

As carreiras das mulheres no Brasil: igualdade de oportunidades ou teto de vidro?

Women's careers in Brazil: equal opportunities or glass ceiling?

DOI:10.34117/bjdv7n3-202

Recebimento dos originais: 10/02/2021

Aceitação para publicação: 10/03/2021

Camila Bertoleto Roque

Mestranda em Direito Político e Econômico pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Advogada inscrita na Ordem dos Advogados do Brasil, Seção de São Paulo

Endereço: Instituto Presbiteriano Mackenzie - Rua da Consolação, 930, prédio 24, São Paulo/SP

E-mail: camilabroque@gmail.com

Patrícia Tuma Martins Bertolin

Pós-doutora pela Fundação Carlos Chagas, doutora e mestre em Direito do Trabalho pela Universidade de São Paulo

Docente permanente do Programa de Pós-Graduação em Direito Político e Econômico da Universidade Presbiteriana Mackenzie

Endereço: Instituto Presbiteriano Mackenzie - Rua da Consolação, 930, prédio 24, São Paulo/SP

E-mail: p.bertolin@mackenzie.br

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é analisar os instrumentos que o direito brasileiro atualmente dispõe para erradicar a desigualdade de gênero no âmbito do trabalho, tendo em vista que, apesar de as Constituições anteriores já terem previsto a igualdade formal entre homens e mulheres, somente a Constituição de 1988, conhecida como Constituição-Cidadã, reconheceu, também, a igualdade material. Vale ressaltar que, graças a essa posição inovadora de assegurar a isonomia material entre os gêneros, é permitido hoje ao Estado brasileiro criar ações afirmativas para promover a ampla participação feminina no mercado de trabalho, bem como combater discriminações à mulher. Ainda assim, tanto a literatura nacional, quanto a internacional, evidenciam inúmeros obstáculos à ascensão das mulheres aos cargos de liderança e a posições consideradas estratégicas nas empresas. Diante do exposto, para verificar a real situação das carreiras femininas dentro das organizações, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com seis mulheres em diferentes cargos de grandes companhias no Brasil. Assim, por meio dos diversos casos relatados pelas profissionais entrevistadas, foi possível notar a discriminação e a limitação que a maioria das mulheres ainda sofre ao longo da carreira, demonstrando a ineficácia das normas jurídicas atuais em garantir a igualdade de oportunidades entre os gêneros no mercado de trabalho brasileiro.

Palavras chave: Mulher, Mercado de Trabalho, Desigualdade.

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze the instruments that Brazilian law currently provides to eradicate gender inequality in the workplace, given that, although other

Constitutions already provide for formal equality between men and women, only the 1988 Constitution known as Constitution-Citizen, she acknowledged, also, material equality. It is noteworthy that thanks to this innovative position to ensure even material equality between genders is allowed today, the Brazilian state create affirmative action to promote the broad participation of women in the labor market, as well as combating discrimination of women. Still, both national and international literature shows numerous obstacles to the rise of women to leadership roles and positions in companies deemed strategic. Given the above, to the actual situation of women's careers within organizations, semi-structured interviews were conducted with six women in different positions for large companies in Brazil. Thus, through the various cases reported by the interviewed professionals, it was noticeable discrimination and the limitation that most women still suffer throughout their career, demonstrating the ineffectiveness of the current legal norms to ensure equal opportunities between genders in the market Brazilian labor.

Keywords: Women, Labor Market, Inequality.

1 INTRODUÇÃO

Com o intuito de estudar os possíveis avanços e limitações que as mulheres ainda enfrentam no trabalho, a presente pesquisa se propõe a verificar as normas do direito brasileiro que buscam assegurar e promover a igualdade de gênero, enfatizando aquelas relacionadas ao acesso, manutenção e ascensão das mulheres no mercado de trabalho.

A Constituição de 1988 consagrou os chamados “direitos femininos” e procurou garantir às mulheres igualdade de oportunidades no trabalho. No entanto, a literatura aponta que as profissionais encontram várias dificuldades para ocupar as posições de topo nas empresas, uma vez que os modelos de sucesso nos cargos de liderança ainda são masculinos. Diante disso, questiona-se a eficácia das normas jurídicas em eliminar as desigualdades entre homens e mulheres no mercado de trabalho brasileiro.

Visando fazer uma análise mais completa, no que se refere às grandes empresas, foram realizadas entrevistas com algumas executivas de grandes companhias, para mapear as percepções dessas mulheres quanto à questão da igualdade de gênero no seu ambiente de trabalho, bem como as políticas de inclusão feminina em cada organização e os resultados obtidos por meio desses programas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Foi utilizada pesquisa bibliográfica de literatura nacional e estrangeira, envolvendo artigos científicos, livros, teses e dissertações avaliando a situação das mulheres no mercado de trabalho. Uma vez que pouco se discute o assunto na literatura jurídica brasileira, recorreu-se, também, a obras de outras áreas como a Sociologia para enriquecer o estudo. Foram também consultadas pesquisas avaliando a condição feminina no Brasil.

O principal apoio à presente pesquisa foi encontrado no livro *Mulher, Sociedade e Direitos Humanos*, organizado por Patrícia Tuma Martins Bertolin e Ana Claudia Pompeu Torezan Andreucci e, mais especificamente, o seu artigo “A Segregação ocupacional da mulher: será a igualdade jurídica suficiente para superá-la?”.

3 MÉTODO

É importante ressaltar que o Direito cada vez mais adere às metodologias de pesquisa empírica, já que se propõe a dialogar com outras áreas e contestar, por meio de experiências e relatos do cotidiano de pessoas que têm conhecimento ou vivenciaram o tema, as respostas tradicionalmente prontas para questões complexas. Nesse sentido, nota-se um esforço das pesquisas jurídicas em demonstrar que as soluções propostas pelas normas para vários problemas sociais não têm caráter absoluto e são passíveis de modificações.

Assim sendo, com o objetivo de checar aquilo que a literatura evidencia, realizou-se uma pesquisa qualitativa composta de entrevistas semiestruturadas com profissionais do sexo feminino de grandes empresas do ramo de cosméticos, produtos químicos, alimentos, higiene pessoal e limpeza, bem como entidades sem fins lucrativos. Contudo, o estudo não tem a pretensão de fazer uma análise exaustiva, limitando-se a uma pequena amostra de seis entrevistas. Tais entrevistas eram semiestruturadas, pois partiam de um questionário previamente estabelecido, mas permitiam que outras questões, não pensadas anteriormente, também fossem levantadas ao longo da conversa, a fim de fomentar o debate.

Entrevistada	Idade	Grau educacional	Estado civil	Número de filhos	Idade do último filho	Tempo de empresa
1	41 a 50 anos	Pós-graduação <i>latu sensu</i>	Casada	2 filhos	De 7 a 14 anos	Mais de 15 anos
2	31 a 40 anos	Mestrado	Casada	Sem filhos		1 a 2 anos
3	Até 25 anos	Pós-graduação <i>latu sensu</i>	Solteira	Sem filhos		Menos de 1 ano
4	Até 25 anos	Ensino superior completo	Solteira	Sem filhos		Menos de 1 ano
5	31 a 40 anos	Pós-graduação <i>latu sensu</i>	Divorciada	1 filho	De 2 a 4 anos	Mais de 15 anos
6	31 a 40 anos	Pós-graduação <i>latu sensu</i>	Solteira	Sem filhos		Mais de 15 anos

As informações obtidas por meio das entrevistas foram comparadas com aquelas fornecidas pelos textos literários a fim de avaliar a situação das mulheres dentro das empresas e constatar ou não se há barreiras para a ascensão feminina às posições de liderança e destaque nas organizações.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 A IGUALDADE DE GÊNERO NO DIREITO BRASILEIRO

Antes da Constituição de 1988, a mulher era tratada com discriminação pelo direito brasileiro, uma vez que até 2002, durante a vigência do Código Civil de 1916, o homem era o chefe da família, ou seja, gozava de poder sobre os filhos, o chamado “pátrio poder”. O artigo 380 do Código Civil da época determinava que a mulher somente tivesse poder sobre os filhos na falta do marido. Em 1962, com a Lei nº 4.121, popularmente conhecida como o Estatuto da Mulher Casada, houve um pequeno avanço ao dispor que o “pátrio poder” seria exercido pelo pai em colaboração com a mãe.

Ainda no Código Civil de 1916 havia a possibilidade de anulação do casamento por “defloramento da mulher”, hipótese em que o marido supunha que a esposa já não era virgem antes do matrimônio. Tal situação era considerada um “erro essencial sobre a pessoa do outro cônjuge” e, por isso, admitia-se que a união matrimonial fosse anulada.

É possível destacar, além desses, outros exemplos como o fato do marido ou o pai, a qualquer momento, poder rescindir o contrato de trabalho da mulher, e a proibição do trabalho feminino à noite, exceto em algumas situações. A discriminação de gênero também foi refletida pelo Direito Penal como nos casos em que se absolvía o marido que matava a esposa em “legítima defesa da honra”.

Com uma posição inovadora, a Constituição de 1988 estipulou, entre os principais objetivos da República Federativa do Brasil, a promoção do bem de todos, sem discriminação por raça, origem, gênero, idade ou qualquer outro motivo, além de consagrar, em seu artigo 5º, a igualdade entre homens e mulheres em direitos e obrigações. A igualdade de gênero também foi assegurada no casamento, ao dispor que “os direitos e deveres na sociedade conjugal serão exercidos igualmente pelo homem e pela mulher”.¹ Assim, o princípio da isonomia foi garantido pelo texto constitucional e o movimento das mulheres, finalmente, teve suas reivindicações atendidas.

Avançando ainda mais, a Constituição Cidadã reconheceu, conforme o artigo 7º, como um direito dos trabalhadores, a proteção ao mercado de trabalho feminino, por meio de incentivos específicos, e a “proibição de diferenças de salários, de exercício de funções e de critérios de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil”.² Esse artigo também beneficiou as mulheres ao estabelecer a licença maternidade, com duração de 120 dias, sem que o emprego e o salário fossem prejudicados, e a “assistência gratuita aos filhos e dependentes desde o nascimento até 5 (cinco) anos de idade em creches e pré-escolas”.³

Mais uma das conquistas dos “direitos femininos” que a Constituição de 1988 trouxe é a garantia provisória do emprego para mulheres gestantes, desde o conhecimento da gravidez até 5 meses após o parto. A estabilidade provisória de que trata o artigo 10, inciso II, alínea b, do Ato de Disposições Constitucionais Transitórias, foi, recentemente, estendida pela Lei Complementar nº 146, de 2014, para aquele que tiver a guarda da criança em casos de falecimento da mãe.

Diante dessa preocupação constitucional, a Lei nº 7.855, de 1989, adequou a CLT ao princípio da igualdade. A redação legislativa revogou vários dispositivos, entre eles, os que permitiam ao marido ou ao pai interferir no contrato de trabalho da

¹ Art. 226, § 5º, da Constituição de 1988.

² Art. 7º, XXX, da Constituição de 1988.

³ Art. 7º, XXV, da Constituição de 1988.

mulher, proibiam a elevação de mais de duas horas na jornada de trabalho feminino diurno, exigiam atestados médicos oficiais autorizando a mulher a ter o seu horário de trabalho estendido e vedando o trabalho feminino em diversas áreas.

O artigo 379 da CLT, que proibia o trabalho noturno para mulheres, foi alterado antes mesmo da promulgação da Constituição de 1988, com a Lei nº 7.189, de 1984, que autorizou mulheres acima de 18 anos a trabalhar no período da noite. No entanto, tal dispositivo só foi totalmente revogado com a Lei nº 7.855, de 1989.

Apesar disso, apenas a Lei nº 9.029, de 1995, vedou a exigência de atestado de gravidez ou esterilização, além de outras condutas segregacionistas, que visavam limitar o acesso e a manutenção das mulheres no emprego. A CLT também sofreu alterações com o advento da Lei nº 9.799, de 1999, que buscava garantir o amplo acesso das mulheres ao mercado de trabalho, proibindo diversas medidas discriminatórias.

Vale ressaltar, inclusive, que o Código Civil de 2002 revogou a hipótese de anulação do casamento por “defloramento da mulher” e estabeleceu como titulares do “poder familiar” tanto o pai quanto a mãe, rompendo totalmente com a ideia de que o homem é o chefe da família, o único responsável pelos filhos menores.

Visto que as mulheres sempre estiveram à margem do mercado formal e sem a maioria dos direitos assegurados, todo o avanço promovido pela Constituição de 1988 é de extrema importância. Entretanto, Bertolin e Carvalho ressaltam a ineficácia das garantias constitucionais e legais de igualdade:

A realização integral da mulher como ser humano, que pressupõe a realização profissional, continua relegada a segundo plano, apesar das “tentativas formais” jurídico-igualitárias, mantendo-a ainda hoje encarcerada no mundo dos deficientes cívicos. (2010, p. 192).

4.2 O FENÔMENO DENOMINADO “TETO DE VIDRO”

Apesar da Constituição de 1988 assegurar a igualdade de gênero, há diversas práticas segregacionistas no mercado de trabalho que causam a predominância de mulheres no trabalho informal, se constituindo em empecilhos para as profissionais ascenderem aos cargos de liderança, restringindo o trabalho em áreas consideradas estratégicas e mantendo uma diferença salarial entre homens e mulheres, mesmo nas posições mais altas.

Conforme os dados do IBGE, em 2016, 21,5% das mulheres, com 25 a 44 anos de idade, já haviam concluído o ensino superior, enquanto esse percentual era de

15,6% entre os homens. (IBGE, 2018, p. 6). No entanto, mesmo com o nível de escolaridade média das mulheres superior ao dos homens, o chamado processo de “feminização” dos estudantes, as profissionais ainda têm que enfrentar diversos obstáculos para ocupar altas posições dentro das companhias. Sobre esse assunto, Cappellin observa:

Se a universalização dos diplomas universitários ativa a perspectiva de liberdade, o contexto organizacional parece pôr-lhe freios. Isto pode ocorrer em várias etapas do itinerário das carreiras: na admissão, durante a avaliação de desempenho, nas possibilidades de progressão contínua, na participação na tomada de decisões estratégicas na cúpula das organizações. É aqui que o princípio hierárquico atua. A pirâmide de atribuições profissionais parece estar construída por um recorte assimétrico de gênero. Quando se comparam as carreiras e a perspectiva de mobilidade de homens e mulheres, emergem probabilidades distintas para se alcançar a alta hierarquia de poder. (2010, p. 117).

O “teto de vidro”, amplamente evidenciado pela literatura nacional e, principalmente, estrangeira, é uma metáfora usada para denominar as barreiras organizacionais invisíveis que as mulheres devem transpor para chegar a cargos de topo dentro das empresas. Aquelas que conseguem tal feito, contudo, ocupam postos menos estratégicos como recursos humanos e administração, sendo excluídas das direções de desenvolvimento de produtos e finanças. Essa exclusão das mulheres de altos cargos em áreas de maior importância dentro da companhia é conhecida como “paredes de vidro”. (CAPPELLIN, 2010, p. 96-97).

Segundo mapeamento feito pelo Instituto Ethos sobre o perfil racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil, nos quadros executivos, há apenas 13,6% de mulheres para 86,4% de homens, enquanto nos setores funcionais 35,5% são mulheres e 64,5%, homens. (INSTITUTO ETHOS, 2016, p. 17).

Nas entrevistas realizadas, todas as profissionais afirmaram ter perspectiva de ascensão dentro da organização, pois existem cargos superiores aos delas. Ainda assim, as entrevistadas 4, 5 e 6 admitiram não ter, no momento, essa expectativa seja porque pretendem deixar a empresa em busca de novos desafios, ou devido a questões pessoais, bem como por sentirem que não lhes são dadas oportunidades de ascensão.

Diante do exposto, analisaremos os diversos pontos destacados pela literatura e tratados nas entrevistas que podem contribuir para o fenômeno do “teto de vidro”.

4.2.1 A dupla jornada de trabalho feminina

Em razão da divisão sexual do trabalho⁴, a imagem feminina está vinculada aos afazeres domésticos e ao cuidado dos filhos. As mulheres que exercem atividades remuneradas fora de casa, geralmente continuam com a responsabilidade pelos serviços domésticos, tendo uma dupla jornada de trabalho. “A transposição do caráter natural da função de reprodução biológica à função de reprodução social supõe, por seu turno a “naturalidade da função doméstica” das mulheres”. (LÔBO, 1981, p. 44).

O levantamento feito pelo IBGE, em 2018, apontou que a média de horas semanais dedicadas aos afazeres domésticos e cuidados dos demais membros da família era de 18,5h para mulheres ocupadas e 10,3h para homens ocupados na semana de referência, sendo certo que a diferença era ainda maior entre os não ocupados, cerca de 11,8h a mais para a população feminina. (IBGE, 2018, p. 9-10). É por isso que as mulheres que trabalham fora de casa acabam “terceirizando” as responsabilidades domésticas e familiares. As entrevistadas 1, 2 e 5, casadas ou com filhos, contam com o auxílio das empregadas domésticas e ajuda das mães ou babás no cuidado das crianças.

E1, casada e mãe de 2 filhos, afirmou que no começo teve que negociar em casa para conseguir continuar trabalhando, pois, muitas vezes, foi aconselhada a sair da empresa. Apesar disso, assumiu o compromisso de ser uma mãe presente e dedica o seu tempo disponível a ajudar os filhos nas tarefas escolares. A entrevistada procura viajar a trabalho com menos frequência e utiliza o programa de *home office* duas vezes por semana para passar mais tempo com a família.

Já E5, divorciada e mãe de 1 filho, acredita que um dos fatores que levaram a sua separação foi o trabalho, pois durante um longo tempo ela focou muito mais na sua carreira que na vida pessoal. Com a maternidade, viu-se obrigada a deixar seu filho sob os cuidados de sua mãe: “Por mais que você terceirize as questões domésticas, a responsabilidade acaba sendo da mulher. E, normalmente, para quem você terceiriza? Você terceiriza para outra mulher que, normalmente, tem uma condição financeira um pouco inferior”. É importante registrar, como bem lembrou a entrevistada, que mesmo com a ampla inserção das mulheres em carreiras de maior prestígio, o emprego

⁴ Conforme a definição de Kergoat: “A divisão sexual do trabalho é a forma de divisão do trabalho social decorrente das relações sociais de sexo; esta forma é adaptada historicamente e a cada sociedade. Ela tem por características a destinação prioritária dos homens à esfera produtiva e das mulheres à esfera reprodutiva e, simultaneamente, a apreensão pelos homens das funções de forte valor social agregado (políticas, religiosas, militares etc.)”. (2000, p. 1).

doméstico continua sendo uma das principais ocupações femininas no Brasil. Trata-se do fenômeno designado de “bipolaridade do trabalho feminino”. (BRUSCHINI e LOMBARDI, 2000, p. 68).

Com relação às dificuldades das profissionais viajarem a trabalho, as entrevistadas confirmaram que, mesmo sem nenhum impedimento por parte das companhias, as mulheres, principalmente mães de filhos pequenos, enfrentam mais problemas para se organizarem antes das viagens. Por serem atribuídas às mulheres as responsabilidades de cuidado dos filhos e administração do lar, elas precisam planejar antecipadamente como tudo ocorrerá durante a sua ausência, levando muitas profissionais a preferirem ficar numa posição, por vezes menos estratégica, mas que não lhes exija viagens frequentes. Além das questões familiares, ao decidirem representar a empresa em uma reunião externa, as profissionais devem se preocupar, também, em manter uma imagem feminina impecável, ou seja, desde escolher a roupa adequada até ir ao salão de beleza, enquanto os homens precisam apenas vestir a melhor roupa para a ocasião. Sobre esse assunto, E3 constata:

[...] Para a mulher estar em um ambiente de trabalho sustentando uma imagem de uma mulher inteira, que está 100% dedicada para aquilo naquele período de tempo, ela tem uma série de questões para resolver quando não está trabalhando. Então, seja fazer a feira para o filho, seja fazer a unha, seja cortar o cabelo.

A difícil conciliação da vida profissional com os papéis de esposa e mãe é indicada como o principal motivo da evasão feminina das companhias, tanto pela literatura quanto por todas as entrevistadas. Enquanto os homens tomam tal decisão por acreditarem que terão maiores salários ou chances de crescimento em outra empresa, as mulheres, em determinado período da vida, sentem-se obrigadas a escolher entre a carreira e a maternidade. Visto que nem todas as mães podem contar com a apoio do marido, de parentes ou babás, elas preferem deixar seus empregos para se dedicar exclusivamente à educação dos filhos.

A maternidade é um dos fatores que mais interferem no trabalho feminino, quando os filhos são pequenos. A responsabilidade pela guarda, cuidado e educação dos filhos na família limita a saída da mulher para o trabalho remunerado, sobretudo se os rendimentos obtidos são insuficientes para cobrir custos com formas remuneradas de cuidado infantil. (BRUSCHINI e LOMBARDI, 2001, p. 164-165).

E5 narrou o caso de uma colega de empresa que, apesar de ter uma grande perspectiva de ascensão dentro da organização, optou por um emprego com salário e oportunidades profissionais menores, pois se julgava incapaz de se adaptar à uma rotina de trabalho que a obrigava a renunciar suas responsabilidades familiares.

Para tentar evitar a evasão de mulheres da empresa e promover a igualdade de gênero, muitas companhias oferecem benefícios para empregadas com filhos. Entre os suportes oferecidos foram mencionados nas entrevistas a existência de lactário, berçário, auxílio maternidade até a criança completar 2 anos, programas de trabalho parcial, compartilhamento de cargos por mais de uma mulher, trabalho em casa, horários flexíveis, entre outros.

De acordo com a maioria das entrevistadas, as companhias seguem o programa Empresa Cidadã, Decreto nº 7.052, de 2009, em que a licença maternidade é de 180 dias. Contudo, como bem salienta E2:

As empresas colocam uma imagem institucional super bacana [...], mas elas têm um abatimento fiscal para que a pessoa fique seis ao invés de quatro meses. Então, também tem um lado que o governo incentivou para que as empresas dessem a oportunidade dos dois meses a mais.

E5, mãe de 1 filho com 3 anos de idade, utilizou o benefício concedido pela empresa de auxílio maternidade até seu filho completar 2 anos, porém embora pudesse ficar seis meses de licença gestante, optou por voltar após quatro meses. Conforme relatado pela entrevistada, essa decisão de ficar apenas quatro meses de licença é tomada por muitas mulheres que temem se afastar por muito tempo da organização e, com isso, perder oportunidades profissionais.

As políticas de conciliação entre trabalho e família (*family friendly*) são uma boa alternativa para manter as profissionais em seus cargos, todavia podem acentuar a desigualdade entre homens e mulheres nas companhias. Uma vez que raramente os homens recorrem a tais medidas, reforça-se a ideia de que eles são mais comprometidos e, portanto, muito mais dignos de promoções e aumentos salariais. Ademais, essas facilidades, normalmente, não estão disponíveis para as trabalhadoras de baixas posições, justamente, as que têm maior necessidade. (ACKER, 2009, p. 206).

4.2.2 A segregação ocupacional por gênero nas empresas

A segregação ocupacional por gênero pode ser tanto vertical quanto horizontal. É vertical quando os homens ocupam os cargos mais altos das companhias e as

mulheres, na sua maioria, exercem as funções mais baixas. Já a horizontal concentra as profissionais em áreas socialmente consideradas femininas e de menor importância dentro da empresa, enquanto os setores de destaque são dominados por homens. (CAPPELLIN, 2010, p. 118-119).

Como resultado da divisão sexual do trabalho, a imagem feminina sempre esteve vinculada aos serviços domésticos, de cuidado, proteção e submissão, destinando aos homens as funções que exigem competitividade, liderança e proatividade. Em razão disso, até mesmo as profissionais que conseguem vencer as barreiras da segregação vertical acabam encontrando dificuldades para superar a horizontal. (CAPPELLIN, 2010, p. 119).

Experiências em empresas anteriores permitiram que as entrevistadas 3 e 4 relatassem casos de segregação ocupacional de mulheres. E3, há menos de 1 ano na atual companhia, trabalhou numa consultoria em que a porcentagem de mulheres sócias era muito baixa em relação a dos homens, havia uma grande diferença salarial e as profissionais, geralmente, se concentravam em determinadas áreas. Já E4 admitiu que deixou a empresa anterior por ver sua carreira limitada dentro da organização em razão do seu gênero:

Eu entrei como estagiária na empresa junto com outro rapaz, ele foi promovido dois cargos acima do meu, e eu demorei pra ser promovida, e quando fui, foi um abaixo dele. Não tinha razão, não era escolaridade, não era experiência. Não tem muita explicação. Tanto que ele começou a deslanchar e eu fui colocada em assuntos mais administrativos.

Acker relembra que a segregação ocupacional acontece, fundamentalmente, porque a contratação, a promoção e o recrutamento, passam por processos seletivos que verificam a aptidão do trabalhador para determinado cargo. Porém, sabe-se que critérios como “competência” envolvem julgamentos, e estes podem ser influenciados pelo preconceito de gênero dos próprios avaliadores. (2009, p. 209). Portanto, ações afirmativas das empresas tornam-se extremamente importantes para garantir critérios de competência mais neutros e o aumento do número de mulheres em cargos considerados masculinos.

Segundo pesquisa realizada pelo Instituto, cerca de 43,4% dos presidentes das 500 maiores empresas do Brasil consideraram a presença de mulheres adequada nos quadros executivos e 55,8% nos cargos de gerência (2016, p. 57). No entanto, essa

mesma pesquisa verificou que 71,8% das companhias não desenvolviam políticas visando a promoção da igualdade de oportunidades para ambos os sexos, sendo certo que, dentre aquelas que adotavam ações afirmativas, apenas 44% estabeleciam metas para ampliar a presença de mulheres em cargos de direção e gerência, assim como somente 28% delas possuíam programas para reduzir a desigualdade salarial. (INSTITUTO ETHOS, 2016, p. 46).

Com exceção de E4, que trabalha em uma associação, todas as entrevistadas asseguraram que as suas companhias estabelecem diretrizes sobre a igualdade de gênero. Apesar de dentro da associação não haver nenhuma meta sobre isso, o modelo defendido para as empresas associadas é de ampliar a participação de mulheres na diretoria. Mesmo com o público-alvo majoritariamente feminino, por se tratarem de organizações de vendas diretas, a entrevistada observou que há predominância de homens nos cargos de decisão dessas companhias.

As medidas corporativas citadas nas entrevistas vão desde um simples ajuste no processo seletivo de estagiários que permitiu ampliar o número de mulheres na etapa final até treinamentos de liderança feminina. Esses treinamentos podem ser externos, isto é, por meio de parcerias com empresas especializadas ou utilizando os programas de *mentoring*⁵ e *coaching*⁶ que existem nas companhias.

Embora a companhia para qual trabalha tenha programas de promoção da igualdade de gênero, E5 conta que nos primeiros 5 anos a empresa manteve apenas o discurso da diversidade, sem efetivamente realizar mudanças que proporcionassem o acesso feminino a todas as áreas e às posições de liderança. Atualmente, ela reconhece que a questão da diversidade está ganhando mais força na organização por meio, inclusive, do oferecimento de mentoria específica para mulheres.

E5, participante desse programa de *mentoring* específico, disse que foram convidadas 20 profissionais, em posições intermediárias de liderança na empresa, para o processo com duração de 9 meses e a orientação de 10 diretores sênior da companhia, 9 homens e 1 mulher. Ela acredita que a própria organização se esforçou para dar

⁵ Mentoring (mentoria) é um termo em inglês utilizado para designar um processo de desenvolvimento profissional em que uma pessoa mais velha e experiente na empresa orienta outra com menor experiência, tanto em questões ligadas à sua carreira quanto de cunho pessoal. A mentoria foca muito mais no longo prazo e no futuro profissional do mentorado. (HOFFMANN, DA SILVA e SANTANA, 2012, p. 31-32).

⁶ Coaching é uma palavra inglesa empregada para denominar o processo em que o profissional é ajudado por seu superior imediato a planejar, estabelecer metas e prazos em busca de um objetivo específico, por exemplo, uma promoção. (HOFFMANN, DA SILVA e SANTANA, 2012, p. 29, 30-31).

oportunidades de ascensão, logo após a mentoria, para as mulheres selecionadas. Contudo, a entrevistada também observou a resistência e o desconforto do seu mentor em abordar o tema da desigualdade de gênero, pois ele não participou do programa por acreditar na causa, mas porque foi designado para isso.

Quanto aos programas gerais de *mentoring* oferecidos ou indicados pelas companhias, a maioria das entrevistadas garantiu que o processo contribuiu positivamente para a sua carreira. Porém, a E6, ao contrário, afirmou que tais programas perderam a credibilidade para ela, visto que, efetivamente, não lhe trouxeram crescimento profissional.

Ao tratar da importância da mentoria para as carreiras femininas, Cappellin alerta que a maior dificuldade das mulheres é estabelecer uma boa relação com colegas de trabalho influentes, pois a principal barreira à ascensão feminina aos cargos de liderança é a falta de redes de influência, mentores e aliados importantes dentro da empresa. (2010, p. 99). Sobre o assunto, todas as entrevistadas, salvo a E4 que trabalha numa associação sem programas de *mentoring*, afirmaram que as profissionais não enfrentam dificuldades para encontrar mentores. Entretanto, E5 acredita que muitas profissionais escolhem mentores homens por haver poucas mulheres em posições sênior na empresa e a carreira delas ser marcada por um alto custo pessoal como o fim do casamento e a delegação da educação dos filhos para outras pessoas.

As entrevistadas 1 e 2, que já atuam como mentoras, têm posições distintas quanto ao tema. Enquanto E1 considera que as profissionais preferem ser orientadas por mulheres, justamente, para saber como elas conseguiram chegar a cargos tão altos, E2 disse que não percebe essa preferência entre elas. Apesar dessa diferença, ambas afirmaram abordar a questão da desigualdade de gênero com as profissionais que orientam.

De acordo com Saraiva e Irigaray, muitas vezes, as políticas de promoção de diversidade nas organizações são apenas discursos corporativos para atender as exigências do mercado e conquistar a admiração dos consumidores, tendo pouca efetividade dentro das empresas. Os próprios empregados, inclusive, acabam propagando esses discursos sem perceber, todavia, que, na prática, não há respeito e valorização à diversidade. (2009). Diante disso, foi perguntado às profissionais de uma companhia do ramo de cosméticos, se a preocupação em garantir o amplo ingresso de mulheres nos cargos de diretoria se devia ao fato da maior parte dos produtos serem

destinados ao público feminino. No entanto, elas negaram que a empresa tenha essa preocupação somente visando conquistar mais clientes.

4.2.3 Os modelos femininos de sucesso nas organizações

Alcançar os cargos mais altos das companhias é particularmente mais difícil para as mulheres, pois toda a estrutura corporativa foi criada para beneficiar os homens. Características esperadas de um grande líder como competitividade, ambição e responsabilidade são tradicionalmente consideradas masculinas.

[...] obter um diploma é uma trajetória permeada pelo valor do mérito, atingir um posto de comando é concorrer, nem sempre com as mesmas armas, num ambiente em que os valores de competência, de responsabilidade e de liderança foram historicamente construídos e legitimados por homens para outros homens. (CAPPELLIN, 2010, p. 102).

As entrevistadas 2, 3, 4, 5 e 6 reconheceram que muitas mulheres assumem um perfil masculinizado para chegar a posições de liderança na empresa, no entanto elas percebem que isso ocorre com menos frequência do que antes da organização tomar medidas de promoção às mulheres. Conforme esclarece E5, com mais de 15 anos de empresa:

Eu acho que isso tem acontecido cada vez menos, mas sim é muito comum. Se eu olho para trás, as líderes que eu conheci ao longo da minha carreira, a grande maioria deixava características muito mais masculinas, até de evitar falar de filhos, evitar falar de família. Hoje, como a empresa prega a diversidade, eu vejo que as mulheres se sentem um pouco mais à vontade para serem elas mesmas.

Apesar disso, E1, que ocupa um cargo de diretoria, assegurou não ser comum na sua companhia as profissionais adotarem esse tipo de perfil, pois além da equipe ser bem diversificada, há incentivos para que cada um busque seu estilo próprio de liderança.

Geralmente, as líderes femininas são obrigadas a optar por um dos dois caminhos: serem muito masculinas e objetivas ou femininas e gentis. Como cada perfil acompanha um estereótipo, se a profissional escolher ser mais objetiva e masculina será considerada competente e antipática, porém, caso adote uma postura feminina e gentil, poderá ser vista como simpática e incompetente. Portanto, quando uma mulher deixa de ser submissa ao homem e assume uma posição de poder, ela se arrisca a ser rotulada negativamente, independente do perfil que adote. (ACKER, 2009, p. 208).

Isso ficou demonstrado nos relatos das entrevistadas 2, 3, 4, 5 e 6, visto que elas notaram, tanto nas empresas que trabalham atualmente quanto nas anteriores, a dificuldade dos homens em aceitar uma chefe mulher. Muitas dessas profissionais afirmaram que já ouviram, ao longo de suas carreiras, vários comentários maldosos de homens, sobre elas mesmas ou outras líderes femininas, em razão do gênero. Esses comentários partem de diversas pessoas, todavia as entrevistadas acreditam que os homens mais velhos têm maior resistência quanto a essa questão. Como nasceram numa realidade diferente em que a mulher já estava amplamente inserida no mercado de trabalho e também com mais autonomia, as entrevistadas percebem nos homens mais jovens facilidade em lidar com fato de serem subordinados de uma mulher. Nesse sentido, Bruschini e Lombardi apontam:

Transformações nos padrões culturais e nos valores relativos ao papel social da mulher, intensificadas pelo impacto dos movimentos feministas desde os anos setenta e pela presença cada vez mais atuante das mulheres nos espaços públicos, alteraram a constituição da identidade feminina, cada vez mais voltada para o trabalho produtivo. (2001, p. 95).

E1, que disse não identificar oposição por parte dos homens quando são subordinados a uma mulher em sua empresa, constatou que, durante o seu período de trabalho na área de vendas, muitos clientes tinham preconceito por ela ser mulher, por isso, algumas vezes, se negavam a conversar e só mudavam de opinião, posteriormente, ao verificar a sua capacidade.

Entretanto, E6 declarou que prefere trabalhar com superiores homens, apesar de, ao longo da sua carreira, só ter tido uma chefe mulher e já ter enfrentado, em outra empresa, situações desconfortáveis com um homem em cargo superior ao dela.

Ao serem questionadas se atribuem tarefas aos seus subordinados considerando a igualdade de gênero, as entrevistadas 1, 2 e 5 alegaram que não fazem diferença entre profissionais homens e mulheres. E5 garantiu que ainda tenta considerar as demandas tipicamente femininas como, por exemplo, as relacionadas aos filhos pequenos que precisam sair mais cedo ou a se programarem com antecedência para fazer uma viagem a trabalho.

Outro ponto ressaltado pelas entrevistadas é o fato das mulheres terem mais dificuldade em fazer uma avaliação positiva do seu trabalho. A maioria delas afirmou que sente ou já sentiu essa dificuldade e percebe o mesmo em suas colegas de trabalho. As entrevistadas 1, 2, 3 e 5 acreditam que a própria forma como as mulheres são

criadas influencia a auto avaliação negativa, pois, desde cedo, elas são ensinadas a não reconhecer seus próprios méritos e sempre achar que poderiam ter feito algo melhor. A educação feminina, em geral, impõe um padrão de comportamento e, assim, desvaloriza a identidade das mulheres, já que elas devem tentar se aproximar ao máximo das expectativas sociais. E3 evidencia: “[...] a gente não foi criada para se auto valorizar, eu acho. Na sociedade, a gente, ainda, tem um movimento de não se apropriar dos nossos louros”.

Diante dessa dificuldade, E1 participou de um treinamento de liderança no exterior, conforme a recomendação de sua companhia, em que aprendeu a fortalecer as suas competências como líder e identificar aquilo que ainda precisava aprimorar. Antes disso, a entrevistada focava muito mais nas suas dificuldades de liderança do que nas suas capacidades, tendo o treinamento sido fundamental para que ela começasse a fazer uma auto avaliação positiva.

De acordo com a pesquisa feita pelo Grupo de Estudos Multidisciplinares de Ação Afirmativa, a partir das estatísticas apresentadas pelo IBGE em 2016, a renda média per capita das mulheres brancas era R\$ 1.702,00 enquanto os homens brancos dispunham de R\$ 1.798,00. Os dados ficam ainda mais alarmantes quando as categorias de gênero e raça são cruzadas, já que, no mesmo período, a renda média das mulheres negras era de apenas R\$ 887,00. (GEMAA, 2018, p. 18). Com relação a essa diferença de rendimentos, a maioria das entrevistadas disse não identificar diferença salarial por gênero em suas empresas. Contudo, E5 apontou a forma sutil como essa desigualdade ocorre na organização:

A discrepância salarial acontece de uma maneira muito sutil porque, à medida que a mulher entra praticamente em mesmo número que os homens no mercado de trabalho e a progressão de carreira não é a mesma, com o passar do tempo, você tem muitas mulheres com o mesmo tempo de empresa, mas que acabam ocupando posições menores e, conseqüentemente, tendo uma remuneração menor.

5 COTAS PARA MULHERES EM CARGOS DE DIRETORIA

Uma alternativa para ampliar a ascensão aos cargos de diretoria e ao conselho de administração das empresas é a criação de políticas de cotas para mulheres. Essas medidas ganham cada vez mais força na Europa, já que diversos países como a Noruega, Itália, Espanha e França adotaram essa política. A Alemanha também estabeleceu a obrigatoriedade dessas reservas ao determinar que, a partir de 2016, as grandes companhias alemãs deverão assegurar às mulheres 30 por cento das cadeiras

não executivas do conselho. Assim sendo, a Comissão Europeia propôs ampliar em 33 por cento, até 2020, a proporção de diretoras em organizações de capital aberto, no entanto, diante da objeção de alguns países membros, a proposta original foi alterada, reduzindo o aumento para apenas 20 por cento. (SULLIVAN, 2015).

O debate internacional sobre cotas fomentou, no Brasil, a criação do Projeto de Lei nº 112/2010, de autoria da Senadora Maria do Carmo do Nascimento Alves. Tal projeto, que tramita, atualmente, na Câmara dos Deputados sob o nº 7.179/2017, prevê o mínimo de 40% de mulheres, até 2022, nos conselhos de administração das empresas públicas, sociedades de economia mista e outras organizações controladas pela União. Contudo, em 2019, mais uma vez, o projeto foi retirado de pauta pela Comissão de Trabalho, Administração e Serviço Público a requerimento do Deputado Ubiratan Antunes Sanderson.

É importante destacar o fato das entrevistas realizadas revelarem não haver cotas para as mulheres nos cargos de alto nível das organizações. As companhias contam apenas com metas e orientações de dar preferência às profissionais, quando apresentam as mesmas qualificações que os candidatos homens, nos processos seletivos.

Sobre a possibilidade de estabelecer esse tipo de política de cotas dentro das empresas, as entrevistadas 1 e 4 afirmaram ser contra por considerarem a própria cota uma forma de discriminação, visto que um sistema de meritocracia justo já permitiria a ascensão feminina nas companhias. De acordo com o posicionamento delas, a mulher promovida por meio desse esquema sofreria preconceito dos demais colegas de trabalho e teria menos confiança na sua capacidade, pois sempre ficaria na dúvida se está naquela posição por mérito ou simplesmente para que a cota seja preenchida. E1 declara:

Eu sou contra cota. Acho que num processo de meritocracia correto dentro da organização isso naturalmente vai acontecer. Agora, se você põe cotas, vai tirar a legitimidade da sua promoção naquele momento. Então, sou totalmente contra.

Ao contrário disso, as entrevistadas 2 e 3, favoráveis as cotas para mulheres em posições de diretoria e nos conselhos de administração, reconheceram que se não houver uma regra nesse sentido, ao menos provisoriamente, a ascensão feminina aos cargos de liderança estará sempre comprometida pela masculinização do meio corporativo. A E2 aponta:

[...] Hoje, a cota já existe ao contrário. Tem um estudo que mostra que se não houver uma lei de cotas, uma regra coercitiva de cotas, a gente vai demorar 128 anos para ter 30% de mulheres em Conselhos de Administração. [...] Então, se não houver uma regra forçada, essa evolução nunca vai acontecer.

As entrevistadas 5 e 6, todavia, não se posicionaram a respeito do tema, pois não estão totalmente convencidas de que as cotas são uma boa solução para a dificuldade de promoção enfrentada pelas profissionais nas empresas. Mesmo entendendo a necessidade do esforço para ampliar o número de mulheres nos cargos de liderança e que isso contribuiria para manter as profissionais na companhia, elas ainda sentem que as profissionais perderiam o mérito da promoção.

O meu primeiro pensamento é que isso fosse acontecendo naturalmente, sem a necessidade de ter cotas. No outro momento, eu entendi que mulheres querem coisas diferentes dos homens. E o que mulheres querem? Elas querem trabalhar sim, mas querem, também, sua família. E em algum momento da sua vida, ela tem que optar pela família.

6 CONCLUSÃO

A proposta deste artigo era verificar a efetividade das normas jurídicas de promoção à igualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro por meio de um estudo sobre o tema e entrevistas com profissionais de grandes empresas.

Foi possível observar o avanço da legislação brasileira nessa questão, ao passo que se notou, como já evidenciava a literatura, a permanência das dificuldades das mulheres para ascender dentro das empresas.

A divisão sexual do trabalho impôs às mulheres as responsabilidades domésticas e familiares, consolidando o pensamento de que elas não possuem os atributos necessários para liderar, além de mantê-las presas a esses afazeres mesmo quando trabalham fora de casa. A dupla jornada de trabalho é um dos principais fatores de restrição à carreira feminina, pois as mulheres podem não conseguir conciliar todos os papéis e acabam deixando os seus empregos para priorizar a educação dos filhos e o casamento. Assim, as profissionais que decidem continuar trabalhando após a maternidade se veem obrigadas a terceirizar a criação dos seus filhos e os cuidados da casa para outra mulher numa condição econômica menos favorecida.

Constatou-se, também, que ao alcançarem os cargos de alto nível, as profissionais se limitam a áreas menos estratégicas nas organizações como recursos humanos, *marketing* e administração, ou seja, sofrem segregação ocupacional

horizontal. Essa dificuldade feminina em ocupar cargos de destaque levou muitas companhias a estabelecer políticas de promoção à mulher, no entanto foi verificado que a maioria delas visava muito mais conquistar a admiração dos seus clientes, pouco interessando a efetividade da medida.

A ausência de modelos femininos de sucesso sem um excessivo custo pessoal legitima a ideia de que cargos de liderança não podem ser ocupados por mulheres. Em razão disso, muitas profissionais adotam um perfil considerado masculino para chegar a posições de topo nas empresas, uma vez que toda a estrutura corporativa foi projetada para consagrar os homens.

É fundamental ressaltar a grande relutância dos homens, especialmente os mais velhos, em aceitar chefes mulheres. Conforme relatado nas entrevistas, muitas profissionais, ao longo de suas carreiras, ouviram comentários pejorativos sobre mulheres em cargos de chefia, porém os homens mais jovens tendem a tolerar com maior facilidade este fato.

A análise também revelou a profunda dificuldade das mulheres fazerem uma avaliação positiva do seu trabalho. Todas as entrevistadas confirmaram que têm ou já tiveram esse tipo de problema e percebem o mesmo em suas colegas de trabalho. A criação voltada à submissão e desvalorização pessoal que é conferida às meninas é considerada a grande responsável por isso.

A solução apresentada pelo artigo, isto é, cota para mulheres em cargos de diretoria ou nos conselhos de administração, poderia exaltar modelos de sucesso feminino e amenizar a desigualdade causada pela estrutura corporativa. Ao garantir oportunidades iguais para ambos os sexos dentro da companhia, as cotas romperiam com o teto e a parede de vidro, evitando a evasão das profissionais e possibilitando a sua atuação em áreas estratégicas.

Essa sugestão, entretanto, não foi bem aceita pela maioria das entrevistadas, pois no ambiente corporativo impera a lógica da meritocracia e a maioria acaba incorporando a ideia de que se trata de um sistema perfeito. Todavia, a simples avaliação do desempenho do profissional sem considerar os seus obstáculos de ordem social, racial ou de gênero, serve simplesmente para legitimar desigualdades. As profissionais que já chegaram ao topo de suas carreiras dentro das empresas, mesmo com as dificuldades femininas típicas, por vezes, reforçam o discurso corporativo de que dentro da companhia não há desigualdade de oportunidades ou discriminação à mulher.

O Direito tem um papel fundamental na legitimação ou erradicação das injustiças, principalmente, em um país marcado por uma profunda desigualdade social como o Brasil. Contudo a mera publicação de leis, sem a efetiva fiscalização e conscientização social, não é capaz, por si só, de romper com o atual sistema que oprime todas as mulheres, inclusive, no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

ACKER, Joan. From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie du Travail*, 51(2009), p. 199-217.

BERTOLIN, Patrícia Tuma Martins; ANDREUCCI, Ana Claudia Pompeu Torezan (org.). *Mulher, Sociedade e Direitos Humanos*. São Paulo. Rideel, 2010.

BRUSCHINI, Cristina Aranha; LOMBARDI, Maria Rosa. A bipolaridade do trabalho feminino no Brasil contemporâneo. *Cadernos de Pesquisa*. Fundação Carlos Chagas, n. 110, São Paulo, 2000, p. 67-104.

_____; _____. Instruída e trabalhadeiras. *Trabalho feminino no final do século XX*. Cadernos Pagu, v. 17/18, p. 157-196, Campinas, 2002.

_____; _____. Trabalhadoras Brasileiras dos Anos 90: Mais Numerosas, Mas Velhas e Mais Instruídas. *Revista Mulher e Trabalho*, v. 1, p. 95-106, Porto Alegre, março de 2002.

CAPPELLIN, Paola. As Desigualdades Impertinentes: Telhado, Paredes ou Céu de Chumbo? *Revista Gênero*, v. 9, n. 1, p. 89-126, Niterói, 2010.

ETHOS – Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. *Perfil racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. São Paulo, 2016.

GEMAA – Grupo de Estudos Multidisciplinares de Ação Afirmativa. *Relatório das Desigualdades: Raça, Gênero e Classe*, n. 2, 2018. Disponível em: <<http://gemaa.iesp.uerj.br/wp-content/uploads/2019/08/Relat%C3%B3rio-2-final.pdf>> Acesso em: 12 fev. 2021.

HOFFMANN, Carlos Alberto; DA SILVA, Luzia Felix; SANTANA, Hugo David. *Coaching & Mentoring: lapidando diamantes bruto*”. *Revista de Ciências Gerenciais*, v. 16, nº 23 Valinhos, 2012, p. 27-37.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Informativo sobre as Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil*, 2018. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf> Acesso em: 13 fev. 2021.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Informativo sobre a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: outras formas de trabalho*, 2018. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101650_informativo.pdf> Acesso em: 13 fev. 2021.

KERGOAT, Danièle. *Divisão Sexual do Trabalho e Relações de Sexo. Dictionnaire critique du féminisme*. Paris, novembro de 2000, p. 1-7. (Traduzido por Miriam Nobre em agosto de 2003).

LÔBO, Elisabeth Souza. A Questão da Mulher na Reprodução da Força de Trabalho. *Revista Perspectivas*. São Paulo, 1981, p. 43-47.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 49, n. 3, 2009, p. 337-348. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902009000300008&script=sci_arttext>. Acesso em: 19 ago. 2015.

SULLIVAN, Ruth. Cotas podem levar mais mulheres ao conselho das empresas? *Exame.com*, 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/cotas-podem-levar-mais-mulheres-ao-conselho-das-empresas>>. Acesso em: 22 ago. 2015