

“Associativismo, profissões e políticas públicas – III Seminário Nacional de Trabalho e Gênero”

Sessão Temática: Gênero e identidade em profissões e ocupações.

Coordenadora: Maria Rosa Lombardi

Título: Gênero, trabalho e política: os desafios do Programa Pró-equidade de Gênero em uma empresa do setor elétrico brasileiro

Autores: Vanilda de Oliveira e Luiz Signates

Gênero, trabalho e política: os desafios do Programa Pró-equidade de Gênero em uma empresa do setor elétrico brasileiro

Vanilda de Oliveira¹

Luiz Signates²

RESUMO

Em 2005 foi criado pela Secretaria Especial de Políticas para as mulheres o Programa Pró-equidade de gênero, com o intuito de combater a desigualdade entre homens e mulheres no mundo do trabalho. Entre as empresas que aderiram ao Programa estão a do setor elétrico, predominantemente dominado por homens, em que eles têm ocupado a maior parte dos postos de trabalho e de chefia. Esse artigo apresenta os resultados de uma pesquisa qualitativa realizada em uma empresa do setor elétrico brasileiro que aderiu ao Programa pró-equidade de gênero desde o seu início. O objetivo da pesquisa foi compreender a percepção de seus gestores (as) e diretores a propósito da desigualdade de gênero na empresa, das ações promovidas em prol da equidade de gênero a partir da implantação do programa e dos desafios que o programa pró-equidade de gênero ainda enfrenta nessa empresa. A pesquisa mostrou que os primeiros avanços já foram conquistados: a oficialização do programa e a sensibilização da força de trabalho para a promoção da equidade. No entanto, o grande desafio que permanece é o de transformar a cultura organizacional de uma empresa que por décadas manteve uma imagem de suas atividades como masculinas e que sempre foi dirigida e presidida por homens.

Palavras-Chave: equidade de gênero, trabalho, setor elétrico.

INTRODUÇÃO

O Programa Pró-Equidade de Gênero foi criado em 2005 pelo Governo Federal, via Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, em parceria com o Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (Unifem) e Organização Internacional do Trabalho (OIT), com o objetivo é promover a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no trabalho, em organizações públicas ou privadas. Entre suas metas estão a construção de um banco de boas práticas de gestão pró-equidade de gênero no mundo do trabalho e o incentivo às empresas para que se comprometem com a igualdade e respeito à diversidade.

¹ Mestre em sociologia pela UFG, pesquisadora do Instituto Signates.

² Doutor em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo, Professor Adjunto III da Universidade Federal de Goiás e da Pontifícia Universidade Católica de Goiás e Diretor do Instituto Signates de Pesquisa.

Cada empresa que aderisse ao programa deveria preencher uma “ficha perfil” a fim de construir um diagnóstico do nível de equidade na empresa e, com base nesse diagnóstico, formular um plano de ação para eliminar práticas discriminatórias identificadas. A empresa que conseguisse implementar 70% das metas propostas no plano de ação receberia o “selo pró-equidade de gênero”, que representa o reconhecimento da organização na implementação de práticas de equidade de gênero.

As empresas do setor elétrico e bancário foram as que mais aderiram e permaneceram no programa desde a sua primeira versão, de 2005-2006. A pesquisa cujos resultados são apresentados nesse artigo foi contratada em 2009 por uma das empresas do setor elétrico que aderiu ao programa desde sua primeira versão e conquistou dois selos pró-equidade de gênero, o que significa que desde 2005 vem conseguindo executar ações de promoção da equidade com sucesso.

Esse artigo está organizado em quatro partes: primeiro, traz um breve resumo da recente produção acadêmica sobre a desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro; a seguir, apresenta o diagnóstico da desigualdade de gênero na empresa, retirado da ficha perfil preenchida por ela; posteriormente, com base na pesquisa qualitativa realizada, mostra a percepção de gestores (as) e diretores a propósito da desigualdade de gênero na empresa; por fim, expõe a avaliação do corpo gestor e diretivo da empresa a respeito do programa pró-equidade de gênero implantado na empresa.

METODOLOGIA

Tratou-se de uma pesquisa qualitativa, em que foi utilizada a técnica de entrevistas, com o objetivo de compreender como e até que ponto o entendimento e a relevância das questões de gênero têm sido considerados no pensamento, ações e decisões do corpo diretivo e gestor da empresa, além de sua avaliação do programa pró-equidade de gênero. Os sujeitos selecionados para entrevistas foram gestores e dirigentes com capacidade de decisão sobre as políticas da empresa e de implementar ações afirmativas nela. Eventualmente, assistentes de algumas áreas também foram entrevistadas. Foram realizadas ao todo 12 entrevistas, com 16 sujeitos, entre 14 e 31 de julho de 2009.

Os resultados da pesquisa foram liberados para a publicação, mas a identidade dos entrevistados e da própria empresa será mantida em sigilo.

GÊNERO E TRABALHO NO BRASIL

Os estudos de gênero têm destacado que discursos essencialistas têm sido produzidos e repetidos há séculos com o intuito de hierarquizar o masculino e o feminino. Discursos de ordem biológica ou cultural que colaboraram para desqualificar as mulheres corporal, intelectual e moralmente (Citeli, 2001).

Segundo Stolke (2004), os estudos de gênero procuraram enfatizar o caráter relacional e político das definições normativas da feminidade e da masculinidade e evidenciar que os componentes culturais e biológicos dos estereótipos de gênero podem servir para simbolizar

outras dimensões da sociedade como, por exemplo, o valor atribuído às práticas femininas e masculinas.

Butler (2003), por sua vez, opõe-se à concepção de que o corpo é natural e o gênero corresponde ao cultural, destacando que o corpo e o sexo são construções discursivas que tem a capacidade de produzir aquilo que nomeia. Dessa forma, não existiriam sujeitos anteriores ao discurso, mas surgem ao serem localizados nele. Indivíduos são posicionados em uma ordem de gênero pelo processo de classificação, atribuição de valores, demarcação de fronteiras e normatização de ações. De acordo com Butler (2003), o modelo hegemônico dos gêneros coloca as mulheres em uma posição subalternizada e visa produzir mulheres passivas, submissas, resignadas, vaidosas, emotivas e frágeis.

Diversas pesquisadoras que se debruçaram sobre os estudos de gênero e trabalho conseguiram mostrar que gênero constitui um critério importante na definição de espaços de trabalho socialmente distintos e hierarquizados.

Ainda que o mercado de trabalho esteja cada vez mais aberto para as mulheres, esse ingresso tem tido variações de acordo com raça, etnia e classe social: as mulheres mais jovens e menos escolarizadas ocupam empregos menos formais e estáveis e as mulheres mais escolarizadas tem acesso a empregos formais e em níveis ocupacionais mais elevados (Hoffman e Leone 2004; Bruschini et. al. 2006).

De acordo com as pesquisas de Leone e Baltar (2008) e Oliveira e Ariza (2001), tem crescido a participação feminina na atividade econômica no mercado por conta-alheia e por conta-própria. No entanto, essas pesquisas evidenciaram que o elevado desemprego, o crescimento do emprego sem carteira e o trabalho doméstico e/ou domiciliar continuaram sendo uma peculiaridade do emprego feminino.

Seja no mercado informal ou formal, as mulheres ainda se dedicam mais a áreas consideradas tradicionalmente femininas como a saúde, educação e assistência social. Em comparação com a ocupação masculina, mesmo diante da superação do nível de escolarização dos homens, as mulheres prosseguem ocupando no mercado de trabalho posições que anteriormente não exigiam maior escolaridade e continuam com baixa remuneração e em cargos com menor responsabilidade (Bruschini, 2007; Abramo, 2004).

Nesse sentido, é importante retomar o conceito de “teto de vidro”, que tem sido utilizado para explicar a segregação vertical de gênero no mercado de trabalho. Segundo Vaz (2010), o “teto de vidro” é um fenômeno que se caracteriza pela menor velocidade com que as mulheres ascendem na carreira, o que configura sua sub-representação nos cargos de comando das organizações. Assim, o teto de vidro é responsável pela situação de menor poder, prestígio e remuneração das mulheres no mercado de trabalho. Vaz (2010) observou ainda que o teto de vidro existe tanto em organizações privadas quanto nas públicas, ainda que o acesso ao emprego público seja menos discriminatório por ser via concurso. Estudando organizações públicas federais Vaz encontrou uma conjuntura em que as mulheres não conseguiam alcançar cargos de direção seja em órgãos da administração pública federal direta, autárquica ou fundacional.

A razão que tem sido apontada para a permanência do teto de vidro nas organizações públicas é de que nelas a carga de subjetividade dos processos de seleção para altos cargos na hierarquia organizacional é ocultada e, dessa forma, encobrem-se também as discriminações contra as mulheres (Steil, 1997; Mourão e Galinkin, 2008).

Bruschini e Puppini (2004) obtiveram informações da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e do Ministério do trabalho que revelaram que mesmo em empresas públicas,

as mulheres tem conseguido assumir postos de diretoria quase exclusivamente nas áreas tipicamente “femininas”, como na educação, assistência social, previdência e saúde.

Pesquisa do Instituto Ethos (2007) comprovou que há um “afunilamento hierárquico” por gênero nas empresas brasileiras, o que significa que a proporção de mulheres ocupando cargos de comando é inversamente proporcional ao nível de hierarquia. O estudo que investigou as maiores 500 maiores empresas do Brasil, revelou que são raras as mulheres em altos cargos corporativos, como diretorias, vice-presidências ou presidências, elas ocupam apenas 11,5% desses cargos.

Nas últimas décadas as mulheres tem conseguido avançar em ocupações de prestígio como medicina, advocacia, arquitetura e engenharia, mas elas continuam sendo minoria nessas profissões que constituem ainda guetos masculinos (Bruschini e Lombardi, 1999).

Lombardi (2009) mostrou ainda que se mulheres nessas profissões são minoria, ocupar postos gerenciais nessas profissões tem sido ainda mais difícil para elas.

O fato é que o comando feminino de maneira geral e, na área tecnológica em especial, é fato bastante recente nas organizações. Até o momento, ele requer, de um lado, a aceitação dos padrões masculinos de carreira esperados pelas empresas, por parte das mulheres que desejem desempenhá-lo e, de outro, a aceitação e a legitimação da autoridade feminina, por parte dos homens (Lombardi, 2009: 84).

O reconhecimento público dessas circunstâncias fez com que diferentes instituições nacionais internacionais, como a própria Organização Internacional do Trabalho (OIT) pressionem as organizações para corrigir as disparidades provocadas por discriminações no mundo do trabalho. No Brasil, o governo federal criou em 2005 o Programa Pró-equidade de gênero com essa finalidade. Segundo Abramo (2008), o programa foi uma medida de uma série de pressões no sentido de que as empresas aumentem sua eficiência e competitividade atendendo a critérios de qualidade e de responsabilidade social. Abramo avalia que um dos resultados positivos imediatos do programa foi visibilizar a existência de desigualdades entre homens e mulheres em termos de ingresso, ascensão e promoção, salários e remunerações, acesso aos postos de comando e decisão no interior das empresas públicas e privadas. O que ainda precisaria ser avaliado, segundo ela, é em que medida essa visibilidade e sensibilização para a promoção da equidade trazida pelo programa pode contribuir de fato para a transformação das relações internas das empresas no sentido de uma maior igualdade de gênero.

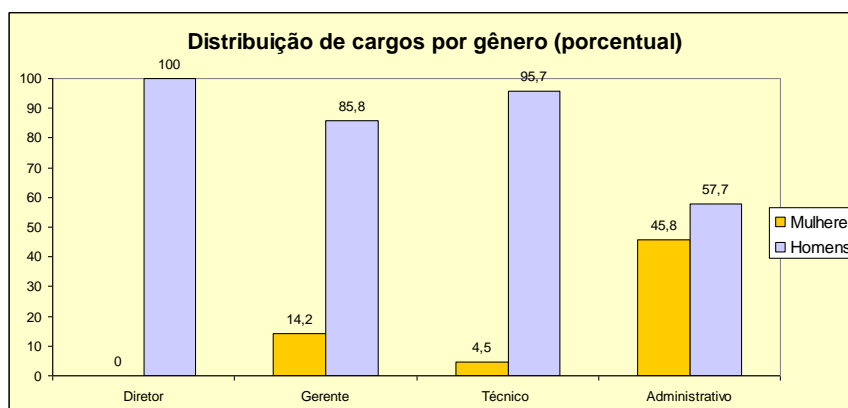
UM BREVE RETRATO DA DESIGUALDADE DE GÊNERO EM UMA ESTATAL DO SISTEMA ELETRICO

Como explicado acima, as empresas que aderiram ao Programa Pró-equidade de Gênero deveriam preencher uma ficha-perfil com dados sobre a força de trabalho e estratégias de gestão da empresa para a promoção da equidade. A análise dessa ficha perfil tornou possível perceber que gênero, raça/cor e deficiência são fatores que estruturam posições diferenciais de poder, prestígio, ascensão e remuneração na empresa.

No que diz respeito à alocação, por exemplo, as mulheres representam menos de um quarto do quadro de funcionários (as) da Empresa e estão especialmente em áreas meio, ou seja, não ocupam nem os cargos técnicos nem os de diretoria da empresa. Elas estão

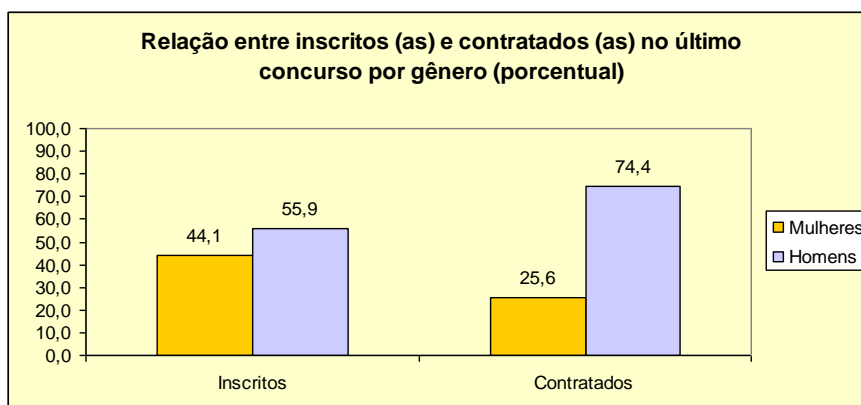
especialmente na área administrativa, em setores relacionados ao treinamento e educação, saúde, comunicação, gestão de pessoas e secretariado.

GRÁFICO 1



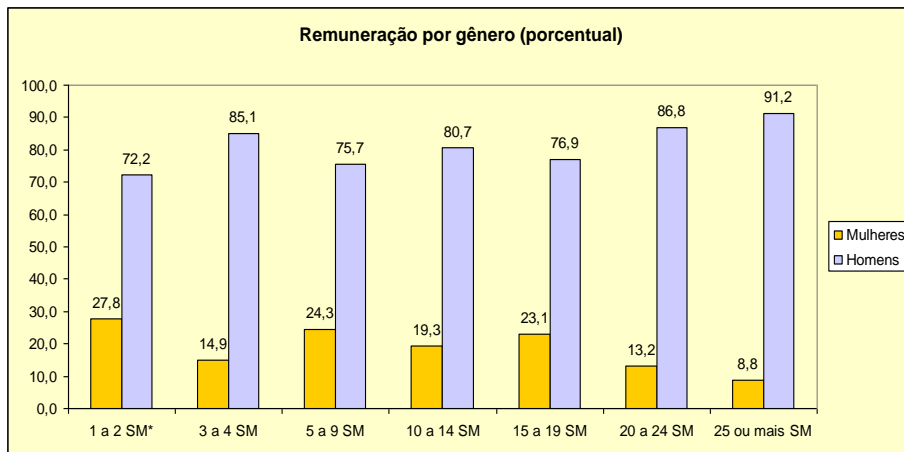
Ainda que haja uma crença de que o setor público seria menos parcial na seleção e contratação de seus funcionários e funcionárias, os dados da ficha perfil da empresa mostraram que há uma significativa diferença de proporção entre mulheres e homens que participam dos seus concursos e os (as) que são admitidos (as).

GRÁFICO 2



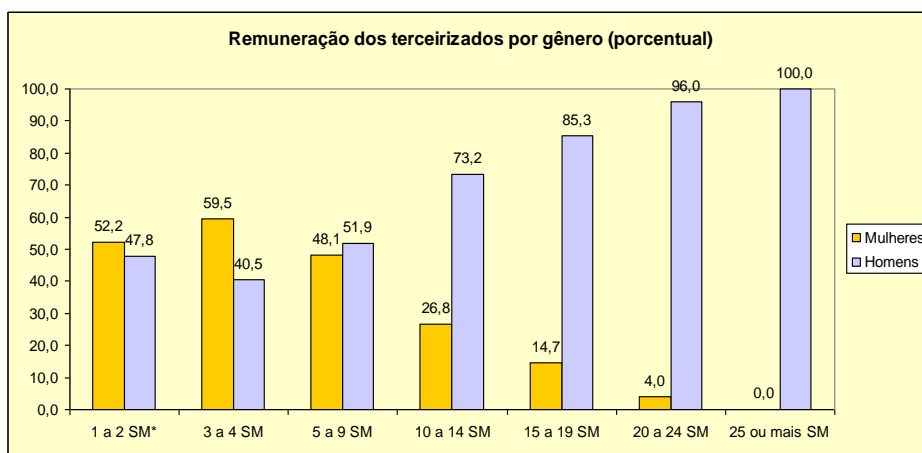
Outro fator que tem se mostrado constante em análises de desigualdade de gênero no trabalho tem sido a desigualdade de rendimentos de homens e mulheres. Os dados da ficha perfil da Empresa indicaram que gênero é um fator marcante na desigualdade de remuneração nela. Como mostra o gráfico 3, essa desigualdade é proporcional ao número muito menor de mulheres na empresa, mas é importante notar que essa desigualdade se torna maior entre os mais altos salários. Dessa forma, ela seria reflexo tanto da desigualdade horizontal quanto vertical de homens e mulheres na empresa.

GRAFICO 3



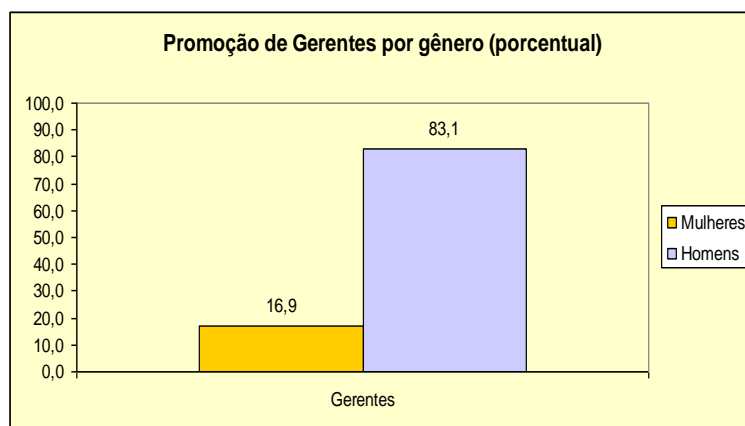
Esse mesmo fenômeno pode ser observado entre o grupo de empregados terceirizados e com maior intensidade. O gráfico 4 evidencia como no caso de terceirizados, as mulheres superam quantitativamente os homens entre os que recebem até 5 salários mínimos. Por outro lado, o número de mulheres funcionárias terceirizadas começa a cair significativamente em relação aos homens a partir de cinco salários mínimos e é nulo entre os que recebem acima de 25 salários mínimos.

GRAFICO 4



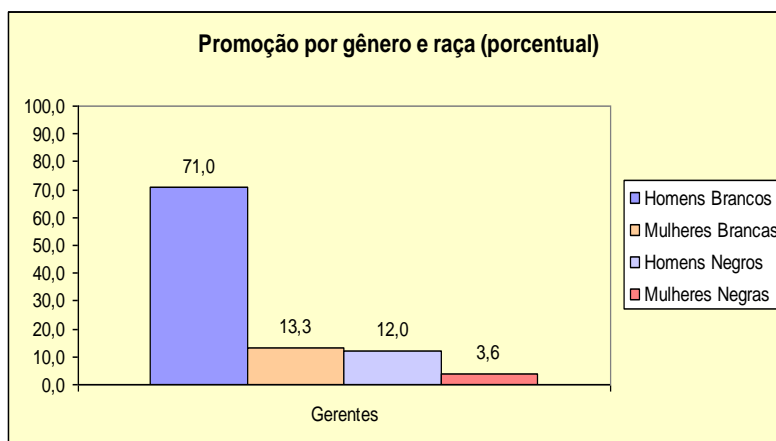
Outro elemento importante a se considerar, é que a promoção de mulheres a cargos gerenciais cresceu na empresa nos últimos 5 anos. Ainda que isso represente um avanço para a promoção da equidade de acesso aos cargos de poder e prestígio na empresa, deve-se observar que a promoção de mulheres a esses cargos gerenciais representou apenas 16,9% do número total de promoções a cargos gerenciais na empresa. Tal dado demonstra que ainda há muito que caminhar para a conquista de igualdade de fato.

GRAFICO 5



A desigualdade em relação à promoção se agrava quando se faz o recorte de gênero e raça/cor. O que os dados da empresa mostraram é que a maioria das pessoas que foram promovidas ao cargo de gerência nos últimos anos foi de homens brancos, representando 71% das promoções. Em segundo lugar viriam as mulheres brancas, seguidas de perto por homens negros. Por fim, em uma posição bastante desvantajosa em comparação com qualquer outro grupo vem as mulheres negras, com 3,6% das promoções a cargos gerenciais. Essa discriminação interseccional que afeta de forma tão cruel as mulheres negras no mercado de trabalho já foi demonstrada em diversas pesquisas acadêmicas e de institutos como o IPEA³.

GRAFICO 6



³ Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça no Brasil
<http://desafios2.ipea.gov.br/sites/000/17/edicoes/48/pdfs/rd48sec08.pdf>

GÊNERO, ENGENHARIA, NEGÓCIOS E POLITICA – OS DESAFIOS DA PROMOÇÃO DA EQUIDADE EM UMA ESTATAL DO SETOR ELETRICO BRASILEIRO

Há duas observações que precisam ser feitas antes de apresentar os resultados da pesquisa qualitativa realizada a fim de compreender a perspectiva das pessoas que ocupam gerências e diretorias de uma empresa estatal do setor elétrico sobre a discriminação de gênero e o programa pró-equidade de gênero na empresa. A primeira ressalva é que apesar de haver alguns consensos entre os (as) entrevistados (as), notou-se uma significativa diferença no modo como homens e mulheres analisam essas questões: a maioria dos homens tende a negar ou amenizar essa desigualdade e não legitimar o programa, por outro lado, grande parte das mulheres não só reconhece essa discriminação como exemplificou casos de preconceito e discriminação com relatos pessoais e, por isso, elas validam o programa. Outra informação importante é que por não existirem mulheres nos cargos de diretoria é importante ressaltar que a visão da diretoria sobre os temas é exclusivamente masculina.

Uma reação comum entre os entrevistados foi de naturalizar a posição da mulher e do homem na empresa. Geralmente, vocações diferenciadas por gênero foi a explicação dada para as posições ocupadas pelas mulheres na empresa, voltadas para a educação, comunicação, responsabilidade social, comissões de ética, secretariado e cargos administrativos. Esse foi também o argumento utilizado para justificar a menor proporção de mulheres na empresa, tendo em vista que ela pertence ao ramo de engenharia e de negócios, áreas “naturalmente masculinas”.

“Mas, veja o perfil da empresa também. Então, são coisas que tem que analisar também. Minha esposa é pedagoga. Onde ela trabalha 90% é mulher, trabalha na área de educação, na secretaria, 90% é mulher, né? Agora aqui é uma empresa que ela uma tem vocação, não, não diria que ela é uma empresa de engenharia, diria que ela tem uma vocação pra obras, construções, finanças. Agora, com o novo modelo setor aí, que é muito negócio, então, é negócio, aquisições, leilões, então, ela tem uma vocação masculina por índole” (entrevistado B)

A perspectiva predominante entre eles foi de que por ser do ramo de engenharia, a empresa teria como característica “natural” a predominância de homens nos postos de trabalho. Razões apontadas para isso foram que as áreas técnicas e as engenharias ainda são dominadas por homens, como pode se ver no depoimento abaixo.

“E aí entra também aquele outro detalhe, por exemplo, no ponto número um tá, homem e mulher, aqui é mais difícil de encontrar pra certos postos, porque o universo é menor, na área técnica, de engenharia elétrica por exemplo, é muito menor o universo das mulheres, né?” (entrevistado M).

“(…) toda a empresa e o sistema é um sistema, vamos dizer, tradicionalmente masculino, né?! É uma área muito técnica, onde há historicamente uma presença bastante predominante dos homens, mas temos um número significativo de mulheres trabalhando em áreas meio, inclusive em áreas fins” (entrevistado H).

Nesse sentido, foi ressaltada a ampliação de cargos ocupados por mulheres a partir do momento em que a própria empresa amplia sua atuação para além da engenharia e de pequena entrada de mulheres nesses campos técnicos.

“... o sistema elétrico tá mudando, a empresa tá mais voltada hoje em dia pra um foco pra negócio, né, de viabilização, de empreendimentos, de geração e transmissão, e como você tira esse foco de empresa estritamente de engenharia, passa a ser uma empresa voltada pra negócio,

“você abre o campo pra outras profissões que você tem uma participação feminina maior. (...) Então quando você muda o foco pra, pra uma empresa voltada pra negócio, aí você abre campo pra jornalista, pra publicitária, pra administradora de empresa, principalmente administradora de empresa, economista, contadora, que vai gestar, gerir contratos, né? Vai fazer a administração de contratos e novos empreendimentos, então, isso mexe com toda essa questão cultural da empresa” (entrevistado N).

“Então, você percebe-se o seguinte, que ao constituir a empresa ela foi construída por uma equipe esmagadora masculina, certo? E na parte feminina existia mais nas áreas administrativa, financeira e na área da operação não. Hoje eu diria pra você que mudou muito esse contexto, mais muito assim, você já tem uma evolução, já temos mulheres trabalhando em linha viva, temos mulheres operadoras, hoje nós já temos mulheres já na operação e manutenção do sistema mesmo, na área mesmo direto de campo”. (entrevistado J).

A característica masculina das áreas de atuação da empresa foi também a justificativa utilizada por alguns entrevistados para a ocupação dos cargos de chefia por homens, ou seja, o tipo de atividade que realiza e o perfil do corpo funcional tornam a chefia naturalmente masculina:

“Eu diria assim, quase que 60% dos empregados eram engenheiros, ou técnicos de construção, essas coisas. Então, é até natural que tenha, que teria a existência de menos mulheres. Então o fato de existirem menos mulheres gerentes, não vejo isso como prática discriminatória, mas uma consequência da quantidade, né? Porque da quantidade você vê a qualidade e há seleção natural” (entrevistado B).

“... é uma empresa onde, pela natureza das atividades, ainda a predominância é de homens, então, vamos dizer assim, a carreira tem sido mais propícia para que homens venham ocupar cargos de direção” (entrevistado D).

Segundo outras mulheres entrevistadas, já existe na empresa a abertura de espaços vistos como masculinos para mulheres, mas é imprescindível destacar que essa abertura foi lenta e ainda não chega aos cargos de gerência de áreas de engenharia, finanças ou produção, por exemplo, nem de direção ou presidência, estão “na base”, como afirmou a entrevistada:

“Na base, na base, de uma maneira geral, nas regionais, por exemplo, a gente tem avançado em espaços bem masculinos, eu achei bem legal, tem mulher dirigindo caminhão, tem mulher operadora?” (entrevistada I).

“Então, essa cultura foi se predominando aqui e as mulheres foram e se adaptaram. Eu coloco inclusive eu mesma, certo? Depois eu te conto as coisas que eu mesmo passei aqui na empresa, mas isso veio, essa cultura se fortaleceu. Então, as mulheres meio que submissas a está cultura (...) então, as mulheres para terem cargos de gerencia era muito difícil e muito mais questionado. Esse é o histórico da empresa por um longo tempo. Na década de 90, por ai, isso começou a mudar, alguns diretores chegaram com mentalidade diferente, começaram puxar algumas mulheres para cargos gerenciais e isso mudou completamente agora no último concurso aonde veio uma turma nova com outra cultura com outra formação, mas então você percebe claramente movimento de mudança cultural na empresa. Mas, até então era muito forte, muito forte mesmo, mulher pra se fortalecer, mulher para ser uma gerente aqui ou se fazia de homem ou ela tinha que brigar feio”. (entrevistada K).

Seja pela vocação natural ou pela força da cultura que faz com que homens procurem mais a carreira de engenharia e de negócios do que mulheres, os depoimentos indicam a inevitabilidade da diferenciação das ocupações por gênero na empresa.

O argumento da falta de oferta de engenheiras no mercado é corroborado por pesquisas que tem comprovado que apesar do aumento do numero de mulheres nas

engenharias elas ainda são minoria nessa área (Lombardi, 2006). Vale salientar que, como afirmou Butler (2003), a cultura também contribui para cristalizar o gênero, definindo os destinos de homens e mulheres, tratada muitas vezes como algo definitivo e inquestionável.

Atribuir a responsabilidade das diferenças quantitativas e qualitativas entre homens e mulheres da empresa à natureza ou à cultura pode servir ainda como justificativa para que dirigentes da empresa neguem a necessidade de implantação de políticas afirmativas para a promoção da equidade.

É importante ressaltar que esse ponto de vista não foi unicamente masculino. Uma das gerentes usou o próprio exemplo para demonstrar que mulheres têm oportunidades para ocupar cargos gerenciais na empresa.

“Eu vou te ser bastante sincera, eu nunca vi na Empresa, digamos assim, diferença de tratamento, tá? Acho que as oportunidades são iguais, tanto que eu sou uma gerente mulher” (entrevistada E).

Ainda relacionada a essa preocupação em afirmar que a empresa não é promotora direta de desigualdade, notou-se a crença de que a implantação do Programa deve-se mais por razões externas à empresa, tais como a necessidade da empresa de aderir às políticas públicas do governo e, com menor frequência, a obrigação de atender a exigências de outras instâncias tais como bolsas de valores.

“Olha, pra ser sincero, eu não vi grandes transformações, tá certo? O que, o que a gente observa é o seguinte, que houve uma preocupação de se fazer, a nível de governo, uma política de equidade, tá certo? Mas que na prática, aqui na Empresa, a gente não observou grandes modificações em relação ao passado, talvez porque a na nossa visão a empresa já estaria, digamos assim, praticando a equidade independentemente da existência de uma política nesse sentido, tá entendendo?” (entrevistado L).

Um dos entrevistados destacou a importância de uma estatal do setor elétrico aderir às políticas de governo que já teria sido implantada pelo próprio Ministério de Minas e Energia, que, não por acaso, estava sendo comandado pela primeira vez na História por uma ministra mulher, Dilma Rousseff.

“Nós temos, refletindo as políticas públicas do Governo Federal e acompanhando a orientação da Secretaria da questão de gênero, desde que foi implantado o Ministério de Minas e Energia, a Empresa aderiu aos diversos propósitos de política pública do governo, inclusive a questão da política de gênero. Então, desde a constituição da secretaria especial para as questões de gênero, o Ministério de Minas e Energia talvez tenha sido um dos primeiros Ministérios que tenha aderido ao programa proposto pela Secretaria, e a empresa (...) também aderiu a esse programa” (entrevistado H).

De acordo com uma gerente, outra razão que foi central na adoção do programa na empresa foi a crescente exigência de instituições financeiras para o cumprimento de metas de responsabilidade social, que atualmente incluem a promoção da equidade de gênero, como é o caso da Bovespa

“... ou seja, a empresa tem ação na bolsa se tiver o relatório GRI no nível tal, sabe, a gente? Bovespa entra se tiver o relatório com nível tal. E todos eles tem uma coisa muito forte na responsabilidade social interna e aí entra a questão de gênero também. E aí vai mudando, né? (entrevistada I).

Outro entrevistado reconheceu essas exigências, mas negou que a empresa adote medidas de promoção da equidade em razão delas, mas pela índole mesmo da empresa

“Aqui na Empresa eu creio que o programa é muito bem visto, muito bem assimilado, mas não é a realidade nacional, né?! A gente vê muitos se esforçando aí para ficar bonitinho no pedaço, né?! Vamos dizer assim, na fotografia, pra ficar por conta dessas exigências externas, né?! De crédito, de financiamento, de bolsa de valores tanto do Brasil quanto de fora do Brasil. Mas aqui na Empresa, até pela índole, eu diria assim, predominante na casa isso, não há rejeição não” (entrevistado D).

Uma gerente entrevistada Kemonstrou sua crença de que a diretoria aprovou o programa apenas por ser uma política pública do governo federal com o intuito de “sair bem na foto”

“Olha, eu acho que na diretoria é política pública, sai bem na foto, tem que atender o governo, o que lhes é dado pra fazer, a responsabilidade deles. ‘Nós queremos uma mulher diretora?’ Não. Eles tão aqui fazendo os trabalhos deles, o papel que desempenham” (entrevistada I).

Assim, os depoimentos indicam uma diferenciação e não desigualdade de gêneros na Empresa, reflexo da cultura da sociedade brasileira não da cultura organizacional que se criou na empresa. Aliás, a própria cultura organizacional é vista também como um reflexo da sociedade.

De fato, observou-se uma diferença de posicionamento de homens e mulheres em relação à discriminação por gênero na empresa e ao Programa Pró-equidade de Gênero. A perspectiva predominante entre os homens foi de que a diferença de ocupações e posições ocupadas por mulheres e homens não configuraria desigualdade e menos ainda discriminação por parte da empresa, mas seria resultado de suas vocações naturais ou culturalmente definidas. Por isso, foi demonstrada uma aprovação ao programa, mas uma desconfiança em relação a sua necessidade.

A maior parte das mulheres entrevistadas, por sua vez, falou de situações de preconceito e discriminação que elas mesmas teriam sofrido na empresa e demonstrou reconhecer a necessidade do programa para avançar na equidade de gênero na empresa.

Na opinião de mulheres entrevistadas a discriminação de gênero existe dentro da empresa até mesmo nos dias atuais. Mas mesmo entre estas mulheres que descreveram situações em que se sentiram inferiorizadas, desrespeitadas ou discriminadas, houve uma demonstração de crença que a Empresa tenha um ambiente de trabalho mais favorável para as mulheres do que muitas outras que conhecem ou em que já trabalharam.

Além disso, mulheres entrevistadas destacaram ter percebido resistência e zombaria dos homens diante do programa.

No começo que eu escutava era uma reação louca, louca, você não tem idéia do que deixaram de reagir hoje. (...) No começo era muita gozação, muita, muita brincadeira, muita ironia, qualquer movimento que tivesse era uma coisa assim do pessoal sair rindo sabe, e o pior que as próprias mulheres tiveram muito medo de se engajar nisso, então, começaram, começou um movimento muito fraquinho” (entrevistada K).

Uma entrevistada afirmou perceber essa resistência o programa, mas ponderou que essa resistência é mais explícita nas regionais do que na sede da empresa, onde a resistência seria mais velada

“Eu acho que as pessoas têm já assumido algumas atitudes, pelo menos na regional que trabalhei, como experiência pessoal, falo no geral. Então, acho que tem essa diferença assim, lá é o lugar dos homens, é como se fosse mais impenetrável, talvez mais impenetrável com relação ao programa. Eu já escutei até piadinhas com relação ao programa. (...) era o tempo todo assim as perguntas que saem são do tipo assim, não é o sensível, mas é sempre uma preocupação assim ‘Ah, mas o que é isso, pra toma o lugar do homem?’ Ou então seria ‘ceis tão querendo o que?’ Ou então uma coisa meio naturalizada, ‘Ah, mais ceis queriam o que, já que não tem engenheira mulher?’ Entendeu? Como uma não aceitação talvez. E aqui já escutei algumas coisas, mas é muito mais baixo, não é assim tão declarado, tão falado quanto lá” (entrevistada A).

Mas foi notada ainda uma resistência das próprias mulheres ao programa por diferentes razões, tais como a concorrência entre elas na empresa pelos cargos e o receio de que qualquer conquista alcançada depois da implantação de uma política afirmativa colocasse em dúvida seu mérito

“Os homens tendem a ser uma resistência, mas eles têm uma facilidade até por não levar a sério como devia, eles acabam ficando passivos do processo. E já mulheres, elas resistem quando elas se veem ameaçadas, entendeu? (...) Nesses espaços onde as mulheres não têm acesso ao cargo, elas disputam, entendeu?” (entrevistada I).

“Não, é o que eu percebo, assim, só de ver, observar totalmente, é que às vezes não sei se é porque, é que às vezes eu sinto que as mulheres se fecham um pouco mais com relação a se declarar beneficiada por esse programa, alguma coisa do tipo. Mas, até entendo que é uma reação muito natural, porque é um tipo de reação assim que mesmo que elas não falem ou não saibam disso, mas é uma coisa do tipo que ela quer aparecer aqui dentro por mérito próprio, talvez alguma ação do tipo afirmativo, como esse programa, poderia gerar mais preconceito ainda contra ela, pode ser algum pensamento desse tipo” (entrevistada A).

Além disso, uma entrevistada evidenciou um receio de que o programa pró-igualdade de gênero provoque um conflito de gêneros na empresa, que surgisse a idéia de que as mulheres estejam contra os homens

“Ouvi em fóruns diferentes, mas tanto do lado de mulheres quanto do lado dos homens. Comentários desse tipo, e se comentário desse tipo existiu, é porque a coisa não tava boa nem pra um lado nem para outro, né? Então, assuntos, tem que se cuidar pra coisa não caminhe ser briga, pra ser disputa, então, e virar uma discriminação diferente, ‘agora são as mulheres que discriminam os homens’. Esses assuntos, nós mesmo chegamos a colocar em alguns eventos aí, em cursos, em eventos que nós participamos. A gente tem que cuidar com isso, isso é conquista, é trabalho de conquista. Não adianta nada determinados posicionamentos porque o risco de ter resistência do outro lado ser muito maior, então é conquista mesmo” (entrevistada E).

Essa mesma entrevistada destacou que as mulheres têm ocupado na empresa somente os cargos de gerência que tem menor prestígio

“Diz que a Empresa, quando ela foi duzentos por cento de aumento no número de mulheres no cargo de gerência, ou seja, passou de 2 pra 4, número absoluto, de um pra cinco, um negócio assim. No universo. Então, isso uma vitória? É, sem dúvida, entendeu? Mas ainda é quase que concessão, e ainda assim, nessas áreas que não são de maior prestígio, vamos dizer assim, na empresa: engenharia. São nas áreas de apoio, treinamento, é responsabilidade social, é, sabe, comunicação, e olhe lá” (entrevistada I).

Ela afirmou ainda que percebe na nomeação das mulheres a esses cargos uma concessão com o intuito de melhorar as estatísticas de promoção da equidade de gênero na empresa, mas que não representam avanços de fato.

“Agora você me pegou, que eu acho que esses avanços são coisas... eu estar gerente hoje eu acho que não tem nada a ver com esses avanços e, se tem, é pra virar estatística, é pra virar cem por cento de mulheres. (...) Isso é coisa de pouco tempo pra cá. Na realidade, a gente tem condição sim de avançar, desde que a gente... Porque aqui dentro a gente vai colocar num acordo coletivo ou um documento qualquer que tem que ter vinte por cento de mulheres de gerente trinta por cento, metade, isso não vai, acaba que não se concretiza, entendeu? Porque não pode ser dessa forma. Não é conquista, é concessão” (entrevistada I).

Outro elemento mencionado por essa gerente foi a forte descrença em relação à possibilidade de construção de uma carreira para as mulheres em uma estatal em razão de a ocupação de cargos é definida por critérios políticos:

“É uma boa experiência, pra pessoa, mas como carreira, eu acho que não tem, eu não tive uma carreira. As meninas que entraram agora, se eu disser que daqui a dez anos você vai ter uma carreira, e vai tá em tal lugar, isso na Empresa não tem. As empresas públicas na realidade não têm, por que os cargos maiores sempre têm um envolvimento político, entendeu? (entrevistada I)

Mas esse ponto de vista não foi unânime entre as mulheres, outra gerente entrevistada enfatizou seu posicionamento contrário a essa perspectiva.

“Então assim, eu não vejo um posicionamento institucional de preterir a mulher numa gerência ou alguma coisa assim, eu não concordo com essa posição de algumas pessoas daqui de dentro, inclusive do próprio comitê, né? Eu acho que a empresa valoriza na medida que você faz a sua parte” (entrevistada G).

Outro gerente entrevistado reafirmou que a prática da indicação política para a ocupação de altos cargos da empresa contribui para a manutenção das desigualdades de posição e poder entre homens e mulheres.

Nessas entrevistas foi enfatizado que, por se tratar de uma empresa estatal, só chega à Diretoria quem tem apadrinhamento político e de que um governo majoritariamente masculino não indicará uma mulher para diretoria ou presidência da Empresa. Assim, ficou demonstrado que há também relações de poder externas à empresa que contribuem para a manutenção de desigualdades de acesso ao poder entre homens e mulheres.

“Os cargos gerenciais, de diretor, todos são políticos. Eu estou aqui porque existe uma indicação política. (...) Os técnicos que mais se destacavam assumiam o cargo de gerência. Então existe isso. (...) Só o diretor podia ser escolhido com aliança política. Mas ao longo dos anos começou os políticos a abocanhar mais, ter mais poderes e começaram a indicar os gerentes regionais. E depois evoluir para linha de divisão. E aí começou a ficar uma zona. Porque você, o critério de indicação para estes cargos é um processo altamente destrutivo. E o comitê poderia evoluir justamente, não, vamos blindar isso. Vamos estabelecer critérios técnicos dentro da empresa e a norma é essa. E todos vão ser oportunizados com a seleção interna. Aí é onde eu falo pra você, e estar atuando em causa, elimina-se pontos políticos, tem uma regra que político não pode entrar porque existe uma norma construída” (entrevistado J).

No entanto, é preciso ressaltar que houve diferenças discursivas nas entrevistas do homem e da mulher entrevistados. Ele sugeriu que a solução para esse problema seria a adoção de critérios meritocráticos para a ascensão a cargos de direção. Ela, por sua vez, revelou um sentimento de impotência ao alegar que os nomes indicados para ocupar os cargos

de direção em um congresso majoritariamente masculino, dessa forma, o nome de uma mulher não será mesmo indicado para direção ou presidência da empresa.

“Mas quando essa conquista começa a ser debatida, discutida na sociedade, e não nas categorias organizadas, ela tem mais condição de impor de mudar, e não a gente aqui, a gente fica sempre discutindo benefícios pra categoria e isso não representa a sociedade brasileira. (...) Uma realidade, uma pequena categoria, um lucro social fechado, então, ah, nós queremos (...) a mulher presidente, quem vai candi.. quem vai caneta pra escolher o presidente ou diretoria da empresa é o congresso, e quantas mulheres tem no congresso? Uma minoria, entendeu? Ou seja, a gente dizer que nós, com esse trabalho, a gente vai botar uma mulher no (...) a gente não consegue botar mesmo” (entrevistada I).

De qualquer forma, ambos indicaram como medida efetiva para conseguir que mais mulheres ocupem postos de comando na empresa a diminuição da força da indicação política para altos cargos na estatal.

PRIMEIROS AVANÇOS: VISIBILIZAR, SENSIBILIZAR E OFICIALIZAR

Como foi discutido no tópico anterior, a percepção dos (as) entrevistados (as), a empresa que já se preocupava em promover a equidade mesmo antes da implantação do Programa Pró-equidade de Gênero. Em seus depoimentos afirmaram que entre as principais transformações trazidas pela implantação do Programa foram a visibilização e intensificação dessas discussões e práticas de equidade. Sendo assim, com a adoção do programa a promoção da equidade tornou-se tema em pauta.

“O programa? Eu acho que assim, a visibilidade, o conhecimento dos instrumentos internacionais, das avaliações, questionários e instrumentos mais internacionais, eu acho que assim, que mudou foi da essa visibilidade maior, né?” (entrevistada C).

“Eu acho que o próprio programa, por ser um programa de Governo, que tá dando uma visibilidade ao assunto, né, o que era feito naturalmente, que é o que eu te falei, hoje é algo que você tem, como empresa de governo, até uma obrigação de alinhamento, isso tá despertando as pessoas pra esse olhar crítico que talvez não houvesse antes, né?” (Entrevistada E).

Importante também salientar que também foi valorizada a institucionalização do Programa, que se tornou uma ação estratégica empresa, incluída no Plano estratégico assumida formalmente como um compromisso das diretorias e da presidência.

“Mas esse assunto é tratado de uma maneira mais global aqui na Empresa (...), inclusive, começamos pelo lado estratégico, nós consideramos isso dentro do nosso plano estratégico. Temos três itens do plano estratégico atendendo ao requisito de sustentabilidade da Eletrobrás, que é o 5, é alinhar a força de trabalho; a estratégia corporativa, 9; garantir qualidade de vida força de trabalho, 10. Isto, nós consideramos esse assunto enquadrado no nosso plano estratégico. Existe um comitê formado por pessoas de todas as diretorias” (entrevistado M).

Outro elemento importante para que o Programa tivesse um caráter de oficialidade na empresa foi a criação de instâncias encarregadas especialmente da promoção da equidade ou que contribuísse para ela, como o Comitê Permanente Pró-equidade de Gênero e Diversidade, a ouvidoria e a comissão de ética.

“A existência do comitê, a existência da ouvidoria, a existência da comissão de ética e o tratamento em prol da qualidade de vida dos funcionários eu acho que são pilares assim que geram a sustentabilidade” (entrevistado M).

Destaca-se, nesse sentido, o trabalho do comitê, responsável por planejar e monitorar ações para a promoção da equidade na empresa e que dispõe de representantes em diversas áreas para atuarem como multiplicadores e consultores da promoção da equidade.

“O comitê de gênero, ele trabalha de forma, na verdade, preventiva, tem que deixar bem claro. O comitê de equidade, no meu entendimento, posso ta equivocado, eles trabalham assim olha, pra disseminar as boas práticas” (entrevistado B).

Mais avanços reconhecidos por causa da oficialização do Programa foi a garantia de destinação de recursos financeiros para suas ações de capacitação, eventos e pesquisas. Essas ações também compõem as estratégias de sensibilização e conscientização da força de trabalho para os aspectos positivos da promoção da equidade, segundo entrevistados (as). A partir de ações educativas e de estratégias comunicativas, o Programa tem conseguido mostrar para trabalhadores (as) da empresa de uma forma positiva que deve haver ações de valorização da diversidade na empresa e que elas devem ser intensificadas.

“E em um programa como esse você só chega conquistando ou você chega conquistando, porque se você utilizar a força ou usar um papel você não conquistou nada e tem muita gente com raiva lutando pra te derrubar (...) Na medida em que foi ocorrendo seminário, na medida em que traz profissionais do assunto, que tem um evento lá no auditório, que tem pauta pra este assunto, que tem comemoração que a diretoria ta presente, que gestores começam a participar, a própria força de trabalho também começa a ouvir, então houve, houve sim mudanças” (entrevistada E).

Portanto, os (as) gestores (as) reconhecem que o programa tem conseguido sensibilizar as pessoas para a questão da equidade por meio de iniciativas como a realização de oficinas de capacitação para a equidade de gênero, o desenvolvimento de campanhas temáticas, a inclusão do combate às práticas de discriminação e ao assédio moral e sexual no código de ética e conduta e denominação de representantes do comitê em cada área da empresa a fim de que disseminem práticas e concepções de equidade de gênero e respeito à diversidade em suas áreas.

“Eu acho que aqui a gente vê muito mais um esforço no sentido de mudança mesmo, efetivo, de algumas políticas inclusivas, não falo assim, não de ainda igualar salário de ter mais mulher gerente que já tem também alguns efeitos nisso, mais como programa todo começou a funcionar todo por assim por uma sensibilização por uma fase de mudança de cultura de sensibilizar as pessoas, então aqui na sede é muito mais visível”. (entrevistada A)

“Olha, eu tenho visto que o programa tem, vamos dizer assim, influenciado, né, bastante, a opinião das pessoas com relação ao tema (...) Olha, o principal trabalho do comitê que eu considero é o trabalho cotidiano, é o principal trabalho que tem sido feito. Eu acho que na questão dos debates, dos eventos que têm ocorrido em caráter nacional e mesmo em caráter interno, eu acho que o comitê tem cumprido o seu papel” (entrevistado H).

Assim, as áreas de educação e comunicação têm desenvolvido trabalhos e campanhas constantemente em conjunto com o Comitê. Trabalhos que além de informar, comemorar, divulgar, tem se voltado para criar imagens que valorizem a diversidade. É uma área que, segundo entrevistados (as) tem trabalhado de forma bastante próxima com o comitê.

Com a estratégia de visibilizar, conscientizar e oficializar a promoção da equidade na empresa, o Comitê conseguiu garantir algumas conquistas nesses dois primeiros anos. Entre as mais importantes delas podemos mencionar que a área de educação conseguiu promover um curso de capacitação para mulheres gestoras a fim de que funcionárias da empresa se

tornassem mais qualificadas para concorrer a cargos de comando, fato que surtiu efeito, segundo uma entrevistada.

“O número de gestoras, mulheres gestoras, tem sido ampliado por ter desenvolvido um programa de capacitação específico para mulheres gestoras, coisa que até então não tinha. A educação fez um programa específico pra mulher, pra mulheres gestoras. Então, isso é mudança comprovada, isso é evidência, áreas hoje que aconteceram troca de gerente, coincidência ou não, na troca entraram mulheres pra assumir função gerencial, coincidência ou não, entraram, né? Então mudanças, ampliou o número de mulheres gestoras” (entrevistada E).

Outro avanço considerado importante foi a implantação da ouvidoria e da comissão de ética, também mencionadas por diversos sujeitos como favorecedor da promoção da equidade na medida em que recebe e investiga denúncias de discriminação, assédio sexual e assédio moral.

“Nós temos muitos órgãos da empresa que estão a serviço, digamos assim, fazem parte do processo, como ouvidoria, comissão de ética. Qualquer pessoa que se sinta atingida pode recorrer à comissão de ética, pode recorrer à ouvidoria, independente do caminho normal de recorrer ao diretor da área aonde o fato aconteceu” (entrevistado M).

No entanto, houve um reconhecimento de grande parte dos entrevistados de que existe um receio por parte de funcionários (as) da empresa em procurarem esses canais, o que faz com que, muitas vezes, as denúncias fiquem restritas a colegas de trabalho. Contudo, foi generalizada a argumentação de que há uma orientação para todas as áreas de que quando receberem qualquer queixa ou denúncia de discriminação ou assédio incentivem a pessoa queixosa a procurar a ouvidoria e tentem gerar a confiança nesse canal.

“Olha, tem casos, queiram ou não, ainda existe isso, ainda vai levar um tempo, é que as pessoas tem muito medo do que vem contra, sabe? Da retaliação. Então, eu me lembro quando implantamos a ouvidoria o maior questionamento que tinha era assim: ‘Escuta, isto tem sigilo mesmo? Meu nome vai aparecer?’ Sabe?” (entrevistada K).

Mudanças também ocorreram nas áreas de segurança e medicina do trabalho, que foi a adaptação de equipamentos de segurança ao corpo feminino.

“Houve um pedido do pessoal da equidade para gente começar a comprar EPI’s, que são equipamentos de proteção individuais, mais adequados. Como a empresa, até um tempo atrás, a grande maioria era homem, então acabavam que tinham setores que só tinham homem, eletricista de linha, aquele que trabalha pendurado lá, em alta voltagem, era só homem. Dos últimos concursos pra cá, que começaram a entrar mulheres, tem uma mulher, 40 homens e uma mulher, então a gente teve que começar a adaptar. Então houve o pedido pra gente começar pela EPI mais feminino, adaptando ao corpo feminino. Então, a gente já está fazendo isso. A gente já fez, já remodelamos a vestimenta anti-chamas, já tem o masculino e feminino, entendeu?” (entrevistado F)

Na perspectiva de trabalhar com respeito à diversidade, a área de promoção de qualidade de vida implantou yoga para gestantes, massoterapia com deficiente visual, acolhimento e integração de pessoas com deficiência. Além disso, essa área tem realizado palestras sobre saúde abarcando o recorte de gênero nos temas.

“A questão de gênero, nessas oficinas a gente convida a todos, né? Até porque 80% da nossa força de trabalho são homens e 20% mulheres e dentro da oficina você destaca as diferenças pra que sejam atendidas, entendeu? Então, lá a questão de qualidade de sono que eu acompanhei também, você vê o índice de homens que tem ronco e apnéia é maior, as mulheres têm mais questão de insônia, então, isso é sinalizado e é diferenciado, questões de hormônio e

característica de cada gênero pra poder lidar, então a gente põe a oficina, utilidade geral, todos são convidados e dentro é que é trabalhado individualidade” (entrevistada C).

Ainda que não seja unânime o entendimento da necessidade do Programa na empresa, a conquista crescente de parcerias para suas ações, a inclusão dele no plano estratégico da empresa e o reconhecimento de que ele tem conseguido avanços institucionais são sinais importantes de seu sucesso. Mesmo com resistências internas, o Programa conseguiu assegurar que a gestão da empresa assuma os desafios da promoção da equidade e continue inscrita em uma terceira versão do programa, se comprometendo com o aprofundamento e consolidação da promoção da equidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A condição das mulheres na empresa pesquisada não é diferente da que já foi exposta em pesquisas semelhantes: a discriminação institucional com base no gênero e o teto de vidro impedem sua ascensão de mulheres aos cargos de comando.

Contudo, foi possível perceber por meio das entrevistas com gestores (as) e diretores da empresa pesquisada que existe uma predisposição para colaborar com a implantação do Programa Pró-equidade de Gênero e Diversidade, ainda que não seja geral a perspectiva de que a empresa discrimina mulheres.

De fato, o programa conta com o diferencial positivo de ser uma política do governo federal e uma requisição de diversas organizações com as quais a empresa se relaciona. O reconhecimento de que o Programa é bom para a empresa no que diz respeito a avanços nos direitos humanos das trabalhadoras e trabalhadores e também para a imagem empresarial e para os interesses econômicos e políticos da empresa garantiram seu compromisso com sua continuidade e sucesso, mesmo diante de resistências.

Os avanços para a promoção da equidade são visíveis, pois já foram construídos canais institucionais importantes de combate à discriminação e de promoção da equidade, como a ouvidoria e o Comitê Permanente Pró-equidade de Gênero e Diversidade, além de o Programa ter sido assumido como um compromisso da empresa.

Os obstáculos que permanecem mesmo depois de quatro anos de trabalho de conscientização e sensibilização estão sobretudo no campo da legitimação – em razão da crença na vocação masculina da empresa -, nas resistências às políticas afirmativas e nos fatores políticos externos que definem a ocupação dos altos cargos da empresa. É preciso ressaltar que para enfrentar esses problemas seria preciso construir um modelo de gestão que tenha como característica compartilhar poder com as mulheres, o que ainda não foi feito.

BIBLIOGRAFIA

ABRAMO Laís. O Programa Pró-Equidade de Gênero: uma experiência de política pública para a promoção da igualdade de oportunidades e tratamento. **SER Social**, Brasília, v. 10, n. 23, p. 39-70, jul./dez. 2008.

_____ Desigualdades e discriminação de gênero e raça no mercado de trabalho brasileiro e suas implicações para a formulação de uma política de emprego. In: **Seminário nacional política geral de emprego: Necessidades, Opções, prioridades**. Brasília, OIT, 9 e 10 de dezembro de 2004.

BRUSCHINI, M.C.A. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, set./dez. 2007.

BRUSCHINI, Cristina; LOMBARDI, Maria Rosa e UNBEHAUM, Sandra. Trabalho, Renda e Políticas Sociais: Avanços e Desafios. In: **O Progresso das Mulheres no Brasil**. Brasília: Cepia, p. 60-92, 2006.

BRUSCHINI, Cristina e PUPPIN, Andrea Brandão. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa** [online], vol.34, n.121, pp. 105-138, 2004.

BRUSCHINI, Cristina, LOMBARDI, Maria R. Médicas, arquitetas, advogadas e engenheiras: mulheres em carreiras de prestígio. **Revista Estudos Feministas**. Florianópolis: UFSC, v. 7, n. 1-2, p. 9-24, 1999.

BUTLER, Judith. **Problemas de gênero. Feminismo e subversão da identidade**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

CITELI, Maria T. Fazendo diferenças: teorias sobre gênero, corpo e comportamento. **Revista Estudos Feministas**, v.9, n.1, Florianópolis, 2001.

ETHOS. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas**. São Paulo: Instituto Ethos, 2007.

HOFFMANN, R e LEONE, E. T. Participação da mulher no mercado de trabalho e desigualdade da renda domiciliar per capita no Brasil: 1981-2002. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 14, n. 2, pp. 35-58, mai/ago de 2004.

LEONE, E.T. e BALTAR, P. A mulher na recuperação recente do mercado de trabalho brasileiro. **Revista brasileira de Estudos Populacionais**, São Paulo, v. 25, n. 2, p. 233-249, jul./dez. 2008.

LOMBARDI, Maria Rosa. Engenheiras brasileiras: inserção e limites de gênero no campo profissional. **Cadernos de Pesquisa**, vol.36, n.127, pp. 173-202, 2006.

_____ Engenheira & Gerente: desafios enfrentados por mulheres em posições de comando na área tecnológica. **Revista Tecnologia e Sociedade**, n. 3, p. 63-86, 2009.

MOURÃO, T. M. F. & GALINKIN, A. L. Equipes Gerenciadas por Mulheres - Representações Sociais Sobre Gerenciamento Feminino. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, n. 21, v. 1, p. 91-99, 2008.

OLIVEIRA, O. e ARIZA, M. Gênero, trabalho e exclusão social. In: OLIVEIRA, M. C. (Org.). **Demografia da exclusão social - temas e abordagens**. Campinas: Editora da Unicamp, Nepo, 2001.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32 n. 3, p. 62-69, jul./set. 1997.

STOLCKE, Verena. La mujer es puro cuento: la cultura del género. Revista Estudos Feministas, v.12, n.2, Florianópolis, maio/ago 2004.

VAZ, Daniela V. Segregação hierárquica de gênero no setor público brasileiro. **Mercado de trabalho**, n. 42, p. 27 – 36, fev., 2010.