

**NOVAS PERSPECTIVAS PARA
GESTORAS NO BRASIL:
UMA ANÁLISE
DA EVOLUÇÃO DA CARREIRA DE
MULHERES EM DECORRÊNCIA DO
AUMENTO DA ESCOLARIDADE**

Raquel Santos Soares Menezes
Karine Mirielle de Almeida Borges

INTRODUÇÃO

- ◉ Temática de Gêneros nas Organizações
- ◉ Aumento da escolaridade das mulheres como o fator de maior impacto sobre seu ingresso no mercado de trabalho, em áreas predominantemente masculina.
- ◉ **Objetivo:** analisar a evolução na carreira de mulheres em cargos de gestão devido ao aperfeiçoamento/desenvolvimento profissional em decorrência do aumento de escolaridade.

METODOLOGIA

- ◉ Metodologia qualitativa (procedimento e postura epistemológica)
- ◉ Coleta de Dados: Entrevistas semiestruturadas e narrativas
- ◉ 26 mulheres em cargos de gestão, sendo duas negras, com idade entre 30 e 61 anos, em Belo Horizonte
- ◉ Análise dos Dados: Análise de Discurso Crítica (Fairclough, 2008)

CATEGORIAS DO SIGNIFICADO REPRESENTACIONAL DO DISCURSO

- ◉ Resende e Ramalho (2006):
- ◉ **Significados Das Palavras:** consiste na identificação dos vocábulos, considerando que seu significado não são construções individuais, mas variáveis socialmente construídas e passíveis de serem contestadas
- ◉ **Interdiscursividade:** busca identificar a presença de outros discursos no texto, revelando se e como estão articulados aos demais discursos
- ◉ **Representação Dos Atores Sociais:** mostra como determinados atores sociais são citados e que papel exercem no discurso. A referência a determinados personagens pode indicar posicionamentos ideológicos em relação a eles e suas atividades.

FUNDAMENTAÇÃO

- ◉ A produção acadêmica sobre mulheres em cargos de gestão
- ◉ Uma nova geração de mulheres: gestão como carreira “não-masculina”

ANÁLISE DOS RESULTADOS

◉ Idade e Escolha Profissional

Em função da geração, distinguem-se dois grupos nítidos:

- ◉ Um grupo constituído por mulheres com mais de 55 anos, as quais tiveram que abrir caminho, iniciando suas trajetórias por escolhas convencionais, como a de cursos superiores mais “apropriados” para as mulheres: licenciaturas em Ciências, Pedagogia, etc;
- ◉ Outro grupo das mais jovens, na faixa de 30 até 55 anos, as quais tiveram mais opções para escolherem entre diferentes cursos superiores antes de ingressarem no mercado de trabalho.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

◉ Idade e Escolha Profissional

Em função da geração, distinguem-se dois grupos nítidos:

- ◉ Um grupo constituído por mulheres com mais de 55 anos, as quais tiveram que abrir caminho, iniciando suas trajetórias por escolhas convencionais, como a de cursos superiores mais “apropriados” para as mulheres: licenciaturas em Ciências, Pedagogia, etc;
- ◉ Outro grupo das mais jovens, na faixa de 30 até 55 anos, as quais tiveram mais opções para escolherem entre diferentes cursos superiores antes de ingressarem no mercado de trabalho.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

- ◉ Entre as mais velhas, foi comum o uso dos vocábulos “época” e “dois séculos atrás”, que além de significar um recorte no tempo (passado), dá voz a outros atores sociais - pais, irmãos, marido - cuja presença, nas entrevistas, delega a eles uma influência crucial nas decisões de carreira que foram inicialmente tomadas por essas mulheres.
- ◉ *“Bom, eu comecei como pedagoga. Aliás, não é nem como pedagoga né? É professora que eu fiz magistério... Eu não via outros caminhos para mim, pela criação da minha mãe, pelo meu pai, pela família. Então, eu não via outros caminhos, porque lá em casa são sete homens e só eu. Então, o mínimo ou máximo que esperavam pra mim era o magistério e eu cresci com aquilo na cabeça. Eu não saberia ir para outro lugar. Mãe professora, apesar dela não exercer, as tias todas professoras... Eu não via outros caminhos, fiz magistério. Fiz magistério e, conseqüentemente, faculdade de Pedagogia. Aí eu fui um passo além daquilo que era esperado na minha época, fiz Pedagogia. (E8)”*

- ⦿ Para as mulheres nascidas na década de 70, o acesso à educação e as possibilidades de exercer uma profissão, que lhes garanta independência financeira, não estão vinculados, necessariamente, à expectativa de papéis sociais, mas à expressão de uma vontade própria.
- ⦿ *“Pra mim, ser mulher de negócios é uma coisa que eu sempre quis. Na verdade, eu sempre busquei essa carreira de gestão; e, e almejo outro cargo de gestão dentro da empresa também. Então eu fiz Administração, depois eu fiz uma MBA de negócios, na área de RH e negócios também, finanças, bem voltado pra essa parte de gestão. (E24)”*

ANÁLISE DOS RESULTADOS

- ◉ Desenvolvimento de Carreira de Mulheres Gestoras

Em torno da carreira, é possível identificar dois conjuntos de significações:

- ◉ o primeiro está ligado à carreira enquanto formação superior, de modo que o curso de graduação nem sempre está atrelado ao exercício da profissão para a qual se qualificou.
- ◉ O segundo trata da preparação específica para trabalhar na área de gestão em suas múltiplas alternativas; o que tem sido possibilitado por uma infinidade de cursos, em nível de pós-graduação e especialização.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

- ◉ Na temática da formação superior, muitas entrevistadas referiram-se às influências sofridas, quanto à tomada de decisões, no período de inserção no mercado de trabalho. Assim, determinados personagens, como os pais ou outras pessoas da família, exercem certo poder na ponderação da escolha do curso universitário, principalmente entre as mulheres de uma geração anterior.
- ◉ *“Meu pai foi muito importante para mim, na escolha do curso, ele é pedagogo e eu queria fazer Administração. Eu não queria fazer Psicologia. E alguns dias antes de fazer a inscrição para o vestibular, meu pai me disse o seguinte: ‘um bom psicólogo pode ser um bom administrador, mas um administrador jamais será um bom psicólogo’. E isso mexeu muito comigo, na questão da escolha, e ele me dizendo que a posteriori do curso, para Administração, eu poderia fazer uma especialização ou um mestrado. A Administração é uma formação generalista e que a Psicologia daria um escopo humano que, muitas vezes, falta à pessoa de gestão. (E10)”*

ANÁLISE DOS RESULTADOS

- ◉ Já as mais jovens declararam ter optado por cursos que lhe garantissem desde logo a entrada no mercado de trabalho, tornando-se gestoras mais rapidamente. Entre as possíveis vantagens de optar por uma carreira generalista observa-se a rápida inserção, no mercado, que o curso costuma possibilitar. Assim, nota-se que o sentido do vocábulo “independência”, utilizado por algumas entrevistadas, é exatamente o de demonstrar qual era o objetivo buscado por meio dessa escolha.
- ◉ *“Eu formei em Administração na FUMEC e, quando eu estudava, eu já trabalhava. Eu comecei a trabalhar muito cedo, eu gostava de trabalhar e ter uma certa independência. E quando eu comecei a fazer Administração, na verdade, eu não sabia muito bem o que eu queria. (E7)”*

ANÁLISE DOS RESULTADOS

- ◉ Destaca-se que as entrevistadas possuem graduações em áreas muito variadas, tais como: História, Letras, Pedagogia, Psicologia, Administração, Medicina, Direito, Geografia, Comunicação, Engenharia e Educação Física, e percorreram diferentes caminhos até se envolverem com a carreira administrativa. Isso ocorreu em função de circunstâncias pessoais, além da identificação de certos nichos ou brechas, para se destacar em uma atividade específica, pode ampliar as possibilidades de atuação das não-administradoras em cargos de gestão.

Apenas uma das 26 entrevistadas disse não ter feito nenhuma pós-graduação. Entre as demais, chegou-se a encontrar algumas que têm até quatro especializações, além de mestres, doutoras e PHD's, entre as que atuam no meio acadêmico.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

- ◉ À ideia de que mudanças na carreira ocorrem de forma inesperada ou despreziosa, contrapõe-se a que algumas entrevistadas possuem quanto a um suposto rumo natural que guiou suas trajetórias. Contudo, vê-se que algumas relacionam essas mudanças, ainda que em parte, com algumas escolhas particulares. Mesmo após ter ingressado na carreira de gestão, uma médica que se tornou diretora do hospital reluta em aceitar a nova posição alcançada:

“Eu tive muito dilema com isso, porque eu levei muito tempo pra me chamar de administradora, pra começar. Porque eu ficava com vergonha de falar que eu era administradora e não médica, mas eu fui tomando tantas posturas administrativas que, um dia, eu falei numa reunião, eu falei: ‘sou a administradora do hospital’. Então você tem muitos tabus, né? O primeiro é convencer você mesmo de que você exerce uma posição, que ela tem todo esse misancene do cargo, que você precisa ter, né? É eu me negava a isso, que eu achava que não, você não tem que passar essa imagem, porque você pode desmerecer as pessoas. Elas podem achar que você está sendo pedante. Eu sempre pensava que as pessoas podiam achar que eu estava sendo pedante de ter essa postura de que eu sou administradora e tal.(E2)”

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Outro tema relacionado à carreira é o da remuneração.

Implicitamente, tem-se que a avaliação de todas as entrevistadas, quando comparam salários de homens e de mulheres nos cargos de gestão, é a de que, do ponto de vista masculino, não é necessário nenhum esforço para ganhar mais, ou seja, é legítimo que a situação permaneça assim; enquanto as mulheres devem justificar o ganho maior, o que é percebível através das expressões “dominar um assunto”, “plantar e esperar as promoções” ou “receber prêmios”. Assim, constata-se que a ideologia de gênero também opera nesse contexto da remuneração e que o que é feito para reverter as desvantagens, que pesam sobre as mulheres, não aparece em nenhuma das entrevistas, pois a faceta das políticas de gênero, em voga no cenário nacional, é ocultada.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

- ◉ A formação superior foi apontada como ritual de passagem desejável para ingresso no mercado de trabalho
- ◉ Em sequência a isso, pode ocorrer a transição para a carreira executiva; sendo essa definida, a *priori*, pelo curso superior em Administração, por exemplo, ou por uma passagem, quase obrigatória, pelas pós-graduações em gestão ou, ainda, por um MBA, configurando quase que uma obrigatoriedade de cursar uma especialização.
- ◉ O terceiro conjunto de temas, ligados à carreira, refere-se às mudanças e às promoções, dentro de uma mesma organização ou de uma para outra, as quais, em alguns casos, servem para alterar completamente o rumo da carreira que fora traçada quando da escolha do curso superior: esse movimento foi denominado como mudanças de rota.
- ◉ Por fim, analisou-se o tema da remuneração que, embora apareça em pontos específicos e acompanhados de certa discricção nas entrevistas, foi fundamental para caracterizar a noção de carreira aqui empregada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

- ◉ Nota-se, que a busca por realização profissional não pode ser encarada como “empreitada masculina” nos dias atuais, uma vez que cada vez mais mulheres têm se engajado nesse percurso, numa busca de expressão de si mesmas como profissionais “e” mulheres. Na medida em que buscam aumentar sua qualificação para o trabalho, ao mesmo tempo em que estão dispostas a um alto nível de dedicação para alcance de resultados satisfatórios, não é em detrimento de sua vida pessoal que o esperam fazer. A escolha fundamental entre trabalho ou feminilidades não parece sustentar-se ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ◉ BENDL, Regina; SCHMIDT, Angelika. From 'Glass Ceilings' to 'Firewalls': Different Metaphors for Describing Discrimination. **Gender, Work And Organization**, v. 17, n. 5, p.612-634, set. 2010
- ◉ BETIOL, M. I. S. Ser administradora é o feminino de ser administrador? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENANPAD, 2000.
- ◉ BILLING, Yvonne Due. Are Women in Management Victims of the Phantom of the Male Norm? **Gender, Work And Organization**, Copenhagen, v. 18, n. 3, p.298-317, 01 May 2011.
- ◉ BROADBRIDGE, Adelina; KERFOOT, Deborah. Editorial: Women and Men in Management: Issues for the 21st Century. **Gender, Work And Organization**, London, v. 17, n. 5, p.475-480, 01 set. 2010.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ◉ BRUSCHINI, Maria C. A. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Caderno de Pesquisa**, v.37, n.132, São Paulo, 2007.
- ◉ _____. PUPPIN, A. B. Trabalho das mulheres executivas no Brasil no final do século XX. 2000. **Cadernos de Pesquisa**, v. 34, n. 121, jan./abr. 2004. p.105-138.
- ◉ CAPPELLE, M. C. A; BRITO, M. J; MELO, M. C. O. L; VASCONCELOS, K. A. A Produção Científica sobre Gênero na Administração: Uma Meta-Análise. **Revista Eletrônica de Administração - Read**, UFRGS, Porto Alegre v.13, n.3, set-dez, 2007.
- ◉ CORRÊA, A. M. O assédio moral na trajetória de mulheres gerentes. **Dissertação** (Mestrado em Administração) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2004.
- ◉ DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão das pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ◉ ELSESSER, Kimm M; LEVER, Janet. Does gender bias against female leaders persist?: Quantitative and Qualitative data from a large-scale survey. *Human Relations*, London, v. 64, n. 12, p.1555-1578, 30 nov. 2011.
- ◉ FAIRCLOUGH, Norman. **Discurso e Mudança Social: Tradução Izabel Magalhães**. Brasília: Universidade de Brasília, 2008. 320 p.
- ◉ _____. **Analysing Discourse: Textual analysis for social research**. London:Routledge, 2003. 270 p.
- ◉ FONTENELE-MOURÃO, Tânia M. **Mulheres no Topo de Carreira: Flexibilidade e Persistência**. Brasília: Secretaria Especial de Políticas Para Mulheres, 2006. 89 p.
- ◉ GILL, R. Análise de discurso. In Bauer, M. Gaskell, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ◉ **GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.**
- ◉ **GRAY, Ann. Enterprising Femininity: New Modes of Work and Subjectivity. European Journal of Cultural Studies, London, v. 6, n. 4, p.489-506, 1 nov. 2003.**
- ◉ **JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M. W. Entrevista Narrativa. In: Bauer M., W., Gaskell, G.; Guareschi, P. A. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático São Paulo: Vozes, 2002.**
- ◉ **KERGOAT, Daniele. Divisão Sexual do Trabalho e Relações Sociais de Sexo. HIRATA, Helena et all. Dicionário Crítico do Feminismo. São Paulo: Editora UNESP, 2009.**

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ◉ LAZAR, Michelle M. **Feminist Critical discourse Analysis: Gender, Power and Ideology in Discourse**. London: Palgrave, 2005.
- ◉ OLIVEIRA, Danielly Passos. Narrativas modernas e contemporâneas do amor e da feminilidade. **Tese de Doutorado**. Programa de Pós Graduação em Sociologia. Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2008.
- ◉ PATEMAN, C. **O contrato sexual**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1993.
- ◉ RESENDE, Viviane de Melo; RAMALHO, Viviane. **Análise de Discurso Crítica**. São Paulo: Editora Contexto, 2006. 158p.
- ◉ REY, F. G. **Pesquisa Qualitativa e Subjetividade: os Processos de Construção da Informação**. Cengage Learning, 2005. 205p.
- ◉ TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J. O. **Sucesso e (In) Felicidade do Executivo**. São Paulo: Campus, 2007. 200p.

OBRIGADA!