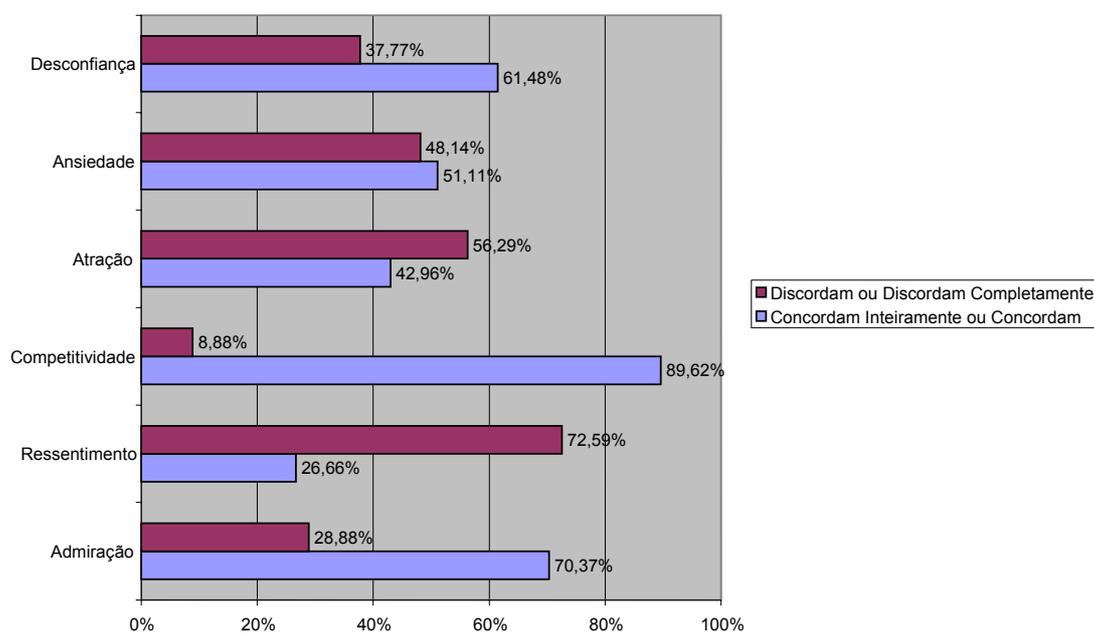
⁴³ Informação recebida por e-mail, enviado em 31 de outubro de 2003, pela Coordenação Geral de Estatísticas do Trabalho e Identificação Profissional do Ministério do Trabalho e Emprego/Secretaria de Políticas Públicas e Emprego.

**GRÁFICO 15 - Opinião masculina acerca de como o homem
percebe a mulher administradora**



FONTE: Questionário Q2

**GRÁFICO 16 - Opinião femina acerca de como o homem
percebe a mulher administradora**



FONTE: Questionário Q2

Uma reflexão deve ser feita sobre a opinião da maioria dos alunos, que apontou a admiração, a competência e a atração como sendo as formas

com que o homem percebe a mulher administradora. A admiração é um sentimento considerado natural entre os colegas de trabalho, principalmente em relação àqueles que conseguem prosperar. A competitividade representa o modo com que os homens vêem o mundo dos negócios: uma luta ou um jogo, no qual quem participa ou é vencedor ou perdedor, não existindo um meio termo. Porém a atração reforça a afirmação de Puppín:

A égide da “suspeita” circunda o *status* profissional da mulher, interferindo seu estatuto sexual latente, de mulher, nas expectativas dos que estão a sua volta. Aí se colocam as dúvidas sobre a legitimidade de suas conquistas (são protegidas? usam o sexo como arma?), dúvidas que servem à construção de uma fronteira qualitativa que separa o sucesso indubitavelmente merecido (o masculino) daquele duvidoso (o feminino). (1994, p. 24)

Essa suspeita faz com que as mulheres tenham o seu desempenho avaliado com mais severidade e rigor e que “os seus erros não representem apenas os erros de uma mulher, mas do conjunto de mulheres” (PUPPIN, 1994, p. 25). Tal generalização não ocorre quando há um acerto.

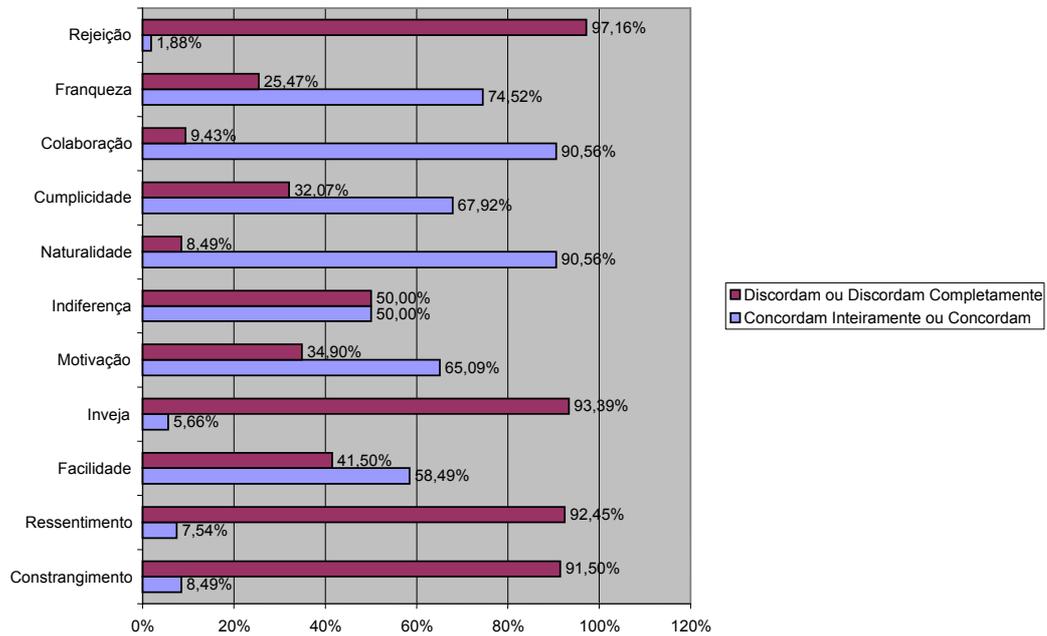
A maioria das alunas apontou que a administradora é vista pelos homens com admiração, competitividade, ansiedade e desconfiança.

É oportuno lembrar aqui que as pessoas ao serem instigadas a avaliarem o pensamento do outro, geralmente costumam citar a sua própria visão: no caso, ao apontar sobre o que os homens sentem, as mulheres deixam transparecer o que pensam de si mesmas. Elas geralmente são mais céticas que os homens, quanto ao sucesso do poder praticado pelas mulheres. É

necessário que, enquanto grupo, passem a valorizar e a acreditar mais em seu potencial.

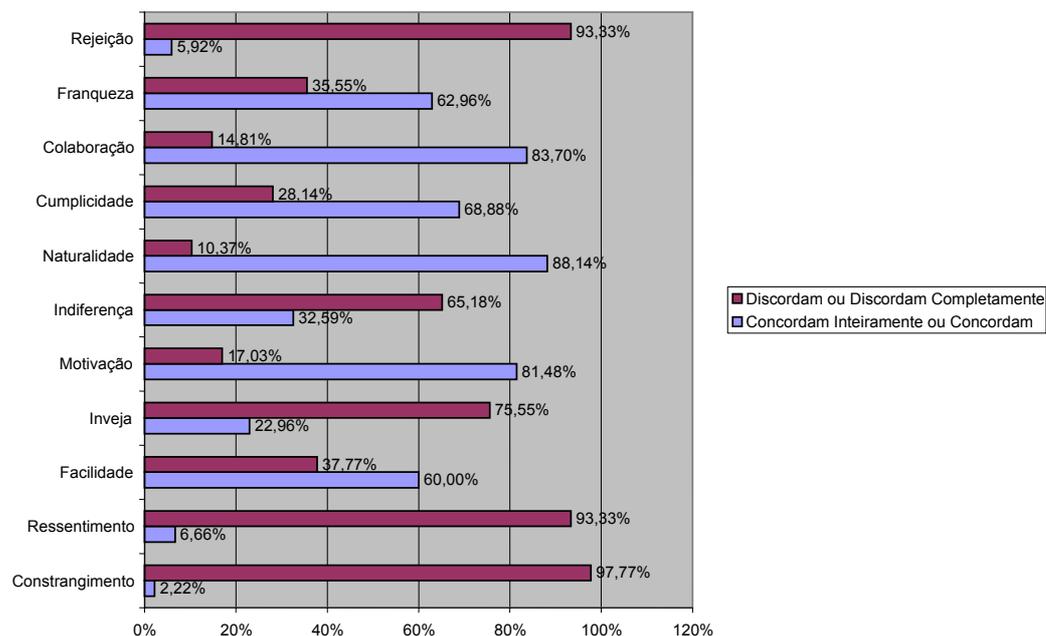
Mais de 90% dos acadêmicos que responderam ao Q2 discordaram de que ter um chefe do sexo feminino pudesse significar constrangimento, ressentimento ou rejeição. Também não concordaram que tal fato implicasse em inveja e, mais de 60% dos entrevistados acharam que ser comandados por uma mulher pudesse indicar facilidade, motivação, naturalidade, cumplicidade, colaboração e franqueza, como pode ser observado nos gráficos a seguir:

GRÁFICO 17 - Opinião masculina sobre o significado de ter uma chefe mulher



FONTE: Questionário Q2

GRÁFICO 18 - Opinião feminina sobre o significado de ter uma chefe mulher



FONTE: Questionário Q2

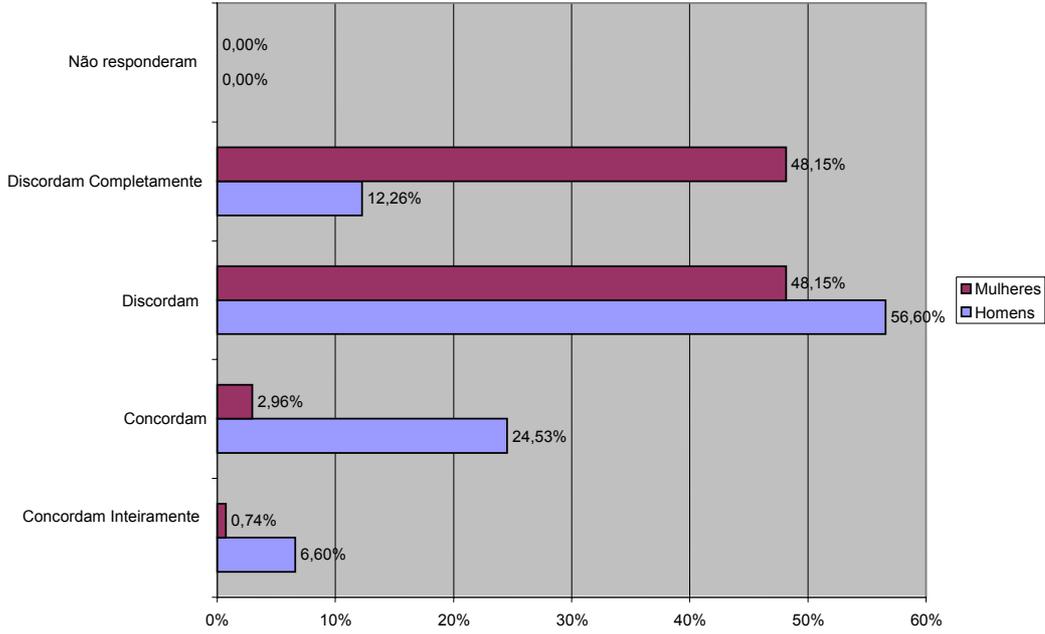
Tais índices já eram esperados, pois é comum associar liderança feminina com atitudes mais democráticas, solidárias e fraternas, características consideradas típicas das mulheres. Porém, Aburdene e Naisbitt

(1994) comentam que, apesar de o modo de comandar feminino permitir a formação de um ambiente estimulante para o crescimento pessoal e profissional de todos os membros da equipe, não se pode dizer que esse líder tenha que ser “bonzinho” com as pessoas. Para esses autores, “cuidar das pessoas e apoiá-las sempre deve ser equilibrado com objetividade. Em alguns casos, a maneira de capacitar alguém pode ser demiti-lo, expressar zanga, impor disciplina rígida [...]” (ABURDENE e NAISBITT, 1994, p. 118).

Deve-se lembrar, no entanto, que os atributos considerados típicos do sexo feminino podem estar presentes nos homens, assim como se pode encontrar mulheres que não possuam tais características. É incorreto generalizar, pois, além de se eliminar as diversidades individuais, independentemente de serem homens ou mulheres, pode-se, ao se associar o que é bom às mulheres e o que é austero e ruim aos homens, estar criando outro estereótipo.

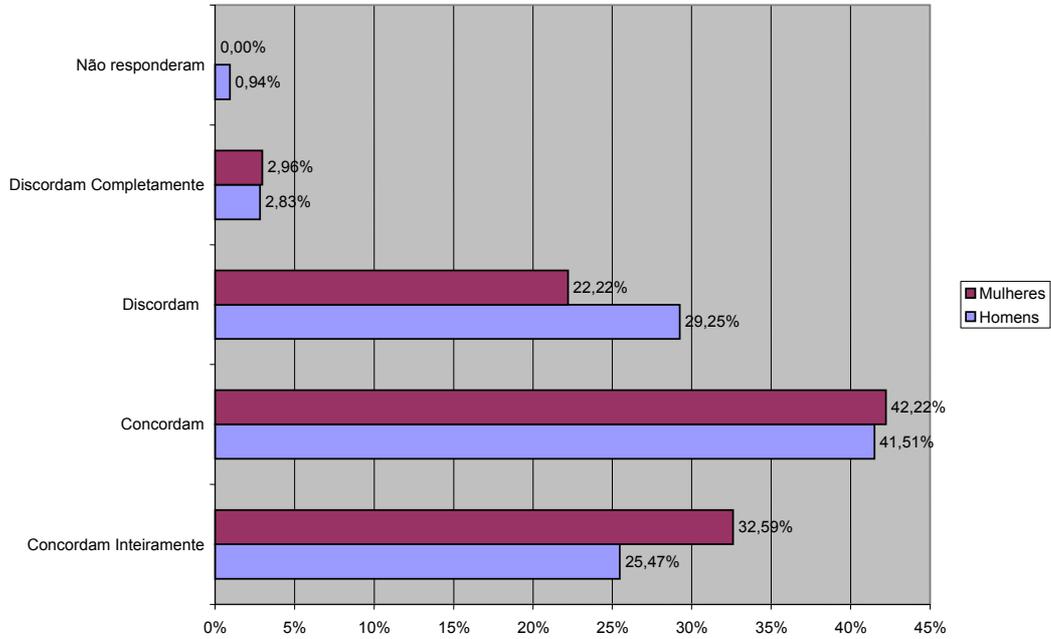
No Q2, quase a totalidade (96,30%) das alunas e cerca de 70% dos alunos discordaram de que os homens tenham, em relação às mulheres, uma maior capacidade de decisão (Gráfico 19), sendo que aproximadamente 75% das mulheres e 67% dos homens concordaram que a habilidade decisória independa do sexo (Gráfico 20).

GRÁFICO 19 - Os homens têm maior capacidade de decisão que as mulheres



FONTE: Questionário Q2

GRÁFICO 20 - Os homens têm a mesma capacidade de decisão que as mulheres



FONTE: Questionário Q2

De acordo com Kets de Vries (1997), os estereótipos que cercam as executivas, tais como: de não terem a mesma dinâmica dos homens; de não verem o seu trabalho como uma carreira, mas, como uma obrigação; de deixarem a emotividade atrapalhar o seu crescimento profissional; de darem uma importância muito maior à família do que à profissão; de terem mais dificuldades para encontrarem os seus mentores profissionais; contribuem para a legitimação do pensamento de que

[...] os homens na organização são lógicos, racionais, agressivos, competitivos e independentes, possuem as verdadeiras capacidades de liderança, enquanto as mulheres, dado seu papel social “natural”, são mais intuitivas, emocionais, dóceis, cooperativas e educadoras, portanto, obviamente mais adequadas ao papel de lideradas! (KETS DE VRIES, 1997, p. 108 – grifo no original)

A distinção entre o comportamento e a maneira de liderar de homens e mulheres é justificada diferentemente por Kets de Vries (1997) que, com base na psicanálise, sugere uma ligação com o relacionamento e a resolução dos conflitos entre pais e filhos; e por Lipovetsky (2000) e Lobos (2002) que buscam explicá-la através dos jogos infantis. Para estes dois últimos, enquanto as meninas brincam e se confraternizam, os meninos jogam, competem; enquanto elas buscam um contato pessoal, uma intimidade e compartilham o poder, eles se familiarizam “com a competição, a hierarquia e as normas; com as punições, as críticas e as exaltações no momento da vitória” (LOBOS, 2002, p. 63). Segundo este autor, essas características, despertadas na infância, influenciarão o comportamento que homens e mulheres adotarão em sua vida profissional.

Para finalizar o segundo questionário foram feitas três perguntas, cujas respostas abertas (discursivas) visavam dar ao acadêmico uma maior liberdade para expor o seu pensamento.

Na primeira questão, buscou-se saber se os estudantes achavam que há características específicas para a ocupação de cargos de chefia e, se a resposta fosse afirmativa, quais seriam. Ao elaborar essa pergunta, pensou-se que as respostas conteriam características mais ligadas ao modelo masculino de liderar, tais como: autoridade, agressividade, racionalidade, auto-controle e foco no processo, porém, apesar de a grande maioria (cerca de 90% dos entrevistados) ter afirmado que existem qualidades específicas, as mais apontadas foram: liderança, comprometimento, credibilidade, respeito, carisma, empatia, segurança, intuição, conhecimento técnico e humano, ser motivador e pró-ativo.

“Para ocupar um cargo de chefia, o administrador precisa, independentemente do sexo, ser um líder, saber motivar seus colaboradores e atuando na sua área ter uma visão global de como as suas ações influenciam todo o sistema.” (M, 22 anos – FONTE: Q2)

“Cada cargo de chefia deve abranger um conjunto de características de habilidades compatíveis com a situação da organização no momento. Portanto, não existe competência padrão, o líder tem de atuar de acordo com a situação.” (H, 19 anos – FONTE: Q2)

Ao serem indagados sobre existência de diferenças entre a maneira de liderar/chefiar masculina e feminina, 56,60% dos alunos e 68,88% das mulheres afirmaram que existe, porém muitos dos que alegaram não haver

distinção disseram que há uma variação de pessoa para pessoa, independente do fato de ser homem ou mulher.

“Acredito que cada pessoa tenha uma característica própria de liderar, independente de ser do sexo masculino ou feminino. O que ocorre é que homens e mulheres deveriam usar os seus traços característicos para complementarem uma boa gestão.” (M, 22 anos – FONTE: Q2)

“Sim, mas isso também depende de pessoa para pessoa, não se pode generalizar e dividir jeito de homem e jeito de mulher, até porque tem mulheres que agem como homens e vice-versa.” (M, 19 anos – FONTE: Q2)

“As características de um chefe ou líder são as mesmas tanto para mulheres quanto para homens. Cada líder desenvolve estas habilidades de forma peculiarmente pessoal. Sempre que compararmos chefes homens e mulheres encontraremos diferenças, porém, estas se dão pela individualidade de cada um e não pela questão do sexo.” (H, 20 anos – FONTE: Q2)

“A mulher lidera e toma decisões usando muito de sua intuição, mas sabemos que, historicamente, a intuição foi uma forma dela se defender do machismo, pois sempre foi considerada a segunda voz, tendo que deduzir coisas, intuir sobre o que achava, já que a sua opinião não tinha muita relevância. Eu acho que a mulher desenvolveu esse instinto como forma de proteção contra o machismo e agora, torna-se um fator competitivo em favor delas.” (H, 30 anos – FONTE: Q2)

Nas respostas das questões fechadas a maioria dos alunos deixou transparecer sua crença em que os estereótipos e preconceitos, relacionados à atividade profissional feminina, estavam desaparecendo e que o mercado estava considerando apenas a habilidade e competência. Porém, nas respostas discursivas, aproximadamente 68% das alunas e 53% dos alunos afirmaram que a mulher ainda é vista de uma maneira estereotipada, sendo que os principais “rótulos” apontados foram: frágil, fraca, emotiva, sensível,

incompetente, sentimental, ingênua, insegura, não demonstra autoridade, dependente, submissa e não sabe reagir quando pressionada. Também se observou uma tendência a associar beleza com falta de inteligência.

“Antigamente até acredito que existia uma estereotipação da mulher. Mas hoje, independente de ser homem ou mulher, terá lugar no mercado de trabalho aquele que demonstrar capacidade e segurança para a organização.” (M, 22 anos – FONTE: Q2)

“A mulher de hoje já não se encaixa num modelo pré-estabelecido.” (M, 28 anos – FONTE: Q2)

“Para alguns homens, os chamados machistas e que se acham superiores, dizem que a mulher é mais frágil, sensível, fresca.” (M, 19 anos – FONTE: Q2)

“[...] Para falar a verdade, quase ninguém acredita na imensa capacidade (de fazer qualquer coisa) das mulheres, o que eu lamento.” (M, 18 anos – FONTE: Q2)

“Infelizmente sim. A sociedade ainda vê as mulheres com olhos receosos quanto as suas habilidades e capacidades. Fato este devido à longa história de sociedades extremamente paternalistas.” (H, 22 anos – FONTE: Q2)

“Não se pode generalizar, mas uma parcela da sociedade ainda encara a mulher de forma estereotipada. Cabe ressaltar, porém, que algumas mulheres (justamente as mais visadas, mais expostas pela mídia) adotam algumas atitudes que dão margem à estereotipação.” (H, 20 anos – FONTE: Q2)

“Ela é vista como fraca, emocional, indecisa. Geralmente aspectos negativos são associados a elas (ainda que injustamente).” (H, 24 anos – FONTE: Q2)

No Q1, foram observadas também pequenas diferenças entre as respostas dadas às questões abertas e fechadas. Na questão discursiva sobre a ascensão profissional e a ocupação de cargos de chefia: 16 homens do total de 26 e 8 mulheres das 18 entrevistadas responderam não haver distinção. Na mesma pergunta, tendo-se como possibilidade de resposta uma das seguintes alternativas: concordo, discordo e indiferente, a proporção masculina caiu para 14/26 e a feminina para 6/18. No entanto, 21 estudantes discordaram de que as chances de progressão na carreira serão iguais para ambos os sexos e 14 homens e 9 mulheres concordaram que há diferença salarial entre as pessoas do sexo masculino e feminino que exercem a mesma função.

Em recente pesquisa publicada pelo DIEESE (2003) foi diagnosticado que, mesmo com o aumento da sua participação no mercado de trabalho, a mulher ainda sofre com a persistência da desigualdade de oportunidade e de remuneração. De acordo com esse estudo, apesar de estar ocorrendo uma redução na diferença entre o rendimento de homens e mulheres, o salário delas equivale a 66% do que eles recebem.

Para Leite (1994), a maior racionalidade empregada nos estudos acerca da Administração, serviu para que fosse abolida do mercado de trabalho, grande parte das práticas discriminatórias, entre elas a crença da inferioridade feminina.

Sabe-se, no entanto, que as mulheres ainda são preteridas para exercerem certos cargos e atividades simplesmente por serem do sexo feminino. Porém, com o passar do tempo, tais atitudes tendem a diminuir,

pois cada vez mais a sociedade está reconhecendo a capacidade profissional e intelectual das mulheres.

A opinião dos entrevistados não fugiu desta idéia, já que afirmaram que a habilidade e a competência independem do sexo. E, num mundo baseado na rapidez das informações, na concorrência acirrada e na capacidade para adaptar-se às novas circunstâncias, tende-se a valorizar muito mais o conhecimento prático e teórico do que características anátomo-fisiológicas.

Então, conclui-se que, apesar das pressões sociais para se aceitar as diversidades, a educação informal repassada pelos pais aos filhos, juntamente com as tradições e costumes, continuam reforçando as rotulações desacreditadoras e desqualificadoras⁴⁴ acerca do trabalho profissional feminino. Os alunos, “apesar de almejamem à neutralidade racional [...] não ficam imunes aos elementos imponderáveis que atravessam as práticas sociais” (PUPPIN, 1994, p. 21).

⁴⁴ Termos utilizados por Puppín (1994).

5. ALGUMAS CONCLUSÕES E UMA CRENÇA...

O aumento da participação feminina no mercado de trabalho tem sido matéria de diversos jornais e revistas de circulação nacional. Muitos buscam apenas demonstrar os sucessos, as facilidades, comemorar os dados das pesquisas sem avaliar as metodologias utilizadas para se chegar a esses resultados ou refletir sobre a relação entre eles e a realidade. Alardeia-se o crescimento no percentual feminino a ocupar cargos mais elevados e a redução das diferenças salariais entre homens e mulheres que desempenham a mesma função, porém sabe-se que elas ainda trilham “os caminhos das pedras” para conseguirem uma colocação e ascenderem profissionalmente.

Há uma resistência da sociedade para livrar-se de antigos estereótipos e da imposição dos papéis sexuais, que normatizam o comportamento e as atividades de homens e mulheres. Tais clichês são reforçados pela educação recebida tanto informalmente, repassada pela família e pelas pessoas com as quais se convive, quanto de maneira formal, pelas escolas. Estas exercem um papel contraditório, pois, se de um lado propiciam uma melhor qualificação da mulher, aumentando as suas chances de

conseguir uma vaga no mercado de trabalho, por outro repassam todos os estereótipos e preconceitos, buscando legitimar os papéis sexuais tradicionais, fazendo-a acreditar na normalidade das discriminações sofridas pelo simples fato de não ter nascido homem.

Essa dualidade da educação é conseqüência dos primeiros objetivos do ensino formal feminino, que não consideravam a mulher como o sujeito central, ou a principal beneficiada, das práticas educativas. Inicialmente buscava-se um refinamento sócio-cultural das brasileiras; depois, concluiu-se que os futuros cidadãos seriam melhor educados se suas mães fossem instruídas. Procurava-se formar apenas a mãe e a esposa, não a mulher, já que o ensino recebido era limitado e fiscalizado para não incitar à emancipação e à libertação das jovens, pois isto, segundo a visão social da época, colocaria um fim nas famílias e desestabilizaria a sociedade.

A queda no poder aquisitivo da população mundial e, em particular, da brasileira, fez com que a idéia de que a mulher não deveria trabalhar fora e que, se o fizesse desonraria o seu marido, caísse por terra, pois era preciso complementar a renda familiar para que se tivesse um pouco mais de conforto ou o atendimento das necessidades mínimas.

É oportuno lembrar que, nas situações de emergência ou nos momentos em que há uma falta de mão-de-obra, a sociedade se liberta de antigas regras e, para que haja o “bem comum”, permite e incentiva o trabalho feminino. Foi assim no período das guerras e no da proliferação das indústrias.

A pouca qualificação educacional e profissional fez com que a mulher, ao se engajar no mercado de trabalho, assumisse funções secundárias, com baixa remuneração e com pouca possibilidade de ascender profissionalmente. Porém, o mundo passou por profundas transformações nos mais diferentes setores e, em decorrência, houve também uma reelaboração do papel social da mulher. Esta buscou ser dona da sua vida, assumindo responsabilidades, comandando, administrando, impondo o seu pensamento, lutando pelo que queria (e quer), enfim, passou a posicionar-se ativamente tanto na sua vida profissional quanto na doméstica. Passou a ficar mais tempo nos bancos escolares e a dedicar-se mais a sua formação técnica e cultural.

O aumento no nível de instrução tornou-se um dos principais propulsores para o reconhecimento do trabalho profissional feminino. Inicialmente, a mulher só podia exercer a função de professora, hoje está presente na direção de grandes organizações e cada vez mais abrem-se-lhe espaços para o desempenho das mais diferentes carreiras.

Atualmente, em nível nacional, elas são maioria entre as pessoas com 15 anos ou mais de instrução (superior completo, mestrado e doutorado). Porém, apesar do grande ingresso da mulher no ensino superior, ainda há cursos que contam com poucas mulheres docentes. Entre eles destacam-se os cursos de Administração que, mesmo com o aumento no percentual de alunas, continua a dispor de um corpo docente eminentemente masculino. Na ESAG, por exemplo, dos 51 professores, apenas 05 são do sexo feminino.

A popularização dos métodos contraceptivos e a conscientização acerca da importância do planejamento familiar têm contribuído eficazmente para que a mulher tenha o controle da sua capacidade reprodutiva. Com o poder de decidir quando e quantas vezes engravidar, muitas optam por ter menos filhos e mais tarde, em prol de uma maior disponibilidade para o exercício da profissão.

As mulheres buscam obter, através do trabalho remunerado, a realização pessoal ou o aumento no poder de consumo; algumas pretendem conseguir os dois e outras, somente a sobrevivência. No entanto, o exercício profissional tem para elas um significado muito mais amplo do que a simples relação dinheiro e trabalho. Ser economicamente ativa representa a possibilidade de comandar a sua vida, de decidir o que deseja, de satisfazer as mais diversas aspirações. O trabalho é visto como algo essencial na vida da mulher, tanto que a maioria dos alunos entrevistados concordou que seja importante para ela exercer uma atividade profissional mesmo quando não possua necessidade financeira.

Porém, constata-se a permanência de desvantagens do emprego feminino frente ao masculino. A segregação ocupacional com a queda de prestígio das profissões com alta participação feminina, diferenciação salarial, dificuldade para atingir os cargos mais elevados e exigências maiores para ser admitidas são algumas das situações enfrentadas pela mulher profissional.

No entanto, entre os entrevistados houve uma minimização desses fatos. Alegaram que o mercado não faz mais distinções sexistas e que o

diferencial entre um candidato e outro é apenas as suas habilidades, sua competência e seu talento. Cerca de 57% dos estudantes afirmaram que os profissionais da área de Administração terão, independentemente do sexo, igualdade de oportunidades para se engajarem no mercado de trabalho, porém reconhecem que as mulheres ainda enfrentam maiores dificuldades que, os seus pares masculinos, para progredirem profissionalmente (87,96%) e ocuparem cargos mais elevados (80,91%). Entretanto, aproximadamente 90% dos entrevistados discordaram de que para obter sucesso a mulher tenha que adotar um comportamento do tipo masculino e cerca de 80% deles também discordaram de que aquelas que têm um comportamento tipicamente feminino tendem a ser consideradas fracas.

Além dos problemas sociais externos, as mulheres também têm que superar as dificuldades para conciliar a profissão com a vida doméstica e familiar, pois ainda são as maiores responsáveis pelo bom andamento da casa e pelo cuidado com os filhos.

Motivadas pelo excesso de atividades e responsabilidades, muitas acabam abrindo mão de uma ascensão profissional, preferindo ocupar os cargos intermediários, já que, quanto mais elevado for o nível hierárquico, maior será o tempo dedicado ao trabalho e conseqüentemente, menor o dispensado à família.

As questões afetivas e familiares ainda influenciam em maior proporção a vida profissional das mulheres que a dos homens. Ao serem indagados sobre as suas perspectivas e ambições profissionais, os alunos as relacionavam com o poder e o dinheiro, enquanto as alunas geralmente as

associavam com a sua realização pessoal, felicidade e satisfação com o trabalho exercido.

Cerca de 94% dos universitários concordaram que as mulheres estão aptas, podendo assumir qualquer cargo que requeira responsabilidade e, para 68,46% dos entrevistados, as características femininas trazem facilidades para a mulher na hora de exercer autoridade, comandar ou motivar os seus subordinados – 88,89% das mulheres concordaram e 56,60% dos homens discordaram dessa afirmação.

No que se refere à hierarquia, uma das características do estilo de administrar feminino é a adoção de trabalhos em equipes ou em redes, em que o líder não fica nem acima e nem abaixo dos seus liderados, mas sim ao lado, entre eles, para que a comunicação e as ações ocorram de uma maneira mais rápida e eficiente. Outros aspectos atribuídos às aptidões femininas também estão sendo muito valorizados pela Administração contemporânea, e entre eles merecem destaque: a capacidade de ouvir, de adaptar-se às novas situações, a intuição, a versatilidade e a busca pelo crescimento profissional e pessoal de todos os membros da equipe. Este pensamento é compartilhado pelos estudantes entrevistados, já que 86,30% deles concordaram que esta forma de liderar traz resultados benéficos para a empresa e aproximadamente 95% julgaram que os estilos de liderança típicos de homens e mulheres devem ser complementares e não excludentes. Porém, cabe à mulher encontrar o ponto de equilíbrio entre as suas características inatas: feminilidade, solidariedade, emotividade, com o que é exigido pelo mundo dos negócios: firmeza, competitividade e racionalidade.

O paradigma de que o homem deve ser o líder e o tomador de decisões e a mulher a sua fiel escudeira não encontrou sustentação entre os entrevistados. Eles disseram ser indiferentes quanto ao sexo do seu chefe (70,12%), acreditam que a mulher administradora é vista com admiração (73,86%) e competitividade (85,48%) por seus pares masculinos e que a capacidade de decisão independe do sexo da pessoa (75% das mulheres e 67% dos homens). Além disso, concordaram que ter uma chefe mulher pode indicar facilidade, motivação, naturalidade, cumplicidade, colaboração e franqueza. Para eles, a habilidade e competência devem preceder ao sexo do candidato, apesar de terem citado a existência de certos estereótipos e preconceitos que dificultam o real reconhecimento da capacidade profissional feminina.

As mulheres, para serem selecionadas, necessitam, além de uma maior qualificação educacional, de significativas comprovações da sua competência técnica, do seu conhecimento profissional. Muitas vezes, o diferencial para a conquista de emprego ainda não é o melhor currículo, mas sim o sexo do candidato.

Portanto, pôde-se observar que houve um grande avanço no que tange ao reconhecimento profissional feminino e que a luta empreendida pela mulher para adquirir uma maior formação, tanto educacional quanto profissional, ajudou a reduzir os efeitos dos estereótipos e preconceitos que a menosprezavam intelectualmente. Estes não sumiram por completo; mesmo que de uma forma mais branda, continuam presentes na mente das pessoas e servem para alimentar as desigualdades e inibir a aceitação das diferenças individuais.

Sejam quais forem as perspectivas teóricas usadas para investigar as questões que envolveram a criação e a permanência dos estereótipos sobre a mulher relativamente a seus papéis sociais e a sua competência profissional, todas encaminham pra uma mesma e ampla conclusão: assim como foram histórica e socialmente construídas, as imagens preconceituosas e impeditivas da realização profissional feminina terão que ser desconstruídas, pelo esforço coletivo de homens e mulheres que farão de suas diferenças aliadas na reconstrução de um mundo mais igualitário e solidário, tanto nas relações profissionais e sociais como na vida privada.

REFERÊNCIAS

ABURDENE, Patrícia; NAISBITT, John. *Megatendências para as mulheres*. 2a. ed. Trad. Magda Lopes. Rio de Janeiro : Rosa dos Tempos, 1994.

AGUIAR, Luciana Sacramento. *Neoliberalismo, Qualidade Total e Educação*. Disponível na Internet: <http://upd.cefetsp.br/~eso/qualidadetotaleducacao.html>. [s.d.] Dados obtidos em janeiro de 2000.

ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*. v.43, n.2, p.64-77, abril-junho, 2003.

ALMANAQUE ABRIL, 2003 – CD-Room.

ALMEIDA, José Ricardo Pires de. *História da instrução pública no Brasil (1500 – 1889)*. Tradução de Antônio Chizzotti. São Paulo: EDUC; Brasília: INEP/MEC, 1989.

ALMEIDA, Ângela Maria de Oliveira et al. A construção da identidade feminina, em Cuiabá, na primeira república. *Revista de Educação Pública*, Cuiabá, v.7, n.11, p.51-69. janeiro/junho, 1998a.

ALMEIDA, Ângela Maria de Oliveira et al. Subordinação e rebeldia: o papel da mulher na família nuclear moderna. *Revista de Educação Pública*, Cuiabá, v.7, n.11, p.71-81 janeiro/junho, 1998b.

ALMEIDA, Jane Soares. *Estudos de gênero*. Enciclopédia de Filosofia da Educação. 2000. Disponível na Internet: <http://www.educacao.pro.br/genero.htm>. Dados obtidos em janeiro de 2001.

ANDRADE, Áurea Lúcia Silva et al. Gênero nas organizações: um estudo no setor bancário. *RAE-eletronica*, v.1, n.1, jul-dez/2002. Disponível na Internet: <http://www.rae.com.br/eletronica/index>. Dados obtidos em agosto de 2003.

ANTONELLO, Cláudia Simone; PUJOL Júnior, Ênio; SILVA, Magda Valéria. *Teorias transitivas em Administração*. Disponível na Internet: <http://gestor.adm.ufrgs.br>. Dados de abril 1999, obtidos em maio de 2003.

AZEVEDO, Fernando de. *A cultura brasileira: introdução ao estudo da cultura no Brasil*. 4. ed. rev. e amp. Brasília : UnB, 1963.

AZZI, Riolando. *Trajetória da educação católica no Brasil (1844-1944)*. Disponível na Internet: <http://www.eduline.com.br/aec/trajetoria/posicao.htm>. [s.d.] Dados obtidos em maio de 2001.

BAUER, Carlos. *Breve história da mulher no mundo ocidental*. São Paulo : Xamã : Edições Pulsar, 2001.

BARROS, Maria Nazareth Alvim. *As deusas, as bruxas e a Igreja: séculos de perseguição*. Rio de Janeiro: Record: Rosa dos Tempos, 2001.

BENZE, Rachel Pereira. *A mulher administradora: um estudo sobre a situação das mulheres em cargos gerenciais de grandes empresas industriais da Região de São Carlos – SP*. 2002. 133f. Monografia (Curso de Administração) – Centro Universitário Central Paulista, São Paulo, 2002.

BESSE, Susan K. *Modernizando a desigualdade: reestruturação da ideologia de gênero no Brasil (1914-1940)*. Tradução de Lólio Lourenço de Oliveira. São Paulo : Editora da Universidade de São Paulo, 1999.

BETIOL, Maria Irene Stocco. *Mulher executiva: a alteridade no mundo sistêmico*. III Encontro regional de estudos do trabalho. Recife, novembro de 2000. Disponível na Internet: <http://www.race.nuca.ie.ufrj/abet/3reg/>. Dados obtidos em maio de 2003.

BETIOL, Maria Irene Stocco. *O feminino: alteridade e identidade frente ao sistema do mundo da vida*. Tese de Doutorado em Psicologia Social. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo : São Paulo, 1998. 189p.

BETIOL, Maria Irene Stocco; TONELLI, Maria José. A mulher executiva e suas relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 31, n. 4, p. 17-33, out./dez. 1991.

BOPPRÉ, Maria Regina. *O Colégio Coração de Jesus na educação catarinense. Florianópolis*. Colégio Coração de Jesus: Lunardelli, 1989.

BRUSCHINI, Cristina; LOMBARDI, Maria Rosa. Trabalhadoras brasileiras dos anos 90: mais numerosas, mais velhas e mais instruídas. *Mulher e Trabalho*. v.2, p. 95-105, 2002. Disponível na Internet: http://www.fee.tche.br/mulher_trabalho.htm. Dados obtidos em fevereiro de 2003.

BRUSCHINI, Cristina; LOMBARDI, Maria Rosa. A bipolaridade do trabalho feminino no Brasil contemporâneo. *Cadernos de Pesquisa*, n.110, p.67-104, jul 2000.

BRUSCHINI, Cristina. Mulher e trabalho: uma avaliação da década da mulher (1975-1985). In: CARVALHO, Nanci Valadares (Org.). *A condição feminina*. São Paulo : Vértice, Editora Revista dos Tribunais, 1988.

BUGLIONE, Samantha ; FEIX, Virgínia. *As mulheres à margem do ano 2000*. Disponível na Internet: <http://dhnet.org.br/denunciar/JusticaGlobal/Mulheres2000.html>. Dados de 2000, obtidos em maio de 2003.

BURBULES, Nicholas C.; RICE, Suzanne. Diálogo entre as diferenças: continuando a conversação. In: SILVA, Tomaz Tadeu (org.). *Teoria educacional crítica em tempos pós-modernos*. Porto Alegre : Artes Médicas, 1993.

CALÁS, Marta B.; SMIRCICH, Linda. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (orgs). *Handbook de estudos organizacionais*. v.1. São Paulo: Atlas, 1998.

CALDEIRA, Jorge et al. *Viagem pela história do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

CARREIRA, Denise; AJAMIL, Menchu; MOREIRA, Tereza (Orgs.) *Mudando o mundo: a liderança feminina no século XXI*. São Paulo : Cortez; Rede Mulher de Educação, 2001.

CASAROTTO, Abele Marcos. *O curso de Administração: uma reflexão*. 1994. Monografia (Especialização). ESAG – UNOESC. Santa Catarina.

CAVALCANTE, Joseneide Franklin. *Educação Superior: conceitos, definições e classificações*. Brasília: INEP, 2000.

CFA (Conselho Federal de Administração). *História da implantação do curso de Administração no Brasil*. Disponível na Internet: <http://www.cfa.org.br>. [s.d.]. Dados obtidos em maio de 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. 3a. ed. São Paulo : Makron Books, 2002.

COSTA, Leticia Borges. *A participação da mulher no mercado de trabalho: o caso de São Paulo*. 1982. Tese (Doutorado em Economia). Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo. São Paulo.

COVRE, Maria de Lourdes Manzini. *A formação e a ideologia do administrador de empresas*. Rio de Janeiro : Vozes, 1981.

CRAMER, Luciana et al. *A inserção da mulher no mundo dos negócios: construindo uma identidade*. Disponível na Internet: <http://www.ufop.br/ichs/conifes/anais/OGT/ogt1301.htm>. [s.d.]. Dados obtidos em maio de 2003.

D'ÁVILA NETO, Maria Inácia. *O autoritarismo e a mulher: o jogo da dominação macho-fêmea no Brasil*. Rio de Janeiro : Achiamé, 1980.

DE MASI, Domenico. *O ócio criativo*. Entrevista a Maria Serena Palieri, tradução de Lea Manzi. 2a. ed. Rio de Janeiro : Sextante, 2000.

DICIONÁRIO OXFORD ESCOLAR. *Para estudantes brasileiros de Inglês*. Oxford : Nova York, 2000.

DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos) – *A situação das mulheres em mercados de trabalho metropolitanos*. Boletim DIEESE Especial 08 de março. São Paulo : DIEESE, 2003.

DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos) – *A situação das mulheres em mercados de trabalho metropolitanos*. São Paulo : DIEESE, 2002.

DURANT, Will. *A história da filosofia*. Trad. Luiz Carlos do Nascimento e Silva. São Paulo : Nova Cultural, 2000.

EHRENBERG, Ronald G.; SMITH, Robert. S. *A moderna economia do trabalho: teoria e política pública*. São Paulo : Makron Books, 2000.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário da língua portuguesa*. 2a.ed., rev. e amp. Rio de Janeiro : Editora Nova Fronteira, 1986.

FLAX, Jane. Pós-modernismo e as relações de gênero na teoria feminista. In: HOLLANDA, Heloísa Buarque de (org.). *Pós-modernismo e política*. Rio de Janeiro : Rocco, 1992

FREI BETTO. *A marca vermelha do batom: como o movimento feminista evoluiu no mundo*. Disponível na Internet: <http://www.adital.org.br>. Dados de agosto de 2001, obtidos em agosto de 2003.

FURIATI, Antônio Eustáquio; LUZ, Talita Ribeiro da. *O perfil gerencial e o papel do administrador sob o ponto de vista das organizações*. VII ENANGRAD, Florianópolis, 1996. Disponível na Internet: <http://www.angrad.com>. Dados obtidos em maio de 2003.

FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO. *A mulher brasileira nos espaços público e privado*. 2001. Disponível na Internet: <http://fpabramo.org.br>. Dados obtidos em janeiro de 2003.

GEM (Global Entrepreneurship Monitor). Relatório GEM/Brasil 2002. Disponível na Internet: <http://www.ibqppr.org.br>. Dados de 2002, obtidos em maio de 2003.

GEOCITIES. *O ensino secundário na Primeira República: a educação no Brasil até 1930*. Disponível na Internet: <http://www.geocities.com/Athens/Olympus/2696/his-br01.htm> [s.d.] Dados obtidos em outubro de 1999.

GIDDENS, Anthony. *As conseqüências da modernidade*. Trad. Raul Fiker. São Paulo : UNESP, 1991.

GIOLO, Jaime. *Lança e grafite (a instrução no Rio Grande do Sul: da primeira escola ao final do Império)*. Passo Fundo: Gráfica e Editora UFP, 1994.

GOMES, Maria Tereza. Abaixo os homens? *Revista Exame*. Ed. 641. São Paulo : Abril. Disponível na Internet: <http://portalexame.abril.uol.com.br>. Dados de julho de 1997, obtidos em maio de 2003.

GRAVE, Paulo Sérgio et al. *Educação superior em Administração: em tempo de libertação! X ENANGRAD*. Foz do Iguaçu, 1999. Disponível na Internet: <http://www.angrad.com>. Dados obtidos em maio de 2003.

HAMPTON, David R. *Administração contemporânea: teoria, prática e casos*. Trad. Lauro Santos Blandy e Antonio C. A. Maximiano. 3a. ed. São Paulo : Mc Graw-Hill, 1992.

HAWERROTH, Jolmar Luis. *A expansão do ensino superior nas universidades do sistema fundacional catarinense*. Florianópolis: Insular, 1999.

IBARRA, Hermínia. Empresas ainda falham com as mulheres. Tradução de Celso M. Paciorni. *Jornal Valor Econômico*. 26 de dezembro de 2001. Ano 2. n. 414. Disponível na Internet: http://www.kornferry.com.br/pt/informacao/noticias_379.asp. Dados obtidos em maio de 2003.

IBGE. *Síntese de indicadores sociais 2002*. Disponível na Internet: <http://www.ibge.net/home/presidência/noticias/12062003indic2002.shtm>. Dados obtidos em junho de 2003.

IBGE. Dados e tabelas disponíveis na Internet: <http://www.sidra.ibge.gov.br>. Dados obtidos em junho de 2002.

IBGE/PNAD. *Pessoas de 10 ou mais anos de idade, ocupadas, por classe de rendimento de trabalho*. 2001. Disponível na Internet: http://www.ibge.gov.br/brasil_em_sintese/tabelas/trabalho_tabela02.htm. Dados obtidos em outubro de 2003.

ICHIKAWA, Elisa Yoshie; SANTOS, Lucy Woellner dos. O simbolismo do jogo: percepções da mulher diante da competitividade organizacional. *Revista de Administração*, São Paulo v.35, n.3, p. 99-104, julho/setembro de 2000.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. *Exame Nacional de Cursos – Relatório Síntese*. 2002a. Disponível na Internet: <http://www.inep.gov.br>. Dados obtidos em maio de 2003.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. *Sinopse Estatística da Educação Superior – Graduação*. 2002b. Disponível na Internet: <http://www.inep.gov.br>. Dados obtidos em novembro de 2003.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. *Grandes números da educação superior – Graduação*. 2001. Disponível na Internet: <http://www.inep.gov.br/estatisticas/numeros/2001/>. Dados obtidos em julho de 2003.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. *Sinopse estatística do ensino superior : graduação 1999*. Brasília : INEP, 2000.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. *Evolução do ensino superior: 1980-1998* - Brasília : INEP, 1999.

JORNAL DA GLOBO. A revolução feminina. Reportagem especial exibida entre os dias 28 de julho e 1º de agosto de 2003. Disponível na Internet: <http://www.globo.com/jornaldaglobo>. Dados obtidos em agosto de 2003.

KANITZ, Stephen. Administração feminina. *Revista Veja*. ed. 1659, Ano 33, n.30, de 26 de julho de 2000. Disponível na Internet: <http://www.kanitz.com.br/veja/mulheres.htm>. Dados obtidos em outubro de 2002.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. *Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna*. Trad. Reynaldo C. Marcondes e Anna Cristina de M. Marcondes. São Paulo : Atlas, 1997.

KULEZA, Wojciech Andrzej. *A institucionalização da Escola Normal no Brasil (1870-1910)*. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, Brasília, v. 79, n. 193, set./dez. 1998, p. 63-71.

KÜHNER, Maria Helena. *O desafio atual da mulher*. Rio de Janeiro : Francisco Alves, 1977.

KWASNICKA, Eunice Lacava. *Teoria geral da Administração: uma síntese*. 2.ed. São Paulo : Atlas, 1989.

LABES, Emerson Moisés. *Questionário: do planejamento à aplicação da pesquisa*. Chapecó (SC) : Grifos, 1998.

LARGUIA, Isabel; DUMOULIN, John. *Para uma ciência da libertação da mulher*. São Paulo : Global, 1982.

Lei de 15 de outubro de 1827. Disponível na Internet: <http://home.iis.com.br/~jbello/main.htm>. Dados de abril de 1998, obtidos em março de 2001.

LEITE, Christina Larroudé de Paula. *Mulheres: muito além do teto de vidro*. São Paulo : Atlas, 1994.

LEITE, Miriam Moreira (org). *A condição feminina no Rio de Janeiro, Século XIX* : antologia de textos de viajantes estrangeiros. HUCITEC; Editora da Universidade de São Paulo; [Brasília] : INL, Fundação Nacional Pró-Memória : São Paulo, 1984.

LEWIN, Helena. *Educação e força de trabalho feminina no Brasil*. Caderno de Pesquisa (Fundação Carlos Chagas), São Paulo. n.32, p.45-59, fevereiro, 1980.

LIIDTKE, Daniel. A imprensa de salto alto. *Canal da Imprensa* - Revista eletrônica da Agência Brasileira de Jornalismo, vinculada ao curso de Comunicação Social do UNASP – 10ª edição. Disponível na Internet: <http://www.canaldaimprensa.com.br/debate/dedicacao/debate1.htm>. Dados de março de 2003, obtidos em dezembro de 2003.

LIMA, Antônio Ferreira. *Mulheres e organizações masculinizadas: em busca de um espaço organizacional propício à convivência harmônica entre homens e mulheres*. VII ENANGRAD. Rio de Janeiro, 1997. Disponível na Internet: <http://www.angrad.com>. Dados obtidos em maio de 2003.

LIMA, Nádia Regina L. de Barros (Coord.). *Mulher em questão*. Maceió : BUFAL, Departamento de Ciências Sociais, 1987.

LIMA, Ruth Ribeiro de. Mulher brasileira e guerrilheira. Revista *Diálogos*, vol. 4, s.d. Disponível na Internet: http://www.dhi.uem.br/publicacoesdhi/dialogos/volume01/vol04_artg9.htm. Dados obtidos em novembro de 2003.

LIPOVETSKY, Gilles. *A terceira mulher: permanência e revolução do feminino*. Trad. Maria Lúcia Machado. São Paulo : Companhia das Letras, 2000.

LOBOS, Julio. *Mulheres que abrem passagem: e o que os homens têm a ver com isso*. São Paulo : Instituto da Qualidade, 2002.

LOBOS, Julio. *Amélia, adeus*. São Paulo : Instituto da Qualidade, 2003.

LODEN, Marilyn. *Liderança feminina: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma*. Trad. Elise de Camare Campos. São Paulo : Bandeirante, 1988.

LOURO, Guacira Lopes. *Gênero, sexualidade e educação: uma perspectiva pós-estruturalista*. 2a. ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 1998.

LOURO, Guacira Lopes. *Prendas e antiprendas: uma escola de mulheres*. UFRGS: Porto Alegre, 1987.

MANOEL, Ivan Aparecido. *Igreja e educação feminina (1859-1919): uma face do conservadorismo*. Editora da Universidade Estadual Paulista, São Paulo: 1996.

MARTINS, Carlos Benedito. Surgimento e expansão dos cursos de Administração no Brasil (1952-1983). *Ciência e Cultura* (Revista da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência). São Paulo : v.41, n.7, p. 663-673, julho de 1989.

MARTINS, Vanessa Gandra Dutra. O trabalho feminino no período de industrialização do século XIX. *Revista Desafio*. Agosto de 1998. Rio de Janeiro. Disponível na Internet: <http://www.ibase.org.br/~desafio>. Dados obtidos em fevereiro de 2001.

MASIERO, Gilmar. *Introdução à Administração de empresas*. São Paulo : Atlas, 1996.

MATTOS, José Veríssimo. A instrução pública. In: *Livro do Centenário (1500 – 1900) I* – Associação do Quarto Centenário do Descobrimento do Brasil. Imprensa Nacional : Rio de Janeiro, 1900.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Teoria geral da Administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada*. São Paulo : Atlas, 1997.

MEC/INEP. *Dados do Censo Escolar de 2000*. Disponível na Internet: <http://www.inep.gov.br>. Dados obtidos em abril de 2003.

MENNUCCI, Sud. *Cem annos de instrução publica (1822-1932)*. Typographia Salles Oliveira, Rocha & Cia : São Paulo, 1932.

MIRANDA, Maria do Carmo Tavares de. *Educação no Brasil* (esboço de estudo histórico). Recife : Universidade Federal de Pernambuco, Ed. Universitária, 1975.

MOACYR, Primitivo. *A instrução e o Império* (subsídios para a história da educação no Brasil) – 1823/1853. Vol.1. Companhia Editora Nacional : São Paulo, 1936.

MORA, Josiane Teodoro; LAGEMANN, Leticia. *Teorias transitivas: Mary Parker Follet e Chester Barnard*. Disponível na Internet: <http://gestor.adm.ufgrs.br>. Dados de abril de 2002, obtidos em maio de 2003.

MORAES, Mário César Barreto. *O ensino de Administração e as novas diretrizes curriculares*. III Encontro Catarinense de Administração. Disponível na Internet: <http://www.cfa.org.br/html/index1.html>. Dados de outubro de 2001, obtidos em maio de 2003.

MOREIRA, Daniel Augusto. Natureza e fontes do conhecimento em Administração. *Administração On Line*. v. 1, n. 1, jan./fev./mar. 2000. Disponível na Internet: http://www.fecap.br/adm_online/art11/daniel.htm. Dados obtidos em maio de 2003.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização: edição executiva*. Trad. Geni G. Goldschmidt. 2a. ed. São Paulo : Atlas, 2002.

MURARO, Rose Marie. *A mulher no terceiro milênio: uma história da mulher através dos tempos e suas perspectivas para o futuro*. 8a. ed. Rio de Janeiro : Record : Rosa dos Tempos, 2002.

NADER, Maria Beatriz. *Mudanças econômicas, mulher e casamento em Vitória. 1970-2000*. Anais XIII Encontro ABEP. Minas Gerais, novembro de 2002. Disponível na Internet: http://www.abep.nepo.unicamp.br/XIIIencontro/Anais_Abep_2002/PDF/GT_His_ST28_Nader_texto.pdf. Dados obtidos em janeiro de 2003.

NISKIER, Arnaldo. *Educação brasileira: 500 anos de história (1500 – 2000)*. 2 ed. Rio de Janeiro : Consultor, 1996.

NOGUEIRA, Alexandre Garcia. Educar para o mercado ou educar o mercado? Algumas questões referentes ao ensino da Administração. *Hifen*. Uruguaiana: PUC-RS. v. 25. n.47/48. p.26-34, jan./dez., 2001.

NUNES, Lélia Pereira da Silva. *Trabalho da mulher: discriminação, realização profissional e realização pessoal*. 1985. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro Sócio-Econômico. Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina.

OLIVEIRA, Zuleica Lopes Cavalcanti. *Mulher e trabalho*. 2001. Disponível na Internet: http://www.mulheretrabalho.hpg.ig.com.br/sociedade/31/index_pri_1.html. Dados obtidos em dezembro de 2002.

OLIVEIRA, Cátia Patrícia de. *O Armorial é pós-moderno*. [s.d.] Disponível na Internet: http://www.geocities.com/pistache_online/pistache1/catiaoliveira2.htm. Dados obtidos em outubro de 2003.

OLIVEIRA LIMA, Lauro de. *Estórias da educação no Brasil: de Pombal a Passarinho*. 2. ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: Editora Brasília, s.d.

PATARRA, Judith. Mulheres brasileiras: caminhos e tendências. IN: ABURDENE, Patrícia; NAISBITT, John. *Megatendências para as mulheres*. 2a. ed. Trad. Magda Lopes. Rio de Janeiro : Rosa dos Tempos, 1994.

PEDRO, Joana Maria. *Mulheres honestas e mulheres faladas: uma questão de classe*. Florianópolis : Ed. da UFSC, 1994.

PENA, Maria Valéria Juno. *Mulheres e trabalhadoras*. Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1981.

PREVIDELLI, José de Jesus; CORTÊS, Renata de Souza. *Globalização e mercado de trabalho do administrador*. XI ENANGRAD. Salvador, 2000. Disponível na Internet: http://www.angrad.com/angrad/pdfs/xi_enangrad/globalizacao.pdf. Dados obtidos em setembro de 2003.

PUPPIN, Andréa Brandão. *Do lugar das mulheres e das mulheres fora do lugar: um estudo das relações de gênero na empresa*. Niterói : EdUFF, 2001

PUPPIN, Andréa Brandão. Mulheres em cargos de comando. In: BRUSCHINI, Cristina; SORJ Bila (Orgs.). *Novos olhares: mulheres e relações de gênero no Brasil*. São Paulo : Marco Zero : Fundação Carlos Chagas, 1994.

RANKE-HEINEMANN, Uta. *Eunucos pelo reino de Deus: mulheres, sexualidade e a Igreja Católica*. Trad. Paulo Fróes. Rio de Janeiro : Record : Rosa dos Tempos, 1996.

REVISTA CÂMBIO.COM. *Dom de comandar*. Disponível na Internet: http://kornferry.com.br/pt/informacao/noticias_664.asp. Dados de fevereiro de 2003, obtidos em maio de 2003.

REZENDE, Joffre M. de. *O machismo na história do ensino médico*. Disponível na Internet: <http://usuários.cultura.com.br/jmrezende>. Dados de dezembro de 2002, obtidos em agosto de 2003.

RIBEIRO, Arilda Inês Miranda. Mulheres educadas na Colônia. In: LOPES, Eliane M. Teixeira; FARIA FILHO, Luciano Mendes; VEIGA, Cynthia Greive. *500 anos de educação no Brasil*. 2ª ed. Autêntica : Belo Horizonte, 2000. p. 79-94.

RODRIGUES, Leda Maria Pereira. *A instrução feminina em São Paulo: subsídios para sua história até a Proclamação da República*. São Paulo: Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras : PUC, 1962.

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. *História da educação no Brasil (1930/1973)*. 21ª ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

ROSEMBERG, Fúlvia et al. *A educação da mulher no Brasil*. São Paulo : Global, 1982

SAFFIOTI, Heleieth Iara Bongiovani. *A mulher na sociedade de classes: mito e realidade*. Petrópolis: Vozes, 1979.

SANTOS, Jair Ferreira dos. *O que é pós-moderno*. 10a. ed. São Paulo : Brasiliense, 1991.

SCHAFFRATH, Marlete dos Anjos Silva. *A escola catarinense de 1892: profissão e ornamento*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Santa Catarina. Centro de Ciências da Educação, Florianópolis, 1999.

SCHWARTZMAN, Simon. *A revolução silenciosa do ensino superior*. 2000. Disponível na Internet: <http://www.schwartzman.org.br/simon/pdfs/nupes2000.pdf>. Dados obtidos em maio de 2003.

SCHWARTZMAN, Simon. *O ensino superior no Brasil – 1998*. Brasília : Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), 1999.

SEADE (Sistema Estadual de Análise de Dados). Ocupação feminina e flexibilização das relações de trabalho na Região Metropolitana de São Paulo – 1989-2001. *Mulher e Trabalho*. n.8. São Paulo : SEADE, junho de 2002a. Disponível na Internet: http://www.seade.gov.br/mulher/index_01.html. Dados obtidos em março de 2003.

SEADE (Sistema Estadual de Análise de Dados). O emprego feminino no Estado de São Paulo na década de 90: o tradicional e o novo nos espaços ocupacionais. *Mulher e Trabalho*. n.9. São Paulo : SEADE, setembro de 2002b. Disponível na Internet: http://www.seade.gov.br/mulher/index_01.html. Dados obtidos em março de 2003.

SOIHET, Rachel. *Condição feminina e formas de violência: mulheres pobres e ordem urbana. 1890-1920*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1989.

SOUSA, Edson Machado de. *Crises e desafios no ensino superior do Brasil*. Fortaleza : Edições UFC, 1980.

STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

STRATTON, Peter; HAYES, Nicky. *Dicionário de Psicologia*. Tradução de Esméria Rovai. São Paulo : Pioneira, 1994.

TOBIAS, José Antônio. *História da educação brasileira*. 3. ed. São Paulo: IBRASA, 1986.

TOLEDO, Cecília. *Mulheres: o gênero que nos une, a classe que nos divide*. Disponível na Internet: <http://www.pstu.org.br/juventude/mg/txt/mulgen.html>. Dados de dezembro de 2000, obtidos em abril de 2003.

TOSCANO, Moema; GOLDENBERG, Mirian. *A revolução das mulheres: um balanço do feminismo no Brasil*. Rio de Janeiro : Revan, 1992.

TOSI, Lucia. A mulher brasileira, a universidade e a pesquisa científica. *Ciência e Cultura*. 33(2), Fev de 1981. p.167-177.

VIEIRA, Wallace de S. *O perfil profissional do graduando em Administração e sua projeção através da OLA*. Banco de artigos, cases, monografias e teses do CRA/RJ. Disponível na Internet: <http://www.cra-rj.org.br>. Dados de outubro de 2000, obtidos em maio de 2003.

VIOTTI, Frederico Romanini de Abranches. *Origem e fundamento da mística pós-moderna*. Monografia curso de Bacharelado em Ciências Políticas. Universidade de Brasília, 1995. 136 p. Disponível na Internet: <http://www.angelfire.com/id/Viotti/PosModern.html>. Dados obtidos em outubro de 2003.

WILKENS, Joanne. *A mulher empreendedora: como iniciar o seu próprio negócio*. Trad. Maria Cláudia de Oliveira Santos. São Paulo : McGraw-Hill, 1989.

XAVIER, Elizabete S. P. *Capitalismo e escola no Brasil*. Campinas: Papyrus, 1990.

XENOFONTE. *Econômico*. Trad. Anna Lia Amaral de Almeida Prado. São Paulo : Martins Fontes, 1999.

ANEXOS

II. ROTEIRO

1. Motivo da escolha do curso:

- | | |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| a. <input type="checkbox"/> Vocação | e. <input type="checkbox"/> Ascensão social e profissional |
| b. <input type="checkbox"/> Salário | f. <input type="checkbox"/> Facilidade para conseguir emprego |
| c. <input type="checkbox"/> Alguém como modelo | g. <input type="checkbox"/> Realização pessoal |
| d. <input type="checkbox"/> Diploma em curso universitário | h. <input type="checkbox"/> Outros. Quais? _____ |

2. A futura atividade profissional constituirá fonte de realização pessoal para você? Justifique.

3. Quais as suas perspectivas ou ambições para progredir profissionalmente?

4. Como futuro(a) administrador(a) o que significa ter emprego?

5. Você acha que homens e mulheres que escolhem este curso terão as mesmas oportunidades no mercado de trabalho?

- a. Sim b. Não

Por quê?

6. Entre homens e mulheres existem diferenças quanto as possibilidades à ascensão funcional e à ocupação de cargos de chefia?

- a. Sim b. Não

Por quê?

7. Como você caracteriza as relações funcionais, entre homens e mulheres, no exercício profissional dentro da Administração?

- a. Excelente
- b. Boa
- c. Indiferente
- d. Conflituosa Que tipos de conflitos?

Como são enfrentados?

8. O que predomina na relação chefe X subalterno?

- a. Aceitação
- b. Rejeição
- c. Boicote
- d. Ciúmes
- e. Colaboração
- f. Reconhecimento
- g. Outra. Qual? _____

9. Você já exerceu cargo de chefia, em sua vida profissional?

- Sim Não

10. Na sua visão, a chefia feminina desperta que relação sobre os subalternos?

DO SEXO OPOSTO		DO MESMO SEXO
<input type="checkbox"/> Despeito		<input type="checkbox"/> Cumplicidade
<input type="checkbox"/> Insubordinação		<input type="checkbox"/> Colaboração
<input type="checkbox"/> Sedução		<input type="checkbox"/> Ciúmes
<input type="checkbox"/> Respeito		<input type="checkbox"/> Franqueza
<input type="checkbox"/> Indiferença		<input type="checkbox"/> Rejeição
<input type="checkbox"/> Naturalidade		

11. Dê a sua opinião sobre a presença feminina em cargos de chefia e liderança. Justifique.

As questões abaixo serão classificadas em:⁴⁵

A (concordo inteiramente)

B (concordo)

C (discordo)

D (discordo completamente)

Dada a atualidade da questão, gostaríamos de obter sua opinião, como aluno (a) do curso de Administração, sobre o trabalho feminino.

- Homens e mulheres têm chances iguais de progressão na carreira e são tratados com igualdade.
 A (concordo inteiramente) B (concordo)
 C (discordo) D (discordo completamente)
- Há igualdade salarial entre homens e mulheres na maioria das empresas.
 A (concordo inteiramente) B (concordo)
 C (discordo) D (discordo completamente)
- Os interesses de homens e mulheres, no trabalho, são semelhantes.
 A (concordo inteiramente) B (concordo)
 C (discordo) D (discordo completamente)
- A presença de colegas mulheres torna a vida profissional mais agradável.
 A (concordo inteiramente) B (concordo)
 C (discordo) D (discordo completamente)
- É importante para a mulher trabalhar, mesmo sem necessidade financeira.
 A (concordo inteiramente) B (concordo)
 C (discordo) D (discordo completamente)
- Pelo fato de serem mulheres, algumas carreiras não progredem da forma que poderiam ou deveriam.
 A (concordo inteiramente) B (concordo)
 C (discordo) D (discordo completamente)
- O trabalho pode interferir na vida privada das mulheres.
 A (concordo inteiramente) B (concordo)
 C (discordo) D (discordo completamente)
- Em função das pressões familiares, as mulheres têm que renunciar, mesmo que temporariamente, à progressão na carreira.
 A (concordo inteiramente) B (concordo)

⁴⁵ Questões adaptadas de:

Benze, Rachel. **A mulher administradora**: um estudo sobre a situação das mulheres em cargos gerenciais de grandes empresas industriais da região de São Carlos – SP. Monografia apresentada ao curso de Administração. UNICEP. Outubro, 2002.

- C (discordo) D (discordo completamente)
- As pressões familiares não permitem à mulher a mobilidade geográfica necessária à progressão na carreira.
 A (concordo inteiramente) B (concordo)
 C (discordo) D (discordo completamente)
 - Em função do conhecimento prévio dessas pressões familiares, as empresas evitam contratar mulheres para altos postos.
 A (concordo inteiramente) B (concordo)
 C (discordo) D (discordo completamente)
 - As mulheres que podem contar com uma boa infra-estrutura doméstica têm maiores chances de alavancarem suas carreiras.
 A (concordo inteiramente) B (concordo)
 C (discordo) D (discordo completamente)
 - As mulheres têm que trabalhar mais do que os homens para demonstrar competência e fazer sucesso.
 A (concordo inteiramente) B (concordo)
 C (discordo) D (discordo completamente)
 - Chega um momento no trabalho, a partir de um certo nível de responsabilidade, em que a mulher deverá adotar um comportamento do tipo masculino, se quiser ter sucesso profissional.
 A (concordo inteiramente) B (concordo)
 C (discordo) D (discordo completamente)
 - Se a mulher adota um comportamento tipicamente feminino na empresa, ela tende a ser considerada "fraca" ou não suficientemente "firme".
 A (concordo inteiramente) B (concordo)
 C (discordo) D (discordo completamente)
 - Mesmo que tenha que adotar um comportamento masculino no trabalho, a mulher pode continuar a ser feminina em casa.
 A (concordo inteiramente) B (concordo)
 C (discordo) D (discordo completamente)
 - As mulheres não investem tanto quanto os homens em sua vida profissional.
 A (concordo inteiramente) B (concordo)
 C (discordo) D (discordo completamente)
 - Existem cargos de responsabilidade nas empresas, dificilmente confiados às mulheres.
 A (concordo inteiramente) B (concordo)
 C (discordo) D (discordo completamente)
 - Mesmo sendo habitual a não promoção das mulheres na maioria das empresas, acho que a mulher está apta e deveria assumir qualquer cargo de responsabilidade.
 A (concordo inteiramente) B (concordo)

C (disordo)

D(disordo completamente)

ANEXO 2 – Formulário do Questionário 2

- Sexo: () Feminino () Masculino
- Idade: _____
- Fase/Termo: _____ Turno: () Vespertino () Noturno
- Você está trabalhando? () Sim () Não
- Você prefere ter como chefe:
() um homem () uma mulher () indiferente
- Na sua opinião, o homem percebe a mulher administradora com:

	concordo inteiramente	concordo	discordo	Discordo completamente
Admiração				
Ressentimento				
Competitividade				
Atração				
Ansiedade				
Desconfiança				

- Para você, ter uma chefe mulher pode significar:

	concordo inteiramente	concordo	discordo	Discordo completamente
Constrangimento				
Ressentimento				
Facilidade				
Inveja				
Motivação				
Indiferença				
Naturalidade				
Cumplicidade				
Colaboração				
Franqueza				
Rejeição				

Para você:

- Os homens que escolhem o curso de Administração terão as mesmas oportunidades no mercado de trabalho que as mulheres.
() concordo inteiramente () concordo () discordo () discordo completamente
- Os homens possuem mais chances para conseguir ascensão funcional e ocupação de cargos de chefia, que as mulheres.
() concordo inteiramente () concordo () discordo () discordo completamente
- Os homens possuem os mesmos interesses no trabalho que as mulheres.
() concordo inteiramente () concordo () discordo () discordo completamente
- Os homens têm mais capacidade de decisão que as mulheres.
() concordo inteiramente () concordo () discordo () discordo completamente
- Os homens têm a mesma capacidade de decisão que as mulheres.
() concordo inteiramente () concordo () discordo () discordo completamente
- As mulheres enfrentam mais dificuldades que os homens, para progredirem profissionalmente em algumas carreiras.
() concordo inteiramente () concordo () discordo () discordo completamente
- Para demonstrar competência e obter sucesso as mulheres têm que trabalhar mais do que os homens.
() concordo inteiramente () concordo () discordo () discordo completamente
- As mulheres que quiserem ter sucesso profissional deverão adotar um comportamento do tipo masculino.
() concordo inteiramente () concordo () discordo () discordo completamente
- As mulheres que têm um comportamento tipicamente feminino na empresa tendem a ser consideradas "fracas".
() concordo inteiramente () concordo () discordo () discordo completamente
- As mulheres investem mais que os homens em sua vida profissional.
() concordo inteiramente () concordo () discordo () discordo completamente
- As mulheres investem tanto quanto os homens em sua vida profissional.
() concordo inteiramente () concordo () discordo () discordo completamente
- As mulheres encontram mais dificuldades que os homens para ocuparem cargos mais elevados nas empresas.
() concordo inteiramente () concordo () discordo () discordo completamente
- As mulheres estão aptas e poderiam assumir qualquer cargo que requeira responsabilidade.
() concordo inteiramente () concordo () discordo () discordo completamente

- As características consideradas femininas trazem facilidades para a mulher, na hora de exercer autoridade/comandar/motivar os seus subordinados.
() concordo inteiramente () concordo () discordo () discordo completamente
- O estilo feminino de liderar/gerenciar/ administrar traz resultados benéficos para a empresa.
() concordo inteiramente () concordo () discordo () discordo completamente
- O estilo de liderar considerado tipicamente masculino deverá ser substituído pelo tipicamente feminino
() concordo inteiramente () concordo () discordo () discordo completamente
- Os estilos de liderança típicos de homens e mulheres devem ser complementares.
() concordo inteiramente () concordo () discordo () discordo completamente

➤ Para você, há características específicas para a ocupação de cargos de chefia? Quais?

➤ Você acha que há diferenças entre a maneira de liderar/chefiar masculina e feminina? Se a resposta for afirmativa, quais são estas diferenças?

➤ Você acha que a mulher ainda é vista de uma maneira estereotipada? Se a resposta for afirmativa, quais são estes estereótipos?

ANEXO 3 – Tabulação dos dados do Questionário 2

➤ SEXO:(135) Feminino (106) Masculino

➤ IDADE

Faixa Etária	Mulheres		Homens		Homens e Mulheres	
	Qtdd	%	Qtdd	%	Qtdd	%
16~20 anos	70	51,85%	50	47,17%	120	49,79%
21~30 anos	53	39,26%	49	46,23%	102	42,32%
> 30 anos	12	8,89%	07	6,60%	19	7,88%

➤ FASE/TERMO

Termo	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°	10°
Homens	30	25	12	10	00	11	01	05	11	01
Mulheres	29	29	17	16	00	18	01	11	14	00

➤ TURNO:

	Vespertino		Noturno		Não responderam	
	Qtdd	%	Qtdd	%	Qtdd	%
Homens	42	39,62%	64	60,38%	0	0,00%
Mulheres	45	33,33%	90	66,67%	0	0,00%

➤ Você está trabalhando?

	Sim		Não		Não responderam	
	Qtdd	%	Qtdd	%	Qtdd	%
Homens	52	49,06%	52	49,06%	2	1,89%
Mulheres	80	59,26%	53	39,26%	2	1,48%

➤ Você prefere ter como chefe:

	Um homem		Uma Mulher		Indiferente	
	Qtdd	%	Qtdd	%	Qtdd	%
Homens	7	6,60%	20	18,87%	79	74,53%
Mulheres	22	16,30%	23	17,04	90	66,67%

➤ Na sua opinião, o homem percebe a mulher administradora com:

			Admiração	Ressenti- mento	Competiti- vidade	Atração	Ansiedade	Desconfi- ança
Concordo Inteiramente	Homens		13	1	21	14	2	6
		%	12,26 %	0,94%	19,81%	13,21%	1,89 %	5,66 %
	Mulheres		7	6	53	9	13	29
		%	5,19 %	4,44%	39,26%	6,67 %	9,63 %	21,48%
Co	Homens		70	23	64	53	35	27

Discordo	Mulheres	%	66,04	21,70	60,38%	50,00%	33,02%	25,47%
			88	30	68	49	56	54
	Homens	%	65,19	22,22	50,37%	36,30%	41,48%	40,00%
			20	59	18	34	58	56
	Mulheres	%	18,87	55,66	16,98%	32,08%	54,72%	52,83%
			37	86	12	69	59	47
Homens	%	27,41	63,70	8,89	51,11%	43,70%	34,81%	
		2	23	2	5	10	17	
Discordo Completamente	Homens	%	1,89	21,70	1,89	4,72	9,43	16,04%
			2	12	0	7	6	4
	Mulheres	%	1,48	8,89%	0,00	5,19	4,44	2,96
			2	12	0	7	6	4
Não Responderam	Homens	%	0,94	0,00%	0,94	0,00	0,94	0,00
			1	0	1	0	1	0
	Mulheres	%	0,74	0,74%	1,48	0,74	0,74	0,74
			1	1	2	1	1	1

➤ Para você, ter uma chefe mulher pode significar:

		Constrangimento	Ressentimento	Facilidade	Inveja	Motivação	Indiferença	Naturalidade	Cumplicidade	Colaboração	Franqueza	Rejeição	
Concordo Inteira-mente	Homens		1	2	7	0	9	13	34	16	27	21	0
		%	0,94%	1,89%	6,60%	0,00%	8,49%	12,26	32,08	15,09	25,47	19,81	0,00%
	Mulheres		2	3	16	5	29	5	31	22	20	9	2
		%	1,48%	2,22%	11,85	3,70%	21,48	3,70%	22,96	16,30	14,81	6,67%	1,48%
Concordo	Homens		8	6	55	6	60	40	62	56	69	58	2
		%	7,55%	5,66%	51,89	5,66%	56,60	37,74	58,49	52,83	65,09	54,72	1,89%
	Mulheres		1	6	65	26	81	39	88	71	93	76	6
		%	0,74%	4,44%	48,15	19,26	60,00	28,89	65,19	52,59	68,89	56,30	4,44%
Di	Homens		55	55	38	55	35	40	9	32	9	20	58
		%	51,89	51,89	35,85	51,89	33,02	37,74	8,49%	30,19	8,49%	18,87	54,72

Discordo Completamente	Mulheres		57	51	39	59	20	67	12	35	17	31	73
		%	42,22%	37,78	28,89	43,70	14,81	49,63	8,89%	25,93	12,59	22,96	54,07
	Homens		42	43	6	44	2	13	0	2	1	7	45
		%	39,62%	40,57	5,66%	41,51	1,89%	12,26	0,00%	1,89%	0,94%	6,60%	42,45
Não Responderam	Mulheres		75	75	12	43	3	21	2	3	3	17	53
		%	55,56%	55,56	8,89%	31,85	2,22%	15,56	1,48%	2,22%	2,22%	12,59	39,26
	Homens		0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1
		%	0,00%	0,00%	0,00%	0,94%	0,00%	0,00%	0,94%	0,00%	0,00%	0,00%	0,94%
Mulheres		0	0	3	2	2	3	2	4	2	2	1	
	%	0,00%	0,00%	2,22%	1,48%	1,48%	2,22%	1,48%	2,96%	1,48%	1,48%	0,74%	

Para você:

- Os homens que escolhem o curso de administração terão as mesmas oportunidades no mercado de trabalho que as mulheres.

	Homem		Mulher	
	Qtdd	%	Qtdd	%
Concordo Inteiraente	16	15,09%	13	9,63%
Concordo	49	46,23%	58	42,96%
Discordo	40	37,74%	60	44,44%
Discordo Completamente	1	0,94%	4	2,96%
Não Responderam	0	0,00%	0	0,00%

- Os homens possuem mais chances para conseguir ascensão funcional e ocupação de cargos de chefia, que as mulheres.

	Homem		Mulher	
	Qtdd	%	Qtdd	%
Concordo Inteiraente	11	10,38%	12	8,89%
Concordo	51	48,11%	72	53,33%

Discordo	37	34,91%	42	31,11%
Discordo Completamente	6	5,66%	9	6,67%
Não Responderam	1	0,94%	0	0,00%

- Os homens possuem os mesmos interesses no trabalho que as mulheres.

	Homem		Mulher	
	Qtdd	%	Qtdd	%
Concordo Inteiramente	6	5,66%	10	7,41%
Concordo	33	31,13%	46	34,07%
Discordo	56	52,83%	66	48,89%
Discordo Completamente	11	10,38%	13	9,63%
Não Responderam	0	0,00%	0	0,00%

- Os homens têm mais capacidade de decisão que as mulheres.

	Homem		Mulher	
	Qtdd	%	Qtdd	%
Concordo Inteiramente	7	6,60%	1	0,74%
Concordo	26	24,53%	4	2,96%
Discordo	60	56,60%	65	48,15%
Discordo Completamente	13	12,26%	65	48,15%
Não Responderam	0	0,00%	0	0,00%

- Os homens têm a mesma capacidade de decisão que as mulheres.

	Homem		Mulher	
	Qtdd	%	Qtdd	%
Concordo Inteiramente	27	25,47%	44	32,59%
Concordo	44	41,51%	57	42,22%
Discordo	31	29,25%	30	22,22%
Discordo Completamente	3	2,83%	4	2,96%
Não Responderam	1	0,94%	0	0,00%

- As mulheres enfrentam mais dificuldades que os homens, para progredirem profissionalmente em algumas carreiras.

	Homem		Mulher	
	Qtdd	%	Qtdd	%
Concordo Inteiramente	26	24,53%	51	37,78%
Concordo	65	61,32%	70	51,85%
Discordo	15	14,15%	10	7,41%
Discordo Completamente	0	0,00%	4	2,96%
Não Responderam	0	0,00%	0	0,00%

- Para demonstrar competência e fazer sucesso as mulheres têm que trabalhar mais do que os homens.

	Homem		Mulher	
	Qtdd	%	Qtdd	%
Concordo Inteiramente	16	15,09%	33	24,44%
Concordo	34	32,08%	56	41,48%
Discordo	47	44,34%	35	25,93%
Discordo Completamente	9	8,49%	11	8,15%
Não Responderam	0	0,00%	0	0,00%

- As mulheres que quiserem ter sucesso profissional deverão adotar um comportamento do tipo masculino.

	Homem		Mulher	
	Qtdd	%	Qtdd	%
Concordo Inteiramente	3	2,83%	4	2,96%
Concordo	12	11,32%	10	7,41%
Discordo	57	53,77%	67	49,63%
Discordo Completamente	34	32,08%	54	40,00%
Não Responderam	0	0,00%	0	0,00%

- As mulheres que têm um comportamento tipicamente feminino na empresa tendem a ser consideradas "fracas".

	Homem		Mulher	
	Qtdd	%	Qtdd	%
Concordo Inteiramente	4	3,77%	4	2,96%
Concordo	19	17,92%	29	21,48%
Discordo	68	64,15%	79	58,52%
Discordo Completamente	15	14,15%	23	17,04%
Não Responderam	0	0,00%	0	0,00%

- As mulheres investem mais que os homens em sua vida profissional.

	Homem		Mulher	
	Qtdd	%	Qtdd	%
Concordo Inteiramente	4	3,77%	14	10,37%
Concordo	23	21,70%	40	29,63%
Discordo	69	65,09%	77	57,04%
Discordo Completamente	10	9,43%	3	2,22%
Não Responderam	0	0,00%	1	0,74%

- As mulheres investem tanto quanto os homens em sua vida profissional.

	Homem		Mulher	
	Qtdd	%	Qtdd	%
Concordo Inteiramente	9	8,49%	14	10,37%
Concordo	64	60,38%	62	45,93%
Discordo	31	29,25%	54	40,00%
Discordo Completamente	2	1,89%	4	2,96%
Não Responderam	0	0,00%	1	0,74%

- As mulheres encontram mais dificuldades que os homens para ocuparem cargos mais elevados nas empresas.

	Homem		Mulher	
	Qtdd	%	Qtdd	%
Concordo Inteiramente	12	11,32%	29	21,48%
Concordo	66	62,26%	88	65,19%
Discordo	27	25,47%	14	10,37%
Discordo Completamente	1	0,94%	4	2,96%
Não Responderam	0	0,00%	0	0,00%

- As mulheres estão aptas a assumir qualquer cargo que requeira responsabilidade.

	Homem		Mulher	
	Qtdd	%	Qtdd	%
Concordo Inteiramente	32	30,19%	74	54,81%
Concordo	64	60,38%	56	41,48%
Discordo	8	7,55%	4	2,96%
Discordo Completamente	1	0,94%	1	0,74%
Não Responderam	1	0,94%	0	0,00%

- As características consideradas femininas trazem facilidades para a mulher, na hora de exercer autoridade/comandar/motivar os seus subordinados.

	Homem		Mulher	
	Qtdd	%	Qtdd	%
Concordo Inteiramente	6	5,66%	31	22,96%
Concordo	39	36,79%	89	65,93%
Discordo	53	50,00%	12	8,89%
Discordo Completamente	7	6,60%	1	0,74%
Não Responderam	1	0,94%	2	1,48%

- O estilo feminino de liderar/gerenciar/ administrar traz resultados benéficos para a empresa.

	Homem		Mulher	
	Qtdd	%	Qtdd	%
Concordo Inteiramente	10	9,43%	56	41,48%
Concordo	69	65,09%	73	54,07%
Discordo	22	20,75%	6	4,44%
Discordo Completamente	3	2,83%	0	0,00%
Não Responderam	2	1,89%	0	0,00%

- O estilo de liderar considerado tipicamente masculino deverá ser substituído pelo tipicamente feminino.

	Homem		Mulher	
	Qtdd	%	Qtdd	%
Concordo Inteiramente	3	2,83%	4	2,96%
Concordo	7	6,60%	36	26,67%
Discordo	66	62,26%	80	59,26%
Discordo Completamente	30	28,30%	13	9,63%
Não Responderam	0	0,00%	2	1,48%

- Os estilos de liderança típicos de homens e mulheres devem ser complementares.

	Homem		Mulher	
	Qtdd	%	Qtdd	%
Concordo Inteiramente	48	45,28%	64	47,41%
Concordo	50	47,17%	65	48,15%
Discordo	7	6,60%	6	4,44%
Discordo Completamente	1	0,94%	0	0,00%
Não Responderam	0	0,00%	0	0,00%