

AS DESIGUALDADES IMPERTINENTES: TELHADO, PAREDES OU CÉU DE CHUMBO?

Paola Cappellin¹

Universidade Federal do Rio de Janeiro

E-mail: cappellin@uol.com.br

Resumo: O artigo oferece uma análise comparativa das posições ocupadas pelas mulheres nas profissões de alta hierarquia nas empresas (diretoras e gerentes), avaliando as mudanças registradas nas estatísticas do Ministério do Trabalho entre 1996 e 2006. As mulheres têm aumentado sua educação, a presença na economia e na sociedade. Mas estas mudanças não incluem um expressivo aumento de sua integração nos altos espaços de tomada de decisão nas empresas. Por exemplo, a maioria das mulheres nas organizações está em postos de comando em empresas do setor de serviços, educação, saúde, mas não é usual sua presença e promoção no setor de finanças, seguros e bancos. O telhado de vidro, metáfora criada nos anos 1990, é hoje enriquecido pela referência às paredes de vidro, como demonstração dos contínuos limites que se opõem a sua carreira.

Palavras-chave: telhado de vidro; paredes de vidro; mulheres no mercado de trabalho; mulheres e organizações.

Introdução

Os índices estatísticos nacionais relativos à década 1996-2006 mostram que, na virada para o século XXI, ocorreu uma consistente ampliação na abertura do emprego para as mulheres.² Neste texto, queremos contextualizar as diferenças de sexo no mercado de trabalho nesta década, marcada por fases diversas: a estabilização do afluxo das mulheres ao mercado de trabalho nos anos 1980; o abalo nas modalidades de

¹ Artigo da pesquisa "A expansão da igualdade de oportunidades no território: Trabalho e direitos numa perspectiva de gênero". Projeto UFRJ / CNPQ 2008-2010. Agradecemos a Igor Mello Diniz (CNPq) e Marina Cortez (UFRJ/PIBIC), que, sob nossa coordenação, ofereceram seus relatórios de pesquisa. Agradecemos também a Paula Menezes (doutoranda do PPGSA /UFRJ) por ter construído e formatado tabelas e gráficos do banco de dados RAIS/ MTE de 1996 a 2006.

² PNAD (1996-2006) e RAIS - Relação Anual de Informações Sociais, 1996-2006.

contratação entre 1998 e 2003 e a sua recuperação de 2004 a 2006. Estas diferentes conjunturas respondem, em grande parte, às injunções das dinâmicas econômicas. Entretanto, seu contexto é também dinamizado pelas iniciativas, às vezes pioneiras, das instâncias jurídicas e políticas, que levam à implementação de novas políticas afirmativas a favor da equidade de gênero no mercado de trabalho.

Desde 1980, a literatura concentra sua atenção na configuração bipolar do mercado de trabalho feminino, enfatizando os lugares e as condições de não qualificação, por um lado, e os de alta formação, por outro. Uma primeira imagem mostra as novidades de um processo virtuoso que, desde 1990, ocorre no trabalho de alto perfil ocupacional: nesta década, as jovens mulheres superam os homens na obtenção do diploma universitário, até que, em 2006, a geração de empregos que exigem grau de instrução superior completo atinge em maior parte as mulheres (164,9 mil para elas e 73,4 mil para os homens) (RAIS, 2006).

É interessante observar que este avanço no nível de instrução exigido pelos novos postos de trabalho não leva a um correspondente avanço na remuneração. Observa-se que, em 2006, o rendimento médio da mulher apresenta uma elevação gradativa quando comparado ao rendimento percebido pelos homens. Com efeito, se em 2004 o rendimento médio da mulher correspondia a 81,2% daquele dos homens, em 2005, eleva-se para 82,1%, e, em 2006, é de 83,2%. Todavia, os relatórios nacionais do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS, 2006) mostram que a média dos salários das trabalhadoras com diploma universitário corresponde a 56,5% do salário dos homens com mesmo nível de instrução.

Estes índices tão diferenciados nos levam a repensar a incorporação das mulheres inseridas no polo de alta qualificação profissional, considerando que tal fenômeno apresenta intensos contrastes entre luzes e sombras. A literatura internacional vem alertando sobre a contínua reprodução das fortes assimetrias entre o fenômeno da expansão da formação universitária, majoritariamente feminina, e a predominância hierárquica dos homens nos postos mais altos e mais bem remunerados das organizações. Fala-se a respeito de um novo paradoxo, da vitalidade das “desigualdades impertinentes” (MARUANI; HIRATA, 2003). Assim, as tradicionais modalidades que segmentam por sexo os espaços ocupacionais e as atribuições profissionais não só resistem a se dissolver, mas renovam as formas de sua persistência.

Enquanto nos adentrávamos nas conclusões deste artigo, nos EUA o presidente B. Obama assinava a “lei Lilly Ledbetter”, que estabelece novas diretrizes para as queixas sobre casos de discriminação salarial. Este fato não é uma simples ilustração de quanto as assimetrias de sexo estão arraigadas no mercado de trabalho, mas é um caso emblemático que torna obrigatório evidenciar os elos visíveis e invisíveis que

nas sociedades contemporâneas ligam as relações sociais de sexo às práticas, não só econômicas, mas também jurídicas, políticas e culturais.

“Mobilizar a memória para tentar compreender o presente”³

Para saber quanto é impertinente a segregação vertical e horizontal dos lugares designados às trabalhadoras com alta formação, uma pergunta abre a análise contemporânea: qual legado nos oferece a história do trabalho feminino? A busca de reconhecimento individual por meio da ascensão profissional esteve em conflito com as pressões e exigências de reprodução familiar. A perspectiva de carreira é bastante recente no ideário feminino, e, por certo, não é fruto de exclusivas dificuldades pessoais e/ou psicológicas das pessoas.

As características da bipolaridade (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2000), entendida pela contrastante ocupação de nichos heterogêneos (atividades de baixa qualidade ao lado daquelas de nível universitário), emergem quando a produção sociológica abandona a análise do trabalho feminino dinamizado exclusivamente pelas necessidades de complementar o orçamento familiar. Durante muito tempo se restringiu, se naturalizou o papel da mulher pela via das responsabilidades de sobrevivência do núcleo doméstico/familiar. Para Elisabeth Souza-Lobo (1991), as mudanças são palpáveis quando, a partir da década de 1980, cruza-se a divisão sexual do trabalho e “gênero”. No vocabulário sociológico, a questão das assimetrias decorre, assim, de práticas econômicas lidas pelo rico arquivo de relações sociais e culturais entre os sexos. Também para Joan Scott (1991), este importante avanço se concretizou quando a divisão sexual do trabalho deu “atenção aos sistemas de significados” (SCOTT, 1991). É assim evidenciado quanto as configurações das práticas econômicas são alimentadas pelos sentidos aportados pelas instituições, pela esfera jurídica e pela subjetividade das pessoas.

Desvendar o mito da entrada recente das mulheres no trabalho assalariado passa pela atenção prestada à participação feminina no processo da industrialização entre 1920 e 1950 (JUNHO PENA, 1981).

³ Castel (1998).

Tabela 1
Participação feminina no trabalho direto e indireto na fábrica – 1920-1950

	1920		1940		1950	
	Total	Mulheres (%)	Total	Mulheres (%)	Total	Mulheres (%)
Administração	18.006	3	53.411	3	96.408	2
Empregadas*	19.638	5	92.012	6	115.147	6
Operárias	275.512	33	669.648	28	1.095.059	29

Fonte: Censo Industrial de 1950 (JUNHO PENA, 1981, p. 138)

* Chefes de serviço, empregados de categoria superior e outros empregados.

Este é também o período da incipiente formação universitária feminina, que possibilitou sua inserção em profissões administrativas, não manuais. De acordo com as estatísticas do Departamento Nacional de Estatística do Ministério do Trabalho, no ano de 1929 há o registro de 5.558 graduados. Para uma média aproximada de 3,3 homens, havia uma mulher formada.

Tabela 2
Ensino Superior - Brasil 1929

Cursos	Número Concluinte	
	Homens	Mulheres
Medicina	609	4
Odontologia	156	13
Farmácia	167	62
Filos. e Letras	6	1
C. Jurídicas e Sociais	401	2
Engenharias	255	1
Química Industrial	0	0
Agronomia e Veterinária	145	2
Comercial	2458	627
Arte dramática	0	1
Belas-Artes	29	0
Música	31	588
Total	4257	1301

Fonte: *Estatística Intelectual do Brasil*, Departamento Nacional de Estatística, Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, Rio de Janeiro, 1931 (SAFIOTTI, 1976, p. 217)

Em termos de rendimentos, o patamar salarial das trabalhadoras era mais baixo que o dos homens. Um bom exemplo é o salário de trabalhadores/as nos ramos têxtil, de alimentos e de confecções, em 1920. Esta defasagem apoiava-se na percepção do trabalho extradoméstico feminino como complementar e, mais ainda, *inapropriado*, aceitável apenas quando se fazia imprescindível à reprodução da família (JUNHO PENA, 1981, p. 123; RAGO, 1997, p. 585).

Tabela 3
Salário médio diário de homens e mulheres segundo os ramos industriais

Ramos Industriais	Salário Médio Diário			
	Adultos		Menores	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Têxtil	5\$.329	3\$.738	1\$.973	1\$.994
Alimentos	5\$.111	2\$.957	2\$.004	1\$.858
Confecções	6\$.712	3\$.652	2\$.174	1\$.885
Total dos Ramos	5\$.449	3\$.631	1\$.999	1\$.971

Fonte: Censo Industrial de 1920. Valor da época \$

Estes processos sociais marcam os contornos da construção da história das garantias ofertadas às mulheres em prol de sua proteção, mas também, para alcançar a estabilidade no mercado de trabalho. Após alguns regulamentos regionais, o Regulamento do Departamento Nacional de Saúde Pública (Decreto nº 16.300, de 21 de dezembro de 1923), faculta às mulheres, empregadas em estabelecimentos industriais e comerciais, o descanso de 30 dias antes e 30 dias após o parto. Sucessivamente, a Constituição Federal de 1934 inovou ao assegurar a isonomia salarial entre homens e mulheres. Em 1940, é promulgado o decreto-lei nº 2.548, que permitia que à mulher empregada fossem pagos dez por cento menos do que o valor fixado para o salário mínimo, e 15% para jovens na faixa de 18 a 21 anos sobre os valores fixados. Abria-se ainda a possibilidade de uma parte do salário ser paga *in natura*, exigindo apenas que o salário pago em dinheiro fosse pelo menos 30% do total (MALAN, 2000).⁴ Em 27 de agosto de 1962, a Lei nº 4.121./62, pelo Estatuto da Mulher Casada, expurga do ordenamento a condição “da mulher casada como relativamente incapaz”, em vigor no Código Civil de 1916. Retirou-se, assim, da CLT o poder do marido de autorizar ou de interromper o trabalho da esposa. Em 24 de janeiro de 1967, a nova Constituição e a emenda constitucional nº 1, de 17 de outubro de 1969, efetivam a proibição de diferenciação salarial por motivo de sexo ou estado civil. Neste âmbito, proíbem-se critérios de admissão por motivo de sexo, cor ou estado civil, além de se assegurar aposentadoria à mulher trabalhadora aos 30 anos de serviço com salário integral.

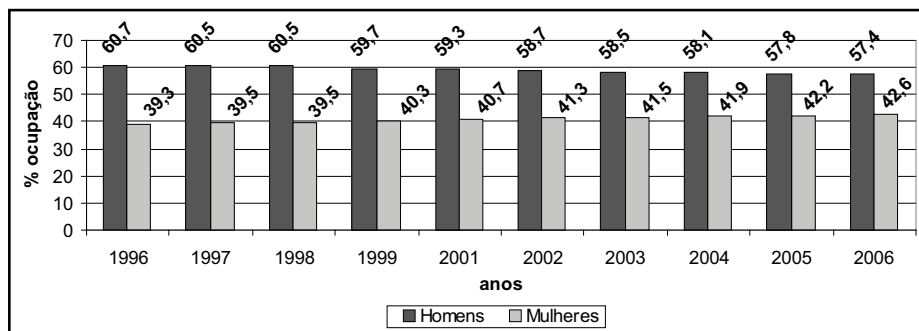
O trabalho muda, mas os sexos permanecem⁵

A construção das fronteiras é renovada na década compreendida entre 1996 e 2006. As dinâmicas econômicas confirmam homens e mulheres em posições diferenciadas. De 1996 a 2006, o aumento da população ocupada é fruto do decréscimo da população masculina e da progressiva inserção da população feminina.

⁴ Pedro Malan na entrevista a Míriam Leitão, no programa *Espaço Aberto*, na GloboNews, “o salário mínimo”, em 29/3/2000.

⁵ Vincenti (2005, p. 52).

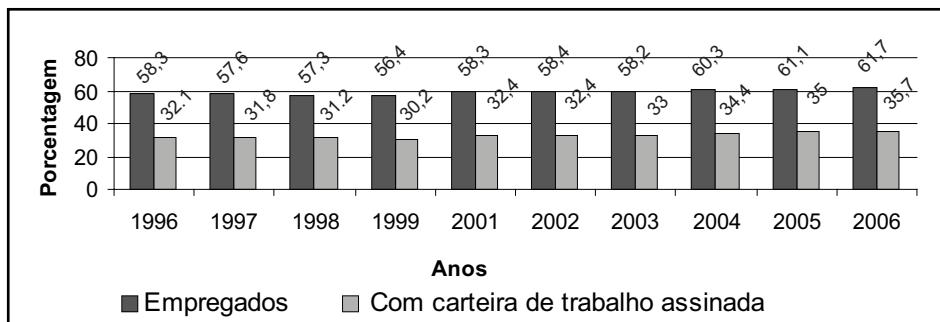
Quadro 1
Distribuição da população ocupada, segundo o sexo



Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 1996/2006.

Podemos também considerar, por sexo, o nível de garantias que as pessoas obtêm quando se vinculam ao trabalho. A assinatura da carteira é sem dúvida um indicador que assume a presunção de aportar o reconhecimento dos direitos trabalhistas.

Quadro 2
Distribuição dos homens de dez anos ou mais de idade, ocupados na semana de referência (%) – Empregados e Empregados com carteira assinada

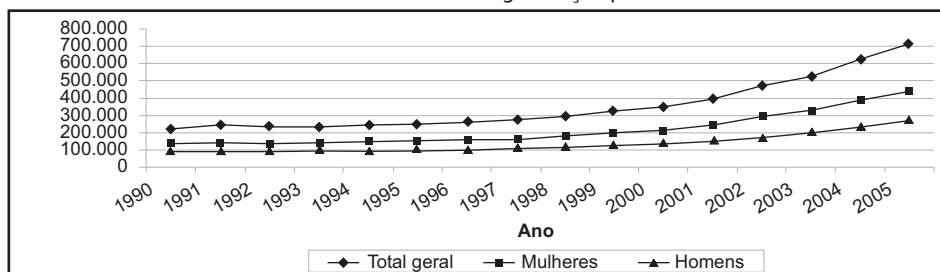


Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 1996/2006. Tabela 5.2

Mais uma vez os dados da PNAD entre 1996 e 2006 alertam que não se reduz a distância entre os sexos. Na semana de referência, os homens ocupados com carteira assinada passam de 32% a 36%. As mulheres nesta condição, de 24% chegam a 27,5%.

A configuração do polo ocupacional que implica qualificação e formação universitária também avança. Progride sem pausas o acesso das mulheres ao diploma universitário. Já em 1990, os concluintes dos cursos de graduação são 230.271, e, em 2005, pulam para 717.858. Desde 1990, registra-se a crescente feminização dos estudantes graduados. Se em 1990 a proporção de mulheres já alcança 60%, em 2005 foi de 62% para 38% de homens.

Quadro 3
Concluintes dos cursos de graduação presenciais



Fonte: INEP, Ministério da Educação e Cultura, Brasil, elaboração Cappellin e Cortez - UFRJ.

Essa mudança, significativa em face da histórica prevalência de homens com diploma universitário (M.T.E, 1929), é fundamental para detalhar as atuais características do afluxo das jovens ao mercado de trabalho de alta qualificação. As ocupações técnicas, científicas, artísticas e assemelhadas continuam dinamizando o patamar de inclusão das mulheres.

A presença das mulheres no polo das “boas ocupações” se apoia na “intensa transformação cultural” iniciada nas décadas de 1960 e 1970. A atuação de movimentos sociais e políticos, juntamente com as transformações demográficas ampliam o significado que o trabalhar assume. O valor de emancipação é de peso central, diante do desempenho dos compromissos domésticos/familiares, tradicionalmente atribuídos às mulheres. Assim, as experiências das jovens mulheres ao alcançar os diplomas nas universidades fomentam a construção de projetos de vida profissional.

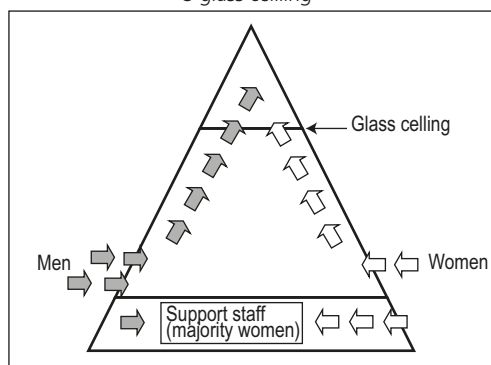
Segregações. Do telhado de vidro para as paredes de vidro. Um panorama internacional

A literatura internacional já tem evidenciado que no final dos anos 1980 as modalidades de produção e as estruturas organizacionais das empresas têm demonstrado alguns novos desafios: a flexibilização das relações contratuais se alia ao aumento dos ritmos de trabalho; as alterações das exigências profissionais/técnicas combinam-se com solicitações de competências que repercutem nas posições hierárquicas, tornando obsoletos os antigos planos de carreiras. É com particular ênfase que se afirma que “as relações de gênero são constitutivas da estrutura e das práticas das organizações” (LAUFER, 2005). Para alguns autores, o vínculo entre os processos de recrutamento e os de promoção (formal e informalmente) evidencia que são designados às mulheres papéis e *status* nas organizações que solicitam submissão e dependência. A dimensão sexuada do poder é também sublinhada como parte da estrutura e da hierarquização do trabalho, das funções e das carreiras (LAUFER, 1982). Não são neutras, sob a perspectiva de gênero, a definição dos salários e as avaliações do desempenho. O que pode ser solicitado às mulheres e aos homens nas empresas segue uma lógica

binária (feminino/masculino) pela formatação de representações, símbolos, imagens e ideologias que legitimam as diferenças, as desigualdades dos lugares no mercado de trabalho (LAUFER, 2001; WAJCMAN, 2003, p. 151-162).

Quando se abre o cenário da crise das relações contratuais estáveis, há um paulatino processo de renovação da preexistente divisão sexual do trabalho e, conseqüentemente, de seus mecanismos de exclusão/inclusão. É neste contexto dos anos 1980 que na literatura, sobretudo americana, é usada a metáfora do telhado de vidro, *glass ceiling*.⁶ Esta faz referência à vontade de especificar as barreiras invisíveis e artificiais criadas pelas atitudes e preconceitos organizacionais que bloqueiam a ascensão das mulheres às posições de "Senior executive". Esta é uma metáfora que adquire força (WIRTH, 2001; CATALYST, 1990) pela constatação de que é de forte intensidade a bipolaridade na estrutura dos empregos ocupados. As mulheres avançam na base da pirâmide ocupacional, mas não obtêm visíveis ganhos de oportunidades para avançar em espaços e responsabilidades de alto nível. Há, assim, uma intensificação das desvantagens, justo quando muitas mulheres mais jovens conseguem obter diplomas universitários. *Glass ceiling* não é uma descrição, menos ainda uma simples queixa, mas é o registro da existência de mecanismos que atuam na rigidez e no fechamento da estrutura das hierarquias organizacionais. Fala-se de antigas e tradicionais formas de sexismos; do isolamento das mulheres executivas frente a importantes redes informais de poder; da circulação de atitudes sexistas que colocam as mulheres em desvantagem no ambiente das tomadas de decisão. A força desta hipótese se sustenta quando se toma como referência os percursos de promoções e quando é considerado o uso, por parte das empresas, de ferramentas para a avaliação funcional de candidatas nos postos de comando. Segundo as avaliações internacionais (CALAS; SMIRCICH, 1996; MILLS; TANCRED, 1997), a constatação das barreiras acentua-se a tal ponto que se especifica o caráter e a intensidade. Em alguns países, as barreiras iniciam-se ao nível de *Junior management*, em outros, na alta presidência.

Figura 1
O glass ceiling

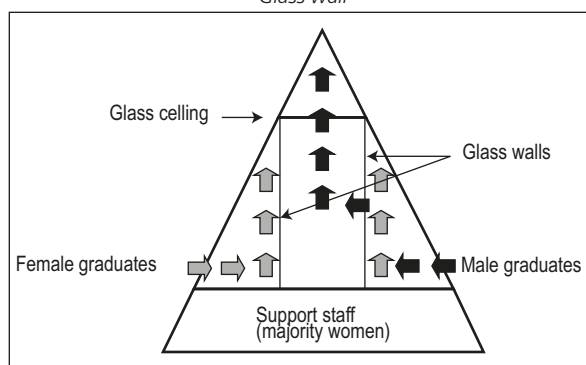


FORNTE: ILO (2001).

⁶ O termo "telhado de vidro" foi usado pela primeira vez por Hymowitz y Schellhardt (1986) e Morrison (1992).

Pesquisas e levantamentos dão como parâmetro 10% de mulheres que atingem o *management* a nível internacional. Em 1995, entre 300 empresas na Inglaterra, apenas 10% das mulheres estavam inseridas em posições de *management* (INSTITUTE OF MANAGEMENT, 1997), enquanto em 1999, na Argentina, entre as maiores 2.000 empresas, havia aproximadamente 9,7% de mulheres executivas (MUSCATELLI, 1999, 26; MASS et al., 1999). Na Suíça, as estatísticas oficiais mostram que 12,3% de mulheres estavam empregadas em postos de comando frente a 24,5% dos homens (MUSCATELLI, 1999). Em meados dos anos 1990, há, no Reino Unido, uma lista decrescente de setores em que as mulheres estão presentes: o mais alto índice é no comércio varejista. Segue em ordem decrescente: na hotelaria, nos bancos, na medicina e serviços sociais, no comércio de alimentos, bebidas e tabaco (HAMMOND; HOLTON, 1994). Nas grandes organizações, quando as mulheres buscam ascender nas áreas de mais alto poder, elas ficam restritas a âmbitos de menor posição estratégica, como as direções de recursos humanos e de administração. É, assim, extremamente difícil entrar nos postos estratégicos como a direção de desenvolvimento de produtos ou de finanças. Pela existência de filtros na exclusão e a diferenciação de oportunidades, cruzada com os setores econômicos, é frequentemente usada a metáfora de *glass wall*, “*parois de verres*”, parede de vidro (BAXTER; WRIGHT, 2000).

Figura 2
Glass wall



Fonte: ILO (2001).

Alguns autores (BAXTER; WRIGHT, 2000) chegam a especificar certos mecanismos que movimentam a complexa articulação de exclusões das mulheres nos postos de comando:

- há a distância de gênero na autoridade;
- há uma lógica de probabilidade para alcançar a alta hierarquia de poder, quando se comparam homens e mulheres;
- há uma paulatina deteriorização das probabilidades de ascensão, já que novas e intensificadas barreiras somam-se aos clássicos mecanismos seletivos implementados pelas organizações.

Quando emerge o cenário da crise das relações contratuais estáveis, no início dos anos 1990, renova-se esta preocupação de identificar os mecanismos seletivos. A reorganização das empresas passa, sobretudo, por reduzir os níveis hierárquicos e, conseqüentemente, há uma intensificação de critérios que formam o processo de promoção. As mulheres parecem estar em desvantagem nessas mudanças. Por exemplo, na Suécia e na Austrália, isto se deu nas posições de média hierarquia, bem mais do que nas posições da presidência. Por outro lado, a literatura não abandona a análise das repercussões dos comportamentos externos ao jogo de poder na organização. Por exemplo, é evidente que a vida familiar entre mulheres e homens em posições de comando estimula diferenças entre as pessoas: as mulheres postergam o casamento, a maternidade. Realidade bem menos frequente entre os homens.

A perspectiva do “teto e das paredes de vidro” aplicada para a carreira das minorias visíveis⁷ torna ainda mais complexa a configuração da bipolaridade. No relatório de pesquisa realizada pela organização Catalyst, por exemplo, há a indicação de que as experiências de ascensão de mulheres de cor são mais irregulares. No relatório *Women of Color in Accounting*, promovido pela Catalyst, a representação de todas as mulheres e homens de minoria étnica nos 100 quadros corporativos da *Fortune* (revista de *business* norte-americana) não se modificou substancialmente entre 2004 e 2006. Homens ocupam a vasta maioria – 82,94% – dos 1.219 postos de comando. Em contraste, as mulheres detêm 17,06% de todos os postos de direção. De 2004 a 2006, houve melhoria mínima da presença de hispânicos e asiáticos nos quadros corporativos, sem qualquer mudança para os/as afro-americanos/as e uma estagnação virtual para mulheres brancas. Há um detalhamento interessante sobre as dificuldades para o avançar da carreira de mulheres de cor, na ocupação específica de contadora. Tais desafios incluem:

- a falta de modelos e padrões para esta ocupação;
- estereótipos negativos – estigmatização;
- chances menores de se conectar a outras pessoas no trabalho;
- a falta de oportunidades de desenvolvimento profissional, em especial com a prestação de serviços a clientes;
- as práticas da diversidade, por sua fragilidade e raridade, se mostram ineficazes em criar um local de trabalho verdadeiramente inclusivo.

De acordo com o estudo *Leaders in A Global Economy: Finding the Fit for Top Talent* (CATALYST, [2008]), as próprias mulheres pontuam mais enfaticamente três fatores desta lista, bem mais do que os homens:

⁷ “No Canadá, o termo ‘minorias visíveis’ se refere a uma pessoa que não é aborígine, não caucasiana na raça ou não branco na cor, definidos pelo *Employment Equity Act* (Ato de Equidade no Emprego). Os grupos populacionais, minorias visíveis, são: árabes, negros, chineses, filipinos, japoneses, coreanos, latino-americanos, Oriente Médio, asiáticos do sul/sudeste, índios do oeste e uma multiplicidade de minorias visíveis.”

1. Ter um trabalho desafiador;
2. Ter um local de trabalho confortável e inclusivo;
3. Compatibilizar melhor a vida dentro e fora do emprego;
4. Ser bem recompensado;
5. Trabalhar numa companhia de valores superiores; e
6. Ter a oportunidade de alcançar objetivos maiores.

No Canadá, um documento intitulado *Career Advancement in Corporate Canada: A Focus on Visible Minorities – Survey Findings* (2007)⁸ explicita que os desafios para as minorias não terminam quando se entra pela porta, mas continuam conforme progride a carreira. Os dados revelam que as “minorias visíveis” estão:

- menos satisfeitas com as suas carreiras;
- reportam menos experiências e percepções positivas no ambiente de trabalho;
- percebem mais as barreiras no trabalho do que seus colegas brancos.

Estabelecer boas relações com colegas influentes é um dos fatores de maior desafio para as mulheres, já que a falta de acesso às *redes de influência*, a ausência de *mentores e aliados influentes* se superpõem a todas as grandes barreiras identificadas pelas mulheres.⁹ Resulta desses levantamentos que, para avançar na carreira e nas oportunidades, são importantes as redes informais. “*QUEM você conhece (ou QUEM conhece você) importa mais do que o QUE você conhece*”.

Num texto recente, Kim A. Weeden e Jesper B. Sørensen (2004, p. 245-296) ampliam a reflexão recuperando o mecanismo da segregação ocupacional, buscando articular dimensões mais amplas: a história da industrialização, as atuais formas organizativas das indústrias e as pressões para instaurar o igualitarismo entre os sexos. Os autores perguntam-se: como o modelo de segregação varia quando as pressões do igualitarismo atingem os processos internos à sociedade? Os ideais igualitários dispersos na sociedade são capazes de aportar mudanças nas empresas para reformular a hierarquia ocupacional? As empresas seguem as orientações de práticas que estão no seu ambiente institucional? As dimensões estritamente econômicas e de mercado se confrontam, assim, com dimensões e interesses políticos próprios de práticas internas de negociação. Ao longo do século XX, nos Estados Unidos da América, o contexto histórico industrial não foi homogêneo. Homens e mulheres estavam ambos segregados pelas políticas de empregos das indústrias. Por outro lado, as dimensões econômicas e de mercado se adequaram a comportamentos dos empregadores e tiveram de enfrentar a presença dispersa de ideais igualitários. Em outro artigo, Kim A. Weeden (2004) explicita que, nos Estados Unidos, a Segunda Guerra Mundial e os movimentos feministas, nos anos 1970, conseguiram

⁸ Catalyst, 2007.

⁹ A “rede” serve para designar a conexão entre pessoas e o fluxo de informações e suporte. Redes formais são grupos patrocinados pelas organizações e podem ser instituídos da responsabilidade das necessidades dos grupos de funcionários tradicionalmente marginalizados. O mentor é alguém que apresenta um interesse ativo no desenvolvimento da carreira de uma pessoa. Um mentor dá o reconhecimento, atenção e é o guia para seu crescimento pessoal e profissional, podendo dar suporte social e profissional.

imprimir algumas alterações, sobretudo abrindo o trabalho gerencial às mulheres. A própria passagem de regime organizativo familiar para uma estrutura burocrática manifestou este processo inovador. A erosão da discriminação entre os empregadores; o declínio da socialização específica entre os sexos; a difusão da equalização das aspirações e do capital humano acumulado; a substituição do ideal familiar por um forte individualismo que motiva a entrada no mercado de trabalho; enfim, a criação da legislação sobre a igualdade de oportunidades educacionais, são todas as mudanças que proporcionaram a ressignificação da vocação ocupacional de homens e mulheres. A autora pergunta-se: qual ocupação experimenta a mais alta abertura profissional para as mulheres? Qual ocupação mais resiste à introdução de mulheres? Nos Estados Unidos, o setor manual foi o mais afetado, e a redução da segregação vertical se manifestou, primeiro, em ocupações profissionais não manuais. Nos anos 1990, a grande presença de mulheres em ocupações não manuais prossegue repetindo o padrão de entrada nos anos 1930 (época marcada pela Grande Depressão) das mulheres como funcionárias/empregadas nos serviços. Neste país, a dinâmica da segregação horizontal foi sendo substituída pela vertical. Atualmente, para a autora, a segregação vertical é menos persistente, quando a horizontal é mais forte.

No contexto de estudos brasileiros,¹⁰ a segmentação ocupacional é descrita como relacionada a um conjunto variado de mecanismos. Mais do que os atributos técnicos ou de escolarização das pessoas, as pesquisadoras enfatizam as construções sociais e culturais que reforçam o peso de valores diferenciados – e hierarquicamente definidos – que são atribuídos ao trabalho das pessoas (por sexo e por cor). A socióloga E. Souza-Lobo (1991) apontou que há dois padrões na construção das referências atribuídas às ocupações: aquelas que assumem como seu padrão a referência masculina e as que são atribuídas às mulheres. Recuperando referências dos estudos de Cynthia Cokburn (1990), a autora enfatiza que, no Brasil, as solicitações vão em direção à desmasculinização das ocupações.

A luta em que muitas mulheres estão hoje engajadas buscando obter competências técnicas na ciência, na engenharia, nas salas de aula ou nos locais de trabalho é uma luta muito mais pela desmasculinização do que pela qualificação (SOUZA-LOBO, 1991, p. 203).

A análise sociológica renova o entendimento dos parâmetros culturais de sexo/gênero atribuídos às ocupações. Isto é, pensa-se na força de atitudes, de percepções, de estereótipos, de preconceitos e das intolerâncias que acompanham e agravam os comportamentos seletivos fomentados pelas organizações (empresas) para contratar e promover.¹¹

¹⁰ Cf. Bruschini (1994, p. 17-32); Hirata (2002, p. 339-355); Posthuma (1998); Segnini (1998)

¹¹ Estereótipo é a reprodução fiel de algo que o torna fixo e inalterável. O *preconceito é ideia* preconcebida. O preconceito tende a desconsiderar a individualidade, atribuindo *a priori* aos membros de um determinado grupo características estigmatizantes com as quais o grupo, e não o indivíduo, é caracterizado. A discriminação direta é quando há uma exclusão explícita que desfavorece membros de um grupo por questões relativas a sexo, cor, etnia etc. A discriminação indireta deriva de práticas aparentemente imparciais, mas que acarretam prejuízo para determinados integrantes de um grupo. A discriminação institucional (direta e indireta) é toda prática institucional que distribui benefícios, oportunidades ou recursos de forma desigual entre distintos grupos.

As segregações: o caso das diretoras gerais no Brasil

Podemos prosseguir, enriquecidas por essas contribuições, identificando o registro das variações da presença das mulheres no polo qualificado da hierarquia ocupacional, manuseando as estatísticas RAIS na década 1996-2006 no Brasil.

O nosso olhar é inicialmente direcionado a avaliar a distribuição da população ativa por anos de escolaridade, já que este parâmetro é sempre mais um pré-requisito quando as empresas formatam os perfis da alta hierarquia ocupacional. Lembramos que a proporção de graduados, por sexo, inverteu-se entre 1929 e 2005. Se a participação das mulheres equivalia apenas a 23% no início do século XX, em 2005¹² são os homens que representam apenas 38% do total de graduados (CORTEZ, 2008). Também no mercado de trabalho, o número de mulheres com mais de 15 anos de escolaridade é maior do que o número de homens. Estes são diferenciais que deveriam substituir o tradicional *handicap* de formação usado como justificativa para o reduzido acesso das mulheres aos altos postos na estrutura ocupacional (BRUSCHINI, 2007, p. 547). Finalmente, as mulheres são bem inseridas em âmbitos de organizações diversas: nos hospitais e centros médicos, nos escritórios de advocacia e de arquitetura, na magistratura. Muitas ocupações podem hoje ser finalmente conjugadas ao feminino (BRUSCHINI, 2007).

Tabela 3
Participação feminina em ocupações selecionadas – Brasil

Ocupações	1993		2004	
	Total	% de mulheres	Total	% de mulheres
Médicos	135.089	36,3	202.733	41,3
Advogados	25.404	35,1	37.682	45,9
Procuradores e advogados públicos	6.508	40,6	6.694	43,3
Magistrados	10.818	22,5	11.337	34,4
Membros do Ministério Público	–	–	6.159	40,9
Engenheiros	142.686	11,6	139.300	14,0
Arquitetos	7.118	51,5	8.472	54,1

Fonte: MTE – Rais: 1993 e 2004.

Tudo faz supor que os espaços de alta hierarquia profissional são uma fonte de profissionalização da jovem geração de mulheres. Elas se formaram nas universidades na década de 1990, e hoje podem colaborar/concorrer com os homens *seniors* nas organizações (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004, p. 117).

A entrada das mulheres no mercado reconfigura-se, assim, por uma dupla mudança: obtenção de diplomas universitários e exercício profissional de alta responsabilidade com pretensão de comando. A perspectiva analítica do *telhado de*

¹² Dados fornecidos pelo INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, órgão atrelado ao Ministério da Educação, separados por cursos e por sexo, de 1990 a 2005.

vidro ajuda a ler e interpretar as estatísticas pela ênfase na formação de dinâmicas de inclusão e de resistência.

Se o acesso ao diploma com alta perspectiva de profissionalização é fruto da legitimidade de valorizar o trabalho extradoméstico, seja como esforço pessoal, seja como meta de ascensão e, não por último, fruto da rede de solidariedade entre os membros do núcleo familiar, o exercitar responsabilidades de comando, direção e gerência é uma experiência que se alia a outras dinâmicas. É justamente no âmbito do exercício profissional que as mulheres enfrentam a concorrência dos homens já inseridos e/ou dos colegas que, até pouco tempo, imaginavam poder ter assegurada esta perspectiva de promoção. É neste contexto que se manifesta a limitação do “l’effet diplôme”, efeito diploma (LAUFER, 2005).¹³ As pesquisas têm evidenciado as diferenças notáveis no plano salarial, dos percursos profissionais e de carreiras entre homens e mulheres (MARRY, 2004). É devido a tais dimensões que o telhado de vidro e/ou as paredes de vidro se apresentam como metáforas apropriadas. A alta densidade de dimensões valorativas e a forte concorrência entre os sexos fazem do acesso aos postos de responsabilidade e comando nas estruturas das organizações, um resultado bastante mais complexo e desafiador. Por um lado, solicita maiores investimentos pessoais porque o exercício profissional é inserido num ambiente em que circulam modelos e referências de sucesso ainda tipicamente marcados pelas imagens de seus personagens: os homens. Por outro lado, estar num lugar de liderança também significa concorrer e ganhar, isto é, inserir-se num ambiente em que, mais uma vez, há uma tradição de saber profundamente formatada pelas referências de masculinidade. Em outras palavras, se 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.

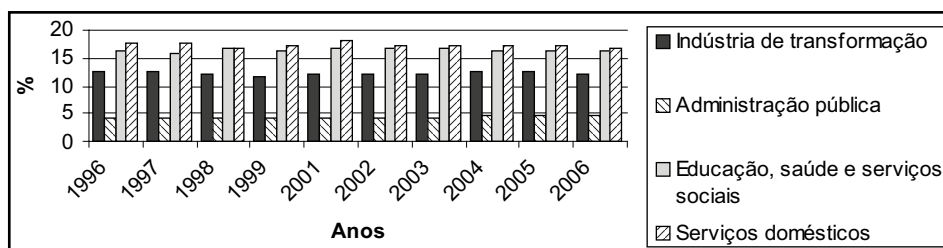
Finalmente, cabe também dimensionar o quanto, nestes tempos de reorganização e reestruturação, enraíza-se – entre os espaços e entre as ferramentas de gestão – o valor de igualdade de oportunidades (DENCKER, [19--]). As organizações – empresas privadas e públicas – já incorporaram um caráter de maior permeabilidade à ascensão das mulheres?¹⁴ Esta inovação já é um registro palpável? Existe uma evolução da presença das mulheres, nos espaços de direção das empresas no Brasil?

No conjunto das organizações, por setores de atividades, a ascensão funcional é um evento mais típico de alguns espaços da economia urbana que já se dispuseram a se abrir ao trabalho feminino: a educação, a saúde e os serviços sociais, a indústria e a administração pública.

¹³ Ver também: Laufer; Fouquet (2001); Epiphane (2002); Belghiti (2004); Marry (2004); Laufer; Pochic (2004).

¹⁴ Corseuil (2008); Osterman (2000, p. 179-196); Sacomano Neto; Escrivão Filho (2000, p. 136-145).

Quadro 4
Distribuição das pessoas de dez anos ou mais de idade, ocupadas na semana de referência, segundo o sexo e os grupamentos de atividade do trabalho principal – 1992/2006 (Mulheres)



Fonte : IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 1996/2006, tabela n. 4.1.1

Há raros estudos no Brasil sobre as posições de alta responsabilidade ocupadas por mulheres.¹⁵ As fontes são frágeis, os levantamentos *ad hoc* são frequentemente realizados até por entidades empresariais, sem, por isso, alcançar enfoque nacional sistemático (Pesquisa Catho 1997, Instituto Ethos 2003, Caliper do Brasil 2006, entre outros).

Os dados de arquivos do Cadastro Catho, de 1995 e 1997, ao fazer referência a 380 mil executivos e 62 mil empresas, mostram que a participação da mulher representa 10,39% dos *Presidentes e Executivos Principais* de empresas em face de sua inserção predominante no degrau de assistente (57,6%). Nos dois extremos da pirâmide das responsabilidades de comando, a seletividade realizada pelas empresas é muito forte.

Tabela 4

Cargo	% Mulheres 1995	% Mulheres 1997	% Aumento
Presidente, Executivo Principal, Gerente Geral ou equivalente	8,10	10,39	28,30
Diretor	13,20	13,60	3,00

Fonte: Grupo Catho (<http://www.catho.com.br/centro_carreira/cc_pesquisa.htm>).

Segundo a Catho, tomando como referência a idade de promoção, as mulheres alcançam mais jovens os espaços de responsabilidade. O perfil das executivas mostra que são mais jovens e mais preparadas pelos títulos acadêmicos do que seus concorrentes homens.

¹⁵ Z. Lopes de Oliveira (1999); Puppini (1999); Bruschini; Puppini (2004).

Tabela 5
A idade para atingir os cargos

Cargo	Sexo	Idade mediana para atingir o cargo - Pós-plano Real
Presidente	Homens	44,24
	Mulheres	37,13
Diretor	Homens	41,73
	Mulheres	36,93

Fonte: Grupo Catho (<http://www.catho.com.br/centro_carreira/cc_pesquisa.htm>).

Em 2003, segundo pesquisa do Instituto Ethos, 9% das mulheres estavam na direção de grandes empresas, 18% como gerentes, 28% como supervisoras e 35% como funcionárias (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004). A forte assimetria de gênero na pirâmide hierárquica/ocupacional das grandes empresas é corroborada (Ethos, 2003) por apenas 3% das empresas que declaram ter políticas claras de promoção da equidade de gênero, com programas para redução das desigualdades salariais e de capacitação profissional específicos para melhorar a qualificação de mulheres.

Ampliamos os registros, construindo uma breve série histórica de 1996 a 2006 manuseando os dados da RAIS, fonte que fomenta uma percepção nacional abrangente e completa da estrutura hierárquica, declarada pelos empregadores ao Ministério do Trabalho e Emprego.

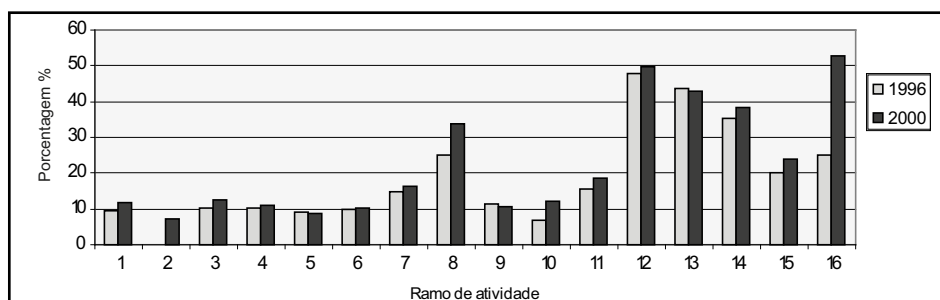
Tabela 6
Diretores gerais RAIS 1996 e 2000

	Homens	Mulheres	TOTAL	Mulheres %
Em 1996	46.241	19.854	66.095	30,0%
Em 2000	32.294	9.982	42.276	23,6%

Desse primeiro confronto nacional, é fácil evidenciar que o enxugamento da cúpula de comando atinge ambos os sexos. No entanto, a redução é bem mais alta entre as mulheres diretoras. É patente que os processos de reestruturação e/ou de mudanças têm exacerbado os critérios e/ou barreiras para a ascensão das mulheres.

A distribuição de mulheres diretoras por setor de atividade aprofunda o olhar panorâmico por nós procurado. A redução total neste período não altera a distribuição proporcional entre os sexos, se considerarmos os ramos de atividades.

Quadro 5
Diretores gerais por ramo de atividades (% de mulheres)



Fonte: RAIS/MTE

Legenda:

- | | |
|-------------------------------|--|
| 1 Agricultura e outros | 9 Transporte, armazenagem e comunicações |
| 2 Pesca | 10 Intermediação financeira e seguros |
| 3 Indústrias extrativas | 11 Atividades imobiliárias/aluguéis |
| 4 Indústrias de transformação | 12 Administração pública, defesa e seguridade social |
| 5 Eletricidade, gás e água | 13 Educação |
| 6 Construção | 14 Saúde e serviços sociais |
| 7 Comércio | 15 Outros serviços coletivos, sociais e pessoais |
| 8 Alojamento e alimentação | 16 Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais |

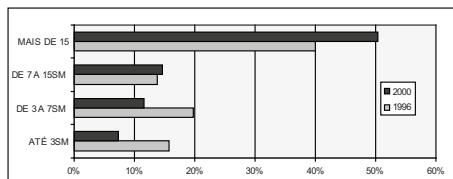
Por ordem de importância, mantém-se significativa a presença de mulheres apenas na direção geral nos organismos internacionais, assim como, na administração pública, defesa e seguridade social que, entre 1996 e 2000, alcançam a paridade entre homens e mulheres. Estes são casos excepcionais, já que as organizações no setor de alojamento e alimentação, bem como no de educação, saúde e serviços sociais incorporam, no máximo, 40% de mulheres. Supõem-se que haja obstáculos e segregação no ramo de comércio e em outros serviços coletivos, sociais e pessoais, (já que são redutos de emprego feminino na base da pirâmide). Em todos os outros ramos, mesmo com frágeis aumentos proporcionais, entre 1996 e 2000, as mulheres não alcançam 10% dos cargos de direção geral. Notamos que as maiores resistências em incorporar mulheres persistem nos ramos da eletricidade, água e gás; na indústria de transformação; na construção; no transporte; e nas empresas do ramo de intermediação financeira.

O *gap* da remuneração entre os sexos para estes profissionais é bastante distinto nestes dois momentos: 1996-2000. Para os homens, há um claro esvaziamento das baixas remunerações (de três a sete salários mínimos) e um progressivo aumento das faixas mais altas de remuneração: só 7,4% permanecem com a mais baixa remuneração. Para as diretoras gerais há também progressivos ganhos, mas, ainda em 2000, há 20,6% delas que não superam três salários mínimos. Assim, a pirâmide muda, mas sem abandonar os contrastes. Em 2000, enquanto a metade dos diretores gerais homens ganhou mais de 15 salários mínimos, só 30% de mulheres diretoras

alcançaram este patamar. Isto é, as diretoras encontram-se bem mais frequentemente nas faixas entre três e sete salários mínimos.

Quadro 6

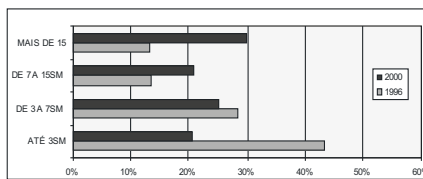
Diretores gerais (homens), segundo faixa de remuneração média mensal em intervalos de salários mínimos – 1996 e 2000



Fonte: RAIS/MTE

Quadro 7

Diretores gerais (mulheres), segundo faixa de remuneração média mensal em intervalos de salários mínimos – 1996 e 2000



Fonte: RAIS/MTE

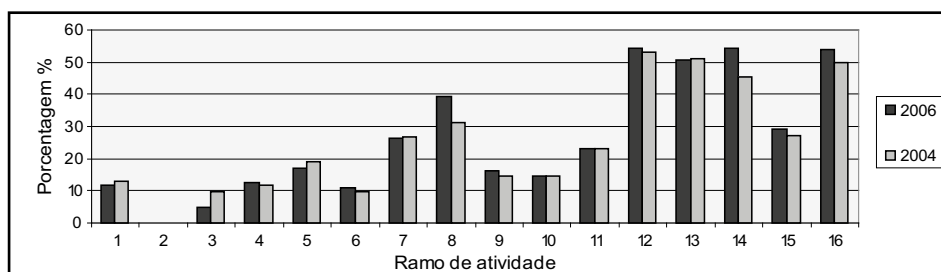
No período entre 2004 e 2006, há uma renovação das denominações, decorrente da reforma das classificações do Código Brasileiro de Ocupação (2002) que impede que se prossiga linearmente na comparação. Entre 2004 e 2006, o patamar de inclusão das mulheres como diretoras gerais aumenta, posicionando-se na faixa de 32% .

Tabela 7
Diretores gerais, por sexo – 2004 e 2006

	Homens	Mulheres	Total geral	Mulheres %
2004	13.328	5.838	19.166	30,5
2006	13.342	6.260	19.602	31,9

Ao considerar os ramos de atividades da empresa, no século XXI emergem com maior clareza os âmbitos em que elas são integradas. Parece também emergir um padrão específico de segmentação interna, em que a permeabilidade institucional se manifesta. A carreira das mulheres diretoras é um fato consolidado em alguns ramos e âmbitos profissionais. Em outros, parece persistir a dificuldade para se assumir a responsabilidade de diretora geral. Ao longo desta década, a administração pública, a defesa e a seguridade social, por um lado, e a educação, por outro, se mantêm com altos níveis de aceitação e/ou de promoção das mulheres na direção geral. As organizações internacionais se destacam neste grupo, sobretudo por ser o contexto mais permeável. Em 2006, há 54% de diretoras gerais. Entre os ramos mais impermeáveis à promoção/contratação, e por isso perpassados por prováveis mecanismos sexistas de exclusão, estão: as indústrias extrativas (1996: 10%; 2006: 4,8%) e a indústria de transformação (1996: 10%; 2006: 12,6%).

Quadro 8
Diretores gerais por ramo de atividades (% de mulheres)



Fonte: RAIS/MTE

Legenda:

- | | |
|-------------------------------|--|
| 1 Agricultura e outros | 9 Transporte, armazenagem e comunicações |
| 2 Pesca | 10 Intermediação financeira e seguros |
| 3 Indústrias extrativas | 11 Atividades imobiliárias/aluguéis |
| 4 Indústrias de transformação | 12 Administração pública, defesa e seguridade social |
| 5 Eletricidade, gás e água | 13 Educação |
| 6 Construção | 14 Saúde e serviços sociais |
| 7 Comércio | 15 Outros serviços coletivos, sociais e pessoais |
| 8 Alojamento e alimentação | 16 Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais |

Outro grupo de organizações não consegue manter seu patamar de inclusão. É o caso do ramo de produção e distribuição de eletricidade, gás e água, que apresenta nesta década alterações importantes sem, por isso, manifestar um aumento de ascensão para as mulheres (2004: 18,9%; 2006: 17,1%). Por fim, o ramo da intermediação financeira e seguros segue com um patamar muito baixo (2004: 14,5%; 2006: 14,5%).

O ramo da saúde e de serviços sociais é o espaço institucional que progride constantemente, sem reduzir sua abertura na incorporação das mulheres nos mais altos postos de comando (2004: 45,6%; 2006: 54,2%).

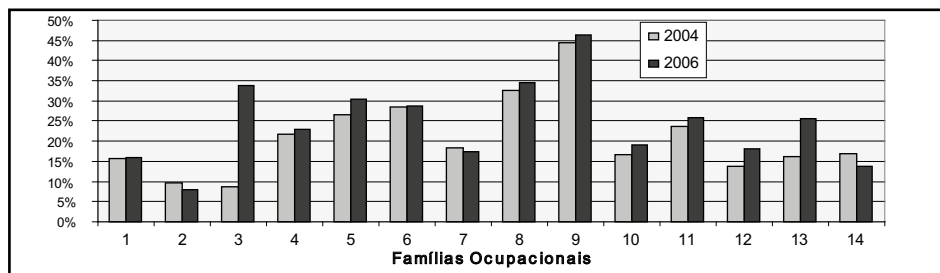
As inovações implementadas pela Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) e sucessivamente inseridas no banco de dados RAIS ajudam a refinar a análise entre 14 subgrupos¹⁶ que compõem duas denominações de diretores: os diretores de produção e operações (código 122) e os diretores de áreas de apoio (código 123). Para as posições destes subgrupos ocupacionais “requer-se profissionais com escolaridade de ensino superior completo e com cinco anos de experiência para o pleno desempenho das atividades. Pode-se demandar aprendizagem profissional” (CBO).

Como primeira percepção, evidenciamos que as mulheres são equitativamente inseridas (46%) só como diretoras de Recursos Humanos, sem profundas alterações

¹⁶ O M.T.E.declara: “Em 2006 RAIS passou a adotar a nova classificação de atividade econômica, denominada de CNAE 2.0, cujos resultados devem ser visto com cautela, pois alguns setores apresentaram mudanças expressivas que não necessariamente significam geração de empregos, mas um melhor reenquadramento.”

entre 2004 e 2006. Por outro lado, surpreende a emergente presença de mulheres como diretoras de operações de obras em empresa de construção, que passa de 9% para 34%.

Quadro 9
Diretoras por subgrupos da família ocupacional (códigos 122 e 123 na CBO)



Fonte: RAIS/MTE

Legenda: Diretores (códigos 122 e 123 CBO2002)

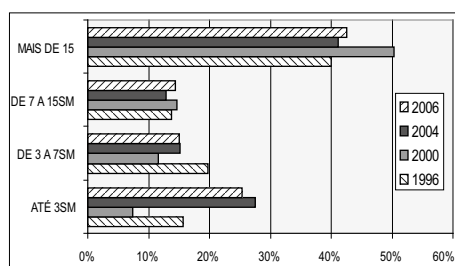
- | | |
|---|--|
| 1 Diretores de produção e operações em empresa agropecuária, pesqueira, agrícola e florestal | 8 Diretores administrativos e financeiros |
| 2 Diretores de produção e operações em empresa da indústria extrativa, de transformação e de serviço de utilidade pública | 9 Diretores de recursos humanos e relações de trabalho |
| 3 Diretores de operações de obras em empresa de construção | 10 Diretores de comercialização e marketing |
| 4 Diretores de operações em empresa do comércio | 11 Diretores de suprimentos e afins |
| 5 Diretores de operações de serviços em empresa de turismo, de alojamento e de alimentação | 12 Diretores de serviços de informática |
| 6 Diretores de operações de serviços em empresa de armazenamento, de transporte e telecomunicações | 13 Diretores de pesquisa e desenvolvimento |
| 7 Diretores de operações de serviços em instituição de intermediação financeira | 14 Diretores de manutenção |

As diretoras administrativas e financeiras permanecem incluídas no mesmo patamar (35%). As diretoras de operações de serviços em empresa de turismo, de alojamento e de alimentação e as diretoras de operações de serviços em empresa de armazenamento, de transporte e telecomunicações se mantêm na faixa entre 25% e 30%. Num movimento inverso, isto é, de redução entre 2004 e 2006, retrai-se a incorporação de mulheres como diretoras de operações de serviços em instituição de intermediação financeira e como diretoras de manutenção, não alcançando 20%. É importante demarcar que o espaço ocupacional de diretoras de produção e operações em empresas da indústria extrativa, de transformação e de serviços de utilidade pública não só é diminuto, mas também aumenta a exclusão das mulheres (de 10% a 8%).

Em relação ao Brasil, as paredes de vidro parecem agir nas políticas de promoção de instituições de intermediação financeira, de manutenção de produção e operações em empresa da indústria extrativa, da indústria de transformação e serviços de utilidade pública. Nestes casos, os mecanismos e critérios utilizados nas avaliações, nas promoções e nas carreiras podem fomentar esta reduzida presença de diretoras em tais áreas.

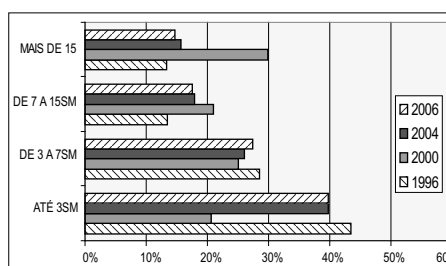
A força e o peso da afluência das mulheres na direção geral podem ser avaliados também pela dispersão das faixas de remuneração. Pela consulta aos dados da RAIS, no decorrer dos anos (1996, 2000, 2004 e 2006), as faixas remunerativas dos diretores gerais não reduzem seus contrastes.

Quadro 10
Diretores gerais (homens), segundo faixa de remuneração média mensal em intervalos de salários mínimos – 1996, 2000, 2004 e 2006



Fonte: RAIS/MTE

Quadro 11
Diretores gerais (mulheres), segundo faixa de remuneração média mensal em intervalos de salários mínimos – 1996, 2000, 2004 e 2006



Fonte: RAIS/MTE

É significativo que, mesmo com instabilidade, a faixa de mais de 15 salários mínimos é atingida por 45% desses profissionais do sexo masculino. Em 2006, apenas 14,7% das mulheres alcançam este patamar, enquanto 40% delas permanecem no patamar mais baixo, de até 3 salários.

As diferenças por nós encontradas estão próximas à tendência histórica, e ainda não modificada, da passagem do século XX para o XXI. Num artigo divulgado pelo BNDES, em 2006, é enunciada uma projeção para o futuro, apoiada nos níveis salariais dos recém-contratados (AMBROZIO, 2006).

Seriam necessários mais 75 anos para eliminar completamente a desigualdade salarial por sexo [...]. Os salários reais médios a preços de 2005 dos admitidos entre 1996 e 2005 foram de R\$ 614 para os homens e de R\$ 556 para as mulheres.

As segregações: o caso das gerentes no Brasil

Diante das informações apresentadas sobre as mulheres diretoras, o exercício da gerência por mulheres na década 1996-2006 não parece inovar os comportamento e as atitudes por parte das organizações. Para 1995, o grupo Catho reportava que entre 380 mil executivos e 62 mil empresas, havia 12% de mulheres entre os gerentes. Esta posição é fundamental na pirâmide hierárquica de responsabilidade, porque está entre um conjunto de posições subordinadas e a alta direção.

Tabela 8
Percentual de aumento segundo cargo e sexo

Cargo	% Mulheres 1995	% Mulheres 1997	% Aumento
Gerente	12,42	15,61	25,70
Supervisor	15,67	20,85	33,10
Chefe	20,73	24,76	19,40
Encarregado	30,35	36,78	21,20
Coordenador	27,40	36,95	34,85
Assistente	49,62	57,56	16,00

Fonte: Grupo Catho (<http://www.catho.com.br/centro_carreira/cc_pesquisa.htm>).

Na descrição da formação profissional, a nova classificação CBO (2004) evidencia os requisitos para o subgrupo dos gerentes: “escolaridade que varia em função do porte da instituição empregadora: curso superior incompleto e cursos profissionalizantes de até quatrocentas horas, e até curso superior e de pós-graduação”.

Colocamos em confronto quatro momentos (1996-2000 e 2004-2006) dos dados RAIS. É notável, em ambos os sexos, o aumento no número de gerentes. Este poderia ser um primeiro movimento de progressiva abertura para o reconhecimento de destaque profissional das mulheres.

Tabela 9
Gerentes por sexo – RAIS/M.T.E – 1996- 2000

RAIS / M.T.E	GERENTES (código CBO 14)			
	Homens	Mulheres	Total	% Mulheres
1996	222.275	62.923	285.198	22,1%
2000	266.877	101.028	367.905	27,5%

Tabela 10
Gerentes por sexo – RAIS/M.T.E 2004 - 2006

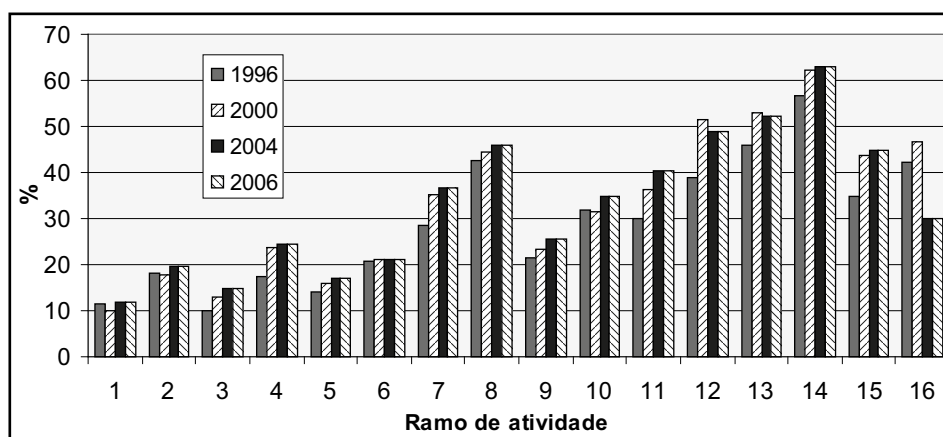
RAIS / M.T.E	GERENTES (código CBO 14)			
	Homens	Mulheres	Total	% Mulheres
2004	484.049	243.682	727.731	33,5%
2006	526.988	282.068	809.056	34,9%

O aumento registrado a partir de 2004 rebate de forma distinta em cada sexo. No total, para cada gerente mulher, em 1996, se acrescentam outras quatro, em 2006; para cada gerente homem, outros dois. Apesar destas alterações, deve-se ler com cautela estes resultados gerais. Por um lado, poderia ser inferida – na inserção hierárquica da pirâmide – uma mobilidade ascendente de quem chega a este patamar ou de quem é contratado neste subgrupo ocupacional. Por outro, atingir este lugar não é uma alteração que aufere necessariamente maior reconhecimento profissional. A literatura sobre reestruturação produtiva mostra o quanto a difusão de alterações tecnológicas e organizacionais nas empresas decorreu de reformulações das hierarquias profissionais, alterando a subdivisão entre as tarefas técnicas, as burocráticas

e de apoio, não sempre com patamares de qualidade e garantias (SEGNINI, 1998; SARNIN; BALAS-BROCHE, 2006).

Oferece-se às mulheres mais possibilidades de ocupar os postos de gerência, mas elas ainda representam 35% do total dos empregados nesta categoria, em 2006. Também emergem, na distribuição por grandes ramos de atividade econômica, as mesmas restrições já evidenciadas para as diretoras gerais.

Quadro 12
Gerentes de empresas, segundo ramo de atividade (% de mulheres)



Fonte: RAIS/ MTE

Legenda

- | | |
|--|--|
| 1 Agricultura, pecuária, silvicultura e exploração florestal | 9 Transporte, armazenagem e comunicações |
| 2 Pesca | 10 Intermediação financeira / seguros |
| 3 Indústrias extrativas | 11 Atividades imobiliárias, aluguéis etc. |
| 4 Indústrias de transformação | 12 Administração pública, defesa e seguridade social |
| 5 Produção e distribuição de eletricidade, gás e água | 13 Educação |
| 6 Construção | 14 Saúde e serviços sociais |
| 7 Comércio, reparação de veículos etc. | 15 Outros serviços coletivos, sociais e pessoais |
| 8 Alojamento e alimentação | 16 Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais |

Em 1996, nos ramos de saúde e serviços sociais (53%), educação (43%) e nos organismos internacionais (40%) as gerentes superam em muito a média geral das mulheres nesta posição (22%). Em outro patamar (35%), despontam as gerentes: na administração pública, defesa e seguridade social (37%) e no ramo de alojamento e alimentação (34%). Sempre em ordem decrescente, a intermediação financeira, seguros e previdência complementar (26%), o comércio e a reparação (23%), a construção (18%) e a indústria de transformação (14%). Neste último grupo, é evidente uma aceitação maior, em face da entrada/promoção das mulheres diretoras gerais. Finalmente, o setor “mais resistente” em integrar mulheres em postos de gerência é o ramo de produção, distribuição de eletricidade, gás e água (9,6%).

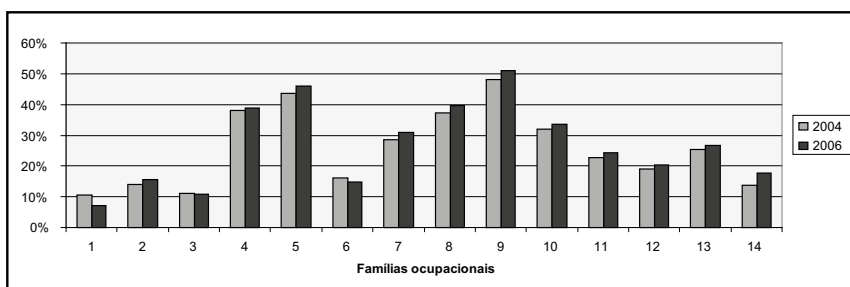
Em 2006, a assimetria de sexo não se afasta dos anos anteriores, reiterando o quadro segundo os ramos econômicos que acabamos de apresentar. As gerentes são maioria na saúde (63%), em seguida na educação (52%) e administração pública (49%), alojamento e alimentação (46%), e outros serviços coletivos (45%). Elas são 1/3 nos quadros de gerência nos ramos de comércio, reparações de veículos (37%), intermediação financeira, seguros (35%) e nos organismos internacionais, que proporcionalmente decrescem a 30%. Em seguida, vem a indústria de transformação (24,4%) e a construção civil (21%). Finalmente, as maiores exclusões continuam sendo nos ramos de produção e distribuição de eletricidade, gás e água (17%) e de indústria extrativa (15%).

Se os ideais igualitários estão em circulação na sociedade e permeiam a obtenção de diplomas universitários pelas mulheres, as informações estatísticas demonstram que há, nos espaços das empresas, uma significativa masculinização (Cynthia Cokburn in E.Souza Lobo 1990) desta posição em alguns ramos econômicos. Para estes casos, é pertinente afirmar que em cada ramo funcionam “barreiras invisíveis criadas pelas atitudes e preconceitos organizacionais que bloqueiam a ascensão das mulheres”. Estas referências sugerem detalhar a análise RAIS¹⁷ nos dois subgrupos:

- Gerentes de produção e operações (código 141)
- Gerentes de área de apoio (código 142).

As gerentes mulheres que são mais numerosas fazem parte do subgrupo da CBO – gerente de área de apoio (código 142), que demanda especificações de gestão e coordenação burocrática/administrativa.

Quadro 13
Gerentes por família ocupacional e sexo RAIS – 2004 e 2006



Legenda: Famílias GERENTE (códigos 141 e 142)

- | | |
|--|--|
| 1 Gerentes de produção e operações em empresa agropecuária, pesqueira | 8 Gerentes administrativos, financeiros e de riscos |
| 2 Gerentes de produção e operações em empresa da indústria extrativa | 9 Gerentes de recursos humanos e de relações do trabalho |
| 3 Gerentes de obras em empresa de construção | 10 Gerentes de comercialização, <i>marketing</i> e comunicação |
| 4 Gerentes de operações comerciais e de assistência técnica | 11 Gerentes de suprimentos e afins |
| 5 Gerentes de operações de serviços em empresa de turismo, de alojamento | 12 Gerentes de tecnologia da informação |
| 6 Gerentes de operações de serviços em empresa de transporte, de comunicação | 13 Gerentes de pesquisa e desenvolvimento |
| 7 Gerentes de operações de serviços em instituição de intermediação financeira | 14 Gerentes de manutenção |

¹⁷ Relação Anual de Informações Sociais, 2006.

A uma primeira leitura, parece não se alterar a inserção das mulheres no interior de cada subgrupo. A perspectiva de barreiras das “paredes de vidro” é uma referência para se perceber que, mesmo ao serem aceitas no posto de gerência, circulam mecanismos que fazem com que sua incorporação se concentre em âmbitos e serviços considerados menos centrais, menos estratégicos para a organização. É o que justifica, por exemplo, a considerável presença delas entre os gerentes de RH (2004: 48%; 2006: 51%), superando até as diretoras de R.H. (2006: 46%). Seguem, em ordem de importância, as gerentes de operações em empresas de turismo (2004: 44%; 2006: 46%) e as gerentes de operações comerciais e assistência técnica (2004: 38%; 2006: 39%). Elas são só 1/3 dos gerentes de operações em instituições de intermediação financeira (2004: 28,5; em 2006: 31%). Este número aumenta ligeiramente em relação a gerentes de pesquisas e desenvolvimento (2004: 25,5%; em 2006: 26,7%) e gerentes de suprimento e afins (2004: 22,7%; 2006: 24%). Em clara posição de minoria estão as mulheres gerentes de obras em empresa de construção (2004: 11%; 2006: 11,8%) e as gerentes de produção e operações em empresas da indústria extrativa (2004: 14%; 2006: 15,6%). Há pequenos incrementos no número das gerentes de manutenção (2004: 13,7%; 2006: 17,7%), contrastando com a diminuição das diretoras de manutenção.

O movimento de menor presença de diretoras e uma mais alta aceitação de gerentes (nos espaços de operações de serviços em instituição de intermediação financeira) sugere pensar a história das organizações, suas políticas sobre os impactos ocorridos em meados dos anos 1990, quando houve as privatizações e fusões neste setor (SEGNINI, 1998; ARAÚJO; CARTONI; JUSTO, 2001).

Complementamos este perfil da presença das mulheres gerentes com a evolução dos níveis de remuneração, calculada por faixa de remuneração média mensal. Cabe retomar o alerta do relatório anual RAIS (2006):

Em 2006 as mulheres continuam ganhando menos do que os homens. As trabalhadoras com nível superior completo recebem em média 57,19% da remuneração paga aos homens com a mesma instrução. Em 2005 esta diferença estava nos patamar de 56,94%.¹⁸ Em contraste, entre analfabetos, o salário médio delas equivale a 82,59% da remuneração masculina. (RAIS, 2006)

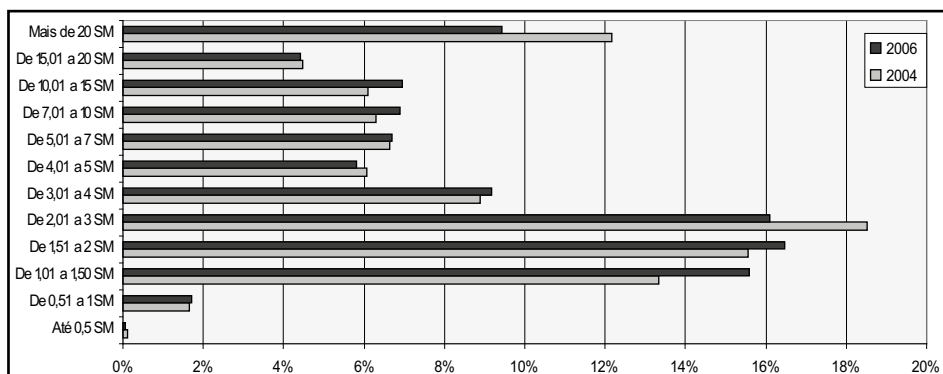
Até em um relatório do Ministério de Trabalho e Emprego “*Rais, potencialidades 2006*” está sublinhado:

Quando observamos o intervalo mais elevado (Superior Completo), esse percentual atinge um patamar quase inusitado: 75%. Quando a faixa de escolaridade é a mais baixa (analfabeto), os homens apresentam um rendimento 21% superior às mulheres (RAIS, 2006).

¹⁸ BRASIL registra criação recorde de..., 2007.

Para a gerência de produção e operações,¹⁹ solicita-se um capital cultural e social (investimentos de formação universitária e profissional).

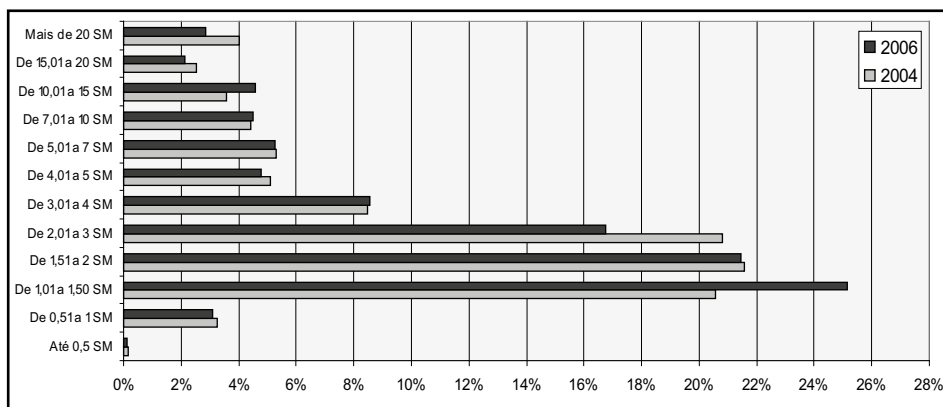
Quadro 14
Remunerações: Gerentes de produção e Operações, faixa salarial (somente homens)



Fonte: RAIS/MTE

As alterações (2004-2006) na estrutura das remunerações para este subgrupo (âmbito em que a mulher está em clara minoria, representando 14% destes profissionais) são demarcadas por grandes contrastes que não se modificam. Entre os homens, a remuneração de cinco profissionais em dez não supera três salários mínimos, e só 20% alcança faixas de dez ou mais salários mínimos.

Quadro 15
Remunerações: Gerentes de produção e operações, faixa salarial (somente mulheres)



Fonte: RAIS/MTE

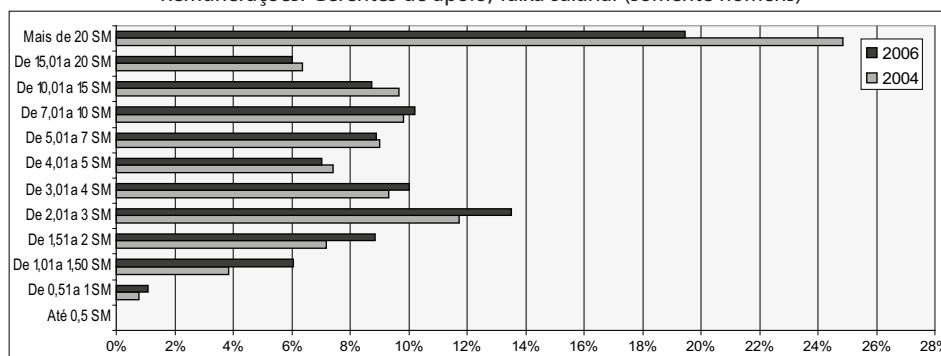
Entre as mulheres, 66% permanecem na faixa mais baixa, até três salários mínimos, enquanto apenas uma entre dez alcança faixas de dez ou mais salários mínimos. É importante não perder de vista que, entre 2004 e 2006, para ambos os sexos, retrai-se o segmento de gerentes com as mais altas faixas de remuneração média

¹⁹ M.T.E.CBO.

(de 15 ou mais salários mínimos). No entanto, mais uma vez este patamar entre as mulheres (3.324 gerentes) é um caso excepcional (3%), sendo bem mais frequente (9,5%) entre homens (22.271 gerentes). Permanece estável o percentual de mulheres que recebem de três a dez salários mínimos, enquanto aumenta a proporção de homens com faixa mais alta (de sete a 15 salários mínimos).

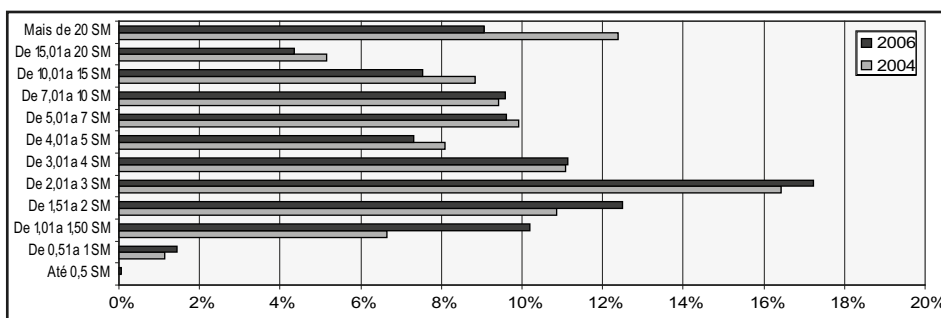
Para os gerentes no subgrupo de área de apoio (por exemplo: gerentes administrativos e financeiros, gerentes de riscos, de pesquisa e desenvolvimento e afins),²⁰ as alterações (2004-2006) das faixas de remuneração evidenciam um rebaixamento dos patamares salariais alcançados e ainda é significativo o aumento da disparidade entre os sexos. Aumentam entre as mulheres as gerentes que não alcançam três salários mínimos (de 35% para 41%). Reduzem-se as e os gerentes cuja faixa de remuneração média é superior a dez salários mínimos. No mais alto nível (superior a 20 salários mínimos), ficam 19% dos homens e 9% das mulheres.

Quadro 16
Remunerações: Gerentes de apoio, faixa salarial (somente homens)



Fonte: RAIS/MTE

Quadro 17
Remunerações: Gerentes de apoio, faixa salarial (somente mulheres)



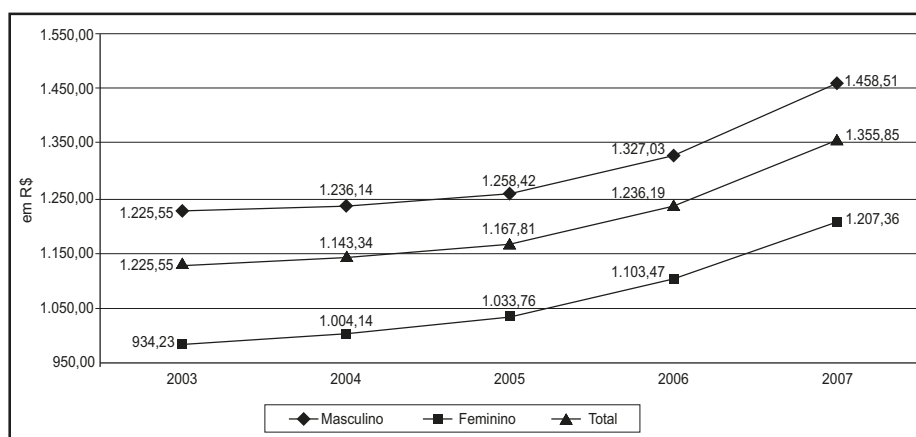
Fonte: RAIS/MTE

²⁰ Neste subgrupo, as mulheres chegam a crescer até 20% em 2006.

Nas faixas intermediárias de salário, há, finalmente, algumas aproximações entre homens e mulheres. Aumenta a proporção de quem recebe de sete a dez salários mínimos e fica estável também a frequência de quem recebe de cinco a sete salários mínimos.

Os resultados RAIS de 2007 registram a persistência da desigualdade impertinente dos rendimentos segundo o sexo nos últimos anos (2003-2007) da década por nós considerada neste artigo (RAIS, 2007).

Quadro 18
Evolução do rendimento médio real(*), em 31/12, segundo gênero
Brasil – período: 2003 a 2007



(*) Deflacionado pelo INPC/IBGE
Fonte: RAIS/MTE

A desigualdade impertinente das faixas de remuneração entre as trabalhadoras e os trabalhadores é um fenômeno bastante complexo para que se imaginem futuras soluções? A literatura aponta quanto sua constituição é estrutural, supondo-a decorrente, ainda hoje, da coexistência de diferentes processos de origens econômica, cultural e social. No entanto, é instigante evidenciá-la justamente numa época percorrida por várias mudanças que poderiam ter permitido alterar seu padrão. A massificação da educação universitária das mulheres, sua experiência ocupacional, sua estabilidade no mercado de trabalho, todos estes elementos poderiam ter alimentado a universalização de tratamento. A difusão de regulamentos, normas e leis que se comprometem com a "igualdade de salário para trabalho de igual valor", as declarações (sempre mais retóricas) de "responsabilidade social das empresas", que veiculam a mensagem de promover a igualdade de oportunidades (raros são os casos das que assim agem no Brasil), parecem não conseguir modificar esta impertinente assimetria. Dominique Meurs e Sophie Ponthieux²¹ sugerem pôr ênfase na implementação de políticas no mercado de trabalho que deveriam ser capazes de inovar,

²¹ Na França, na década 1990-2002, o gap ficou estável, 25% (MEURS; PONTHEIUX, 2006).

aliando-se a outras intervenções, para chegar a substituir os costumes sociais que se traduzem nos comportamentos e nas escolhas profissionais.

Conclusões: Telhado, paredes de vidro ou céu de chumbo?

A distribuição de homens e mulheres nos espaços ocupacionais de alto perfil parece evidenciar o agir do duplo princípio: de separação e de hierarquia. O exercício sobre a “força diferencial dos sexos” (HÉRITIER em PRUVOST, 2007) continua valendo mesmo quando a aquisição do diploma universitário poderia funcionar como moeda para a universalização de tratamento. As metáforas, de origem inglesa, do telhado e das paredes de vidro sugerem estudar quanto os comportamentos são permeados de atitudes, estereótipos, que constroem barreiras (teto ou paredes) com os procedimentos invisíveis e artificiais (de vidro) presentes nas práticas de sociabilidade e nas relações interpessoais em uso nas organizações (empresas). A ascensão pode estar bloqueada pelo contexto institucional e pelas suas redes de relações. O sintoma mais evidente disso é a concentração de um sexo e a exclusão do outro, no amplo leque das profissões. As metáforas alertam para que se identifique quais dinâmicas poderiam estar estimulando esta separação. 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.

A revisão da literatura evidencia diferentes abordagens. Para alguns autores, as dificuldades são estudadas graças ao depoimento de mulheres executivas. Seus percursos pessoais ilustram os mecanismos que as afastam dos níveis superiores da hierarquia (GUILLAUME; POCHIC, 2007). Por outro lado, em mais raros estudos, em especial no Brasil, são ressaltadas as rupturas das posições hierárquicas ao longo da história, utilizando-se a leitura contextual de fontes estatísticas (HAMMOND; HOLTON, 1994). Temos assumido esta abordagem macro, porque nos ajuda a identificar os ambientes organizacionais a serem submetidos a um próximo estudo de empresa (LAUFER, 2005). Esta perspectiva, a análise organizacional, é apontada como o “*angle mort*” dos estudos (GUILLAUME; POCHIC, 2007), perante a ênfase de pesquisas sobre o sucesso ou o fracasso de trajetórias de mulheres em carreira.

Chegamos, assim, a algumas considerações conclusivas na análise panorâmica. A rápida referência do legado da história aponta que há um avançar da formação escolar das mulheres. A comparação entre 1929 e 1990 é referendada pela quebra da proeminente presença de homens na formação universitária. Ao longo deste período, formataram-se mudanças do mundo simbólico, do imaginário sexuado em definir e renovar saberes e atribuições ocupacionais. O acesso à formação superior – universitária – conseguiu dar vazão às aspirações das mulheres aos postos de responsabilidade profissional. Ao fazer a conexão entre a abertura do mundo escolar e o mercado de trabalho, não imaginamos uma permeabilidade linear entre as duas esferas. No entanto, surge a instigante perspectiva de não abandonar os elos entre os espaços sociais: a escola, a socialização familiar e o mercado de trabalho.²² Muitas vezes isolados pelas referências de autonomia, tais espaços são desconectados em sua capacidade de proporcionar conexões virtuosas, além de poder explicitar contrastes e fronteiras. Fala-se da importância do “efeito diploma” (LAUFER, 2005) para justamente avaliar quanto o mercado profissional absorve os ganhos alcançados na esfera educativa.

Os anos de 1990 a 2005 confirmam que as mulheres alcançam o diploma universitário em constante proeminência diante dos colegas homens. Seria isto uma alavanca para que elas sejam admitidas nas carreiras mais prestigiosas das organizações? A competição²³ instalada no mercado de trabalho, decorrência da abertura da formação acadêmica, sugere descrever as circunstâncias de ascensão e de carreira. O acesso ao recurso de formação universitária, aliado a esta emergente entrada na pirâmide das carreiras, faz da metáfora do telhado de vidro uma ferramenta válida. As tradicionais perspectivas da segregação vertical (sub-representação das mulheres nas posições de poder) em face da segregação horizontal (a manutenção de especializações no campo ocupacional) não são hoje excludentes, mas articuladas para melhor analisar os espaços organizacionais. A literatura retoma a especificidade das formas de sociabilidade nas organizações, onde se combinam aberturas e fechamentos, inclusões e exclusões. Se os contextos da realidade mudam, mudam as metáforas que sustentam a produção de obstáculos visíveis e invisíveis. Do teto, passa-se às paredes de vidro, e, em alguns casos, fala-se de céu de chumbo. A metáfora do *telhado de vidro* instiga a interpretar as diferenciações de mobilidade entre quem alcança os postos de comando, quem não é considerado idôneo ou quem é frequentemente preterido e fica estacionado em lugares profissionais na base da pirâmide. A metáfora das *paredes de vidro* é um novo ganho analítico desta interpretação. Sugere especificar a identificação de critérios de seletividade (sobretudo de avaliação, e suas técnicas e procedimentos) que, implícitos na estrutura do comando, acabam

²² Na França, por exemplo, Catherine Marry (2004) aponta que “Depuis l’instauration par décret de la mixité dans l’enseignement professionnel par exemple (en 1966), on n’observe aucune arrivée massive de filles dans les écoles de mécanique, ni de garçons dans les écoles d’infirmières et de sages-femmes; en outre, la présence très minoritaire de l’un ou l’autre sexe ne va pas sans difficultés, notamment d’ordre psychique”.

²³ A autora retoma o conceito de concorrência de Georg Simmel (1903).

sendo repassados nos espaços segmentado da pirâmide, colocando em evidência a existência de “distância de gênero na autoridade” (BAXTER; WRIGHT, 2000). Nas grandes organizações, é “extremamente difícil” entrar nos postos estratégicos como a direção de desenvolvimento de produtos, de finanças, mas há ainda mulheres que conseguem ascender, ficando, no entanto, restritas ao âmbito de menor posição estratégica, como as direções de recursos humanos e de administração.

Na França, o estudo do campo científico na específica formação de carreiras de pesquisadores e professores instiga a introduzir uma nova metáfora: o *céu de chumbo* (MARRY, 2008). Esta metáfora evidencia que o campo profissional científico é perpassado por mecanismos institucionais e por culturas disciplinares que geram a discriminação sexual (MARRY; JONAS, 2008). Para C. Marry (MARRY; JONAS, 2008),

O céu de chumbo é a soma de discriminações (COLE; BURTON, 1992): pequenas diferenças de “partida”, no âmbito material e simbólico (as citações, as medalhas, os prêmios, as presidências dos fóruns e congressos) que se traduzem por grandes discrepâncias ao longo de diversos anos de carreira.

Detectar as alterações de patamares das desigualdades impertinentes no âmbito da estrutura hierárquica profissional tem guiado este texto. As diferentes metáforas apontam para a necessidade de aprimorar o entendimento dos reais ganhos e das reais barreiras.

A leitura dos dados RAIS entre 1996 e 2006 ressalta a instabilidade do patamar de aceitação, por parte das empresas, de mulheres na posição de diretoras gerais. A constatação do enxugamento (2004-2006) que reduz o número de mulheres nesta posição (de 30% a 23%) estimula a pensar na circulação de mecanismos internos bastante ativos nas empresas que proporcionam a chamada fabricação “organizacional dos dirigentes” (GUILLAUME; POCHIC, 2007). O contraste entre uma aceitação positiva em específicos ramos de atividades (a administração, a educação, a saúde e os organismos internacionais) e a persistente exclusão (na indústria extrativa, indústria de transformação, eletricidade, água, gás; construção e transporte) e uma rarefeita presença na intermediação financeira e atividades imobiliárias alertam para o uso de fortes estratégias sexistas de seletividade.

As demarcações se evidenciam ainda mais se avaliamos as mulheres nos dois subgrupos da direção: diretores de produção e de operações e diretores de áreas de apoio. O sistema de assimetria de gênero não interfere para incorporar as mulheres entre as diretoras de recursos humanos (46%); reduz-se pelo incipiente aumento delas entre diretores de operações de obras em empresa de construção (passa de 9% a 34% entre 2004 e 2006). As *paredes de vidro* ajudariam a interpretar a reduzida presença das diretoras de operações de serviços em instituição de intermediação financeira, já que as mulheres estão presentes no meio da pirâmide como gerentes e,

em sua base, como funcionárias. A metáfora do *telhado de vidro* parece apropriada para explicar a exígua entrada das mulheres diretoras de produção e operações em empresas da indústria extrativa, de transformação e de serviços de utilidade pública (de 10% a 8%).

Modelos femininos e modelos masculinos de carreira se diversificam por ramos de atividades. Por que há sistemas formais de gestão de carreiras marcadamente sexuadas e excludentes em alguns ramos da economia? Em alguns casos, as tradicionais barreiras de telhado de vidro estão sendo substituídas pela presença de paredes de vidro? Desenvolver respostas a tais perguntas nos incentiva a seguir a reflexão, assumindo como centro de estudo a análise comparativa interna às organizações, em ramos econômicos distintos.

Ao avaliar a evolução das gerentes, celeiro de ascensão, aponta para outras especificações. A metáfora das *paredes de vidro* é uma ferramenta que interroga a força das características atribuídas ao trabalho por quem contrata ou promove as trabalhadoras. A empresa elabora o próprio simbolismo dos papéis profissionais atribuídos ao sexo masculino ou ao feminino. Para Billing e Alvesson (1994, p. 234), estes vínculos entre o emprego e os elementos de masculinidade e feminilidade variam no tempo e nas culturas. No Brasil, as *paredes de vidro* capturam as seletividades de gênero nos subgrupos de gerentes de operações de serviços em empresa de transporte, de comunicação, de tecnologia da informação e de pesquisa e desenvolvimento. Por outro lado, é sintomático que a atuação de engenheiras mulheres seja menor na área de serviços de produção propriamente dita. A metáfora do *céu de chumbo* parece demandar detalhamentos e mais sutis fontes de dados, menos panorâmicos e mais pontuais. Esta é uma ferramenta para visualizar como as organizações (em suas especificidades), ao construir os perfis de carreiras, usam critérios simbólicos atribuindo-os a modelos de carreiras masculinas e/ou femininas. A organização como campo em que se exerce o prestígio elabora sua própria classificação hierárquica (na carreira científica de pesquisador/professor isto é evidente). Poderá ser usada quando enfrentarmos os resultados do estudo interno às organizações em suas construções de perfis de carreiras.

Por último, entre as desigualdades impertinentes evidenciamos a permanente discrepância entre as remunerações de homens e mulheres no âmbito da alta profissionalização. Os dados RAIS entre 1996 e 2006 mostram quanto os interesses econômicos e os valores culturais da oferta de trabalho (assumidos pelos empregadores) são uma mescla “explosiva” para sexualizar a presença seletiva de homens e mulheres nas posições de alta profissionalização. Mesmo considerando o achatamento das faixas de remuneração mais altas, mesmo constatando algumas aproximações nas faixas de remuneração média durante a década 1996-2006, a permanência proporcional das discrepâncias é muito forte. Constatamos, pelas tabulações RAIS, que, com a

instabilidade da faixa de mais de 15 salários mínimos, esta é alcançada por 45% dos diretores homens. Em 2006, só 14,7% das mulheres obtiveram esta remuneração. Tal constatação não é desmentida pelos informes nacionais RAIS: "As trabalhadoras com nível superior completo recebem em média 57,19% da remuneração paga aos homens com a mesma instrução."

Telhado, paredes de vidro, céu de chumbo são todas as ferramentas que guiam as pesquisas para identificar a densa confluência de mecanismos que impedem a configuração da igualdade de oportunidades. Última demonstração deste contexto hierarquicamente seletivo é a experiência pessoal de Lilly Ledbetter, supervisora, trabalhando no espaço de *management* da Goodyear. A circulação de discriminações incentivou o presidente dos Estados Unidos da América, em 29 de janeiro de 2009, a estabelecer novas diretrizes para a solução das queixas de discriminação salarial. Este é um caso destinado a se tornar emblemático. Como bem relata a própria Lilly Ledbetter (2007), em seu depoimento junto ao tribunal, a composição dos mecanismos de discriminação de tratamento é variada, multifacetada, porque densa de valores e atitudes de comportamentos e práticas; de agressões morais e físicas; de repercussões econômicas e culturais.

Abstract: The article provides a comparative analysis of women in top professional position (director and manager) in Brazil describing the main achievement of the decade 1996- 2006. The glass ceiling as metaphor is the reference to look the RAIS National surveys (1996-2006). In Brazil women have made significant progress in terms of education, participation in economic activity and social status. The overall employment situation for women has evolved significantly since 1980. Women's share of professional jobs increased. However, they have a long way to go as far as advancement to top decision-making positions is concerned. There are different analytic perspectives. The first perspective suggests that individual differences could explain the paucity of women in management. The second perspective focuses on organizations' and employers' select for women's upward mobility. Based on this approach, our conclusion stress that women managers tend to be concentrated in certain sectors. For example, most women managers in the Brazilian organizations are to be found in medicine and health services, education, followed in descending order by the distribution and service sector, but is not

usual in sectors such as insurance and banking. The glass ceiling and today the metaphor the glass wall, continues to limit women's access to senior management and to management positions in those sectors and areas which involve more responsibilities and higher pay.

Keywords: *glass ceiling; glass wall; women workforce; organization and women.*

(Recebido em janeiro de 2009 e aprovado para publicação em fevereiro de 2009.)

Referências

- AMBROZIO, A.M. Mulheres conquistam mercado, mas ganham menos. In: BNDES. *Visão do desenvolvimento*. Rio de Janeiro, ago. 2006. n. 10.
- ARAÚJO, A.; CARTONI, D.; JUSTO, C. Reestruturação produtiva e negociação coletiva nos anos 90. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v. 16, n. 45, 2001.
- BAXTER, J.; WRIGHT, E.O. The glass ceiling hypothesis: a comparative study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender & Society*, [S.l.], n. 292, Apr. 2000.
- BELGHITI-MAHUT S. Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres. *Revue Française de Gestion*, [S.l.], v. 30, n. 151, p. 145-160. juil./ août 2004.
- BILLING; ALVESSON. *Gender, managers, and organizations*. Berlin: W. de Gruyter, 1994.
- BRASIL registra criação recorde de empregos em 2006. *O Estadão*, 22 nov. 2007. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/economia/not_eco83956,0.htm>.
- BRUSCHINI, C. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 37, n. 132, 2007.
- _____. Trabalho feminino: trajetória de um tema, perspectivas para o futuro. *Revista Estudos Feministas*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, p. 17-32, 1994.
- BRUSCHINI, C.; PUPPIN B. A. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. *Cadernos de Pesquisa*, [S.l.], v. 34, n. 121, jan./abr. 2004.
- BRUSCHINI, C.; LOMBARDI. A bipolaridade do trabalho feminino no Brasil contemporâneo. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, 2000.
- CALÁS, M.; SMIRCICH, L. From the woman's point of view: feminist approaches to organizations studies. In: CLEGG, S.T.; NORD, W.R. (Ed.). *Handbook of organization studies*. London: Sage, 1996.
- CALAS; SMIRCICH. From the woman's point of view: feminist approaches to organization studies. In: CASTEL, Robert. *As metamorfoses da questão social*. Petropolis, RJ: Vozes, 1998.
- CATALYST. *A survey of chief executive officers and human resources professionals in fortune 500/service 500 companies*. New York, 1990.
- _____. *Catalyst and the Families and Work Institute: leaders in a global economy: finding the fit for Top Talent 2008*. [2008]. Disponível at: <<http://www.catalyst.org/>>

press-release/129/new-study-shows-gender-rank-and-regional-differences-in-finding-the-right-fit-for-top-corporate-talent>.

_____. Career advancement in corporate Canada: a focus on visible minorities – survey findings. New York, 2007.

_____. *New study shows gender, rank and regional differences in finding the right fit for top corporate talent*. New York, June 3, 2008. Disponível em: <http://www.catalyst.org/file/138/woc_accounting_final_book.pdf>.

CASTEL, R. *As metamorfoses da questão social*. Petropolis, RJ: Vozes, 1998.

CLEGG, R.; HARDY, C.; NORD W. R. (Ed.). *Handbook of organization studies*. London: Sage Publications, 1996.

COKBURN, C. *Technical competence, gender identity and women's autonomy*. XII World Congress of Sociology, Madrid, 1990.

COLE, J. R.; BURTON, S. A theory of limited differences; explaining the productivity puzzles in sciences. In: ZUCKERMAN, H.; COLE, J. R.; BRUER, J. T. (Ed.). *The outer circle: women in scientific community*. New Haven: Yale University Press, 1992. p. 277-310.

CORSEUIL, C. H. *Mudanças organizacionais nas empresas brasileiras: uma análise preliminar dos seus determinantes*. Rio de Janeiro: Ipea, 2008. Mimeo.

CORTEZ, M. *A intermediação do emprego: as imagens de gênero nas práticas de recrutamento na cidade do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: PIBIC/CNPq, IFCS/UFRJ, 2008. Mimeo.

DENCKER, J. C. Corporate Restructuring and sex differences in managerial promotion. Illinois: Institute of Labor and Industrial Relations, University of Illinois, [19--]. Mimeo.

EPIPHANE, D. La féminisation de la catégorie des cadres au miroir de l'insertion des jeunes. In: ARLIAUX, M.; ECKERT, H. *Quand les jeunes entrent dans l'emploi*. [S.l.]: La Dispute, 2002.

GUILLAUME, C. ; POCHIC, S. La fabrication organisationnelle des dirigeants: un regard sur le plafond de verre. *Genre et Organisations*, [S.l.], n. 17, 2007.

HAMMOND, V.; HOLTON, V. The scenario for women managers in Britain in the 1990s. In: ADLER, N. J.; IZRAELI, N. D. (Ed.). *Competitive frontiers: women managers in a global economy*. Cambridge: Basil Blackwell, 1994.

HIRATA, H. Reorganização da Produção e transformações do trabalho: uma nova divisão sexual? In: BRUSCHINI, C.; UNDEHAUM, S. G. (Org.). *Gênero, democracia e sociedade brasileira*. São Paulo: FCC: Ed. 34, 2002. p. 339-355.

HYMOWITZ; SCHELLHARDT. The glass ceiling. *The Wall Street Journal*, [S.l.], Special Report on the Corporate Woman, 1986. Disponível at: < <http://www.shrm.org/espanol/3glassceiling.asp>>.

INSTITUTE OF MANAGEMENT. Remuneration economics: national management salary survey. In: LABOUR RESEARCH DEPARTMENT FOR THE PROFESSIONAL AND MANAGERIAL STAFFS SYMPOSIUM. *Trades Union Congress (TUC): professional and managerial staffs: trends and prospects*. London, 1997.

- JUNHO PENA, M.V. *Mulheres e trabalhadoras: presença feminina na constituição do sistema fabril*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981.
- LAUFER J.; FOUQUET A. À l'épreuve de la féminisation. In: BOUFFARTIGUE, P. (Dir.). *Cadres, la grande rupture*. [S.l.]: La Découverte, 2001.
- _____. ; POCHIC S. Carrières au féminin et au masculin. In: KARVAR, A.; ROUBAN, A. (Dir.). *Les cadres au travail, les nouvelles règles du jeu*. [S.l.]: La Découverte, 2004.
- _____. La construction du plafond de verre: le cas des femmes cadres à potentiel. *Travail et Emploi*, [S.l.], n. 102, Avr./ Juin 2005.
- _____. *La féminité neutralisée: les femmes cadres dans l'entreprise*. Paris: Flammarion, 1982.
- _____. Travail, carrières et organisation. In: _____; MARRY, C.; MARUANI, M. *Masculin-féminin: question pour les sciences de l'homme*. Paris: PUF, 2001. p. 57-79.
- LEDBETTER, Lilly. *Testimony of Lilly Ledbetter before the committee on education and labor United States house of representatives on the amendment of title VII*. June 12, 2007. Disponible at: <<http://edworkforce.house.gov/testimony/061207LillyLedbetterTestimony.pdf>>.
- LOPES DE OLIVEIRA, Z. Trabalho de escritório em uma empresa multinacional: igualdade x diferença. In: KIRSCHNER, A.M.; GOMES, E. R. (Org.). *Empresa, empresarios e sociedade*. São Paulo: Sette Letras, 1999.
- MARUANI, M.; HIRATA, H. *As novas fronteiras da desigualdade homens e mulheres no Mercado de trabalho*. São Paulo: Senac, 2003.
- MARRY, C. ; JONAS, I. Chercheuses entre deux passions: l'exemple des biologistes. *La Découverte*, [S.l.], n. 14, 2008.
- MARRY, C. Mixité scolaire: abondance des débats, pénurie des recherches. *La Découverte*, [S.l.], Travail, genre et sociétés, v. 1, n. 11, 2004.
- _____. *Une révolution respectueuse: les femmes ingénieurs*. [S.l.]: Berlin, 2004.
- MASS, A. M. et al. *Rompiendo el techo de cristal: las mujeres en el management en la Argentina*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 1999.
- MEURS, D.; PONTHEUX, S. L'écart des salaires entre les femmes et les hommes peut-il encore baisser? *Économie et Statistique*, [S.l.], n. 398-399, 2006.
- MILLS, A.; TANCRED, P. *Gendering organizational analysis*. London: Sage Publications, 1997.
- MORRISON, A. New solutions to the same old glass ceiling. *Women in Management Review*, [S.l.], v. 7, n. 4, p. 15-19, 1992.
- MUSCATELLI, N. Las mujeres sólo ocupan el 10% de los cargos directivos. *El Clarín*, Buenos Aires, p. 26, 15 Aug. 1999.
- NOZOE, N. H.; BIANCHI, A. M.; ABLAS RONDET, A C. A nova classificação brasileira de ocupações: anotações de uma pesquisa empírica. *Perspectiva*, São Paulo, v. 17, n. 3-4, July/ Dec. 2003.

- OSTERMAN, P. Work reorganization in an era of restructuring: trends in diffusion and effects in employee welfare. *Industrial and Labor Relation Review*, [S.l.], v. 53, n. 2, p. 179-196, 2000.
- PETRILLI, L.R. *Educação, trabalho e desenvolvimento: uma complexa relação*. Trabalho apresentado no workshop do projeto de pesquisa "Conceitos empregados na educação profissional" NETE – Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação – UFMG, Belo Horizonte, 1998.
- POSTHUMA, A. C. Mercado de trabalho e exclusão social da força de trabalho feminina. In: ABRAMO, L.; ABREU, A. R. P. (Org.). *Gênero e trabalho na sociologia latino-americana*. São Paulo: ALAST, 1998.
- PRUVOST, Geneviève. *Profession: policier. Sexe: féminin*. Paris: Maison des Sciences de l'Homme, 2007. (CNRS-CESDIP)
- PUPPIN, B. A. O Gênero num contexto organizacional. In: KIRSCHNER, A.M.; GOMES, E. R. (Org.). *Empresa, empresários e sociedade*. São Paulo: Sette Letras, 1999.
- RAGO, Margareth. Trabalho feminino e sexualidade. In: DEL PIORE, M. *Historia das mulheres no Brasil*. São Paulo: Contexto: Unesp, 1997.
- RAIS. *Características do emprego formal segundo a Relação Anual de Informações Sociais: principais resultados*. 2007. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/pdet/arquivos_download/rais/resultado_2007.pdf>.
- _____. *Nota sobre o uso e potencialidades da RAIS de 2006*. 2006. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/rais/potencialidades_2006.pdf>.
- SACOMANO NETO, M.; ESCRIVÃO FILHO, E. Estrutura organizacional e equipes de trabalho: estudo da mudança organizacional em quatro grandes empresas industriais. *Gestão e Produção*, [S.l.], v. 7, n. 2, p. 136-145, 2000.
- SAFIOTTI. *A mulher na sociedade de classes*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1976.
- SARNIN, P.; BALAS-BROCHE, O. Charge de travail et activités des ingénieurs de bureau d'études. In: LIVIAN, Y-F. *Etre cadre: quel travail ?* [S.l.] : Edition de l'ARACT, 2006.
- SCOTT, J. Gênero: uma categoria útil para análise histórica. *Cadernos SOS Corpo*, Recife, 1991.
- SEGNINI, L. *Mulheres no trabalho bancário*. São Paulo: Edusp: FAPESP, 1998.
- SEGNINI, L. et al. Reestruturação produtiva e negociação coletiva nos anos 90. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v. 16, n. 45, 2001.
- SIMMELI, G. *Ausätze und Abhandlungen 1901-1908*, Bd. 1., Gesamtausgabe Bd. 7. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1903. p. 221-246.
- SOUZA-LOBO, E. *A classe operária tem dois sexos: trabalho, dominação e resistência*. São Paulo: Brasiliense, 1991.
- VINCENTI, A. *Relazioni responsabili: un'analisi critica delle politiche di pari opportunità*. Roma: Carocci, 2005.
- WAJCMAN, J. W. Le genre au travail. In: LAUFER, J.; MARRY, C.; MARUANI, M. (Éd.). *Le travail dugenre*. [S.l.] : La Découverte, 2003. p. 151-162.

_____. *Managing like a man*. Penn: Penn State Press, 1998.

WEEDEN, K. Profiles of change: sex segregation in the United States, 1910-2000 In: CHARLES, Maria; GRUSKY, David B. *Occupational ghettos: the worldwide segregation of men and women*. Palo Alto, CA: Stanford University Press, 2004. p. 131-78.

_____; SØRENSEN, J. B. A framework for analyzing industrial and occupational sex segregation in the United States. In: CHARLES, Maria; GRUSKY, David B. *Occupational ghettos: the worldwide segregation of men and women*. Palo Alto, CA: Stanford University Press. 2004. p. 245-96

WIRTH, L. *Breaking through the glass ceiling: women in management*. [S.l.]: ILO, 2001.