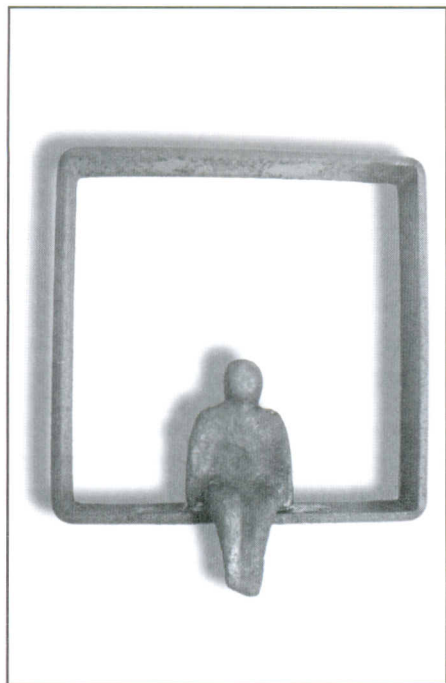


# A TRAJETÓRIA EDUCACIONAL E PROFISSIONAL DA MULHER ADMINISTRADORA<sup>1</sup>



---

**Elisiani Cristina de Souza de  
Freitas Noronha  
Terezinha Gascho Volpato**

---

---

## Resumo

---

*Através de uma pesquisa bibliográfica, pretende-se demonstrar sucintamente o processo pelo qual as mulheres passaram da invisibilidade social e cultural a participantes efetivas do mundo educacional e profissional, bem como apresentar uma pesquisa de campo realizada com os alunos e alunas da Escola Superior de Administração e Gerência (Esag), que buscou conhecer a visão dos futuros administradores acerca da mulher engajada na área executiva e que exerce cargos de chefia. Observou-se que, apesar do grande avanço no que tange ao reconhecimento social e da capacidade intelectual das mulheres, os estereótipos que as menosprezavam não desapareceram por completo. Mesmo que de uma forma mais branda, continuam presentes na mente das pessoas e servem para alimentar as desigualdades e inibir a aceitação das diferenças individuais.*

**Palavras-chave:** Mulher; Educação; Mercado de trabalho; Administração.

---

1. Este texto é uma adaptação da dissertação "Da submissão à liderança: um estudo sobre a trajetória educacional e profissional da mulher administradora", apresentada ao curso de Mestrado em Educação da Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul) em dezembro de 2003, sob a orientação da Prof. Dra. Terezinha Gascho Volpato.

---

## Introdução

---

As últimas três décadas foram marcadas pela forte ascensão da atividade profissional e pelo aumento no nível de escolarização das mulheres. Elas tornaram-se maioria nos três níveis de ensino (fundamental, médio e superior), passaram a dedicar mais tempo à sua formação técnica e cultural e o trabalho remunerado tornou-se uma prática normal na existência feminina. No entanto, apesar de todo o avanço, elas ainda enfrentam as conseqüências de algumas práticas discriminatórias – associadas a antigos estereótipos e preconceitos que as rotulavam como incapazes – e que, geralmente, resultam em diferenciação salarial e de oportunidades.

Com esse paradoxo em mente, buscou-se, através de uma revisão bibliográfica, fazer uma releitura do processo pelo qual as mulheres passaram da invisibilidade social e cultural a participantes efetivas do mundo educacional e profissional e, através de uma pesquisa de campo realizada com os alunos e alunas da Escola Superior de Administração e Gerência (Esag), conhecer a visão dos futuros administradores acerca da mulher engajada na área executiva e que exerce cargos de chefia.

Espera-se que o conhecimento das origens da marginalização

feminina, da divisão sexual do trabalho, dos estereótipos, das discriminações e das ações praticadas pelas mulheres para superarem os obstáculos e serem reconhecidas por sua capacidade intelectual possa proporcionar questionamentos sobre a veracidade, ou não, dos rótulos que desqualificam o trabalho profissional feminino, como também motivar um repensar e uma reformulação de idéias.

---

## A condição social feminina: antagonismos e estereótipos

---

Neste breve relato sobre a evolução da condição feminina, pretende-se traçar um paralelo entre a trajetória educacional e profissional da mulher e a superação dos preconceitos acerca do exercício do seu ofício, neste caso específico o de administradora de empresas, englobando o engajamento da mulher no mercado de trabalho e o aumento da sua presença em cargos que concentram maior poder de decisão e liderança, além de apresentar alguns fatos expressivos e que marcaram a busca empreendida pelas brasileiras por um maior nível de escolaridade.

A história das mulheres, para serem reconhecidas como cidadãs, capazes de responder pelos seus atos, foi marcada por períodos de admiração e outros de desprezo – afi-

nal, a figura feminina sempre foi representada por pólos antagônicos: amor e ódio, desejo e temor, deusa e bruxa, santa e pecadora, submissa e independente, frágil e corajosa.

Alguns estudiosos defendem a teoria de que as primeiras comunidades foram comandadas ou tiveram como figura central a mulher. Nessa sociedade matriarcal, as mulheres plantavam, colhiam, transportavam e dividiam os alimentos, suprindo as necessidades básicas de seu clã. Porém, à medida que o patriarcalismo ganhou forças, elas foram sendo banidas do espaço público. A supremacia do homem e a inferiorização feminina foram sendo admitidas e legitimadas como algo natural. A elas foi reservado o domínio do lar, do privado e da reprodução, enquanto para os homens foi destinado o domínio público.

Em momentos de expansão econômica, as mulheres são estimuladas a serem economicamente ativas, mas, quando há uma retração, são as primeiras a serem excluídas. De acordo com Saffioti (1979, p. 34), "as possibilidades de integração da mulher na sociedade variam em razão inversa do grau de desenvolvimento das forças produtivas", ou seja, quando a produtividade é incipiente, extremamente baixa, elas são recrutadas para exercerem atividades que exijam pouca qualificação. Suas tarefas são subdivididas para que não

se especializem, nem se sintam responsáveis pelo produto final, pois assim lhes é assegurado um salário mais baixo. A partir do momento em que se necessita de uma mão-de-obra mais especializada e cujo desempenho traga maior *status*, prestígio e salário, a força de trabalho masculina é requisitada.

Esse pensamento é confirmado por Lewin (1980, p. 46) quando afirma que a mulher faz "parte de uma reserva de força de trabalho que poderá ser utilizada sempre que apareçam necessidades de baixar os custos da produção, elevar o ritmo de crescimento econômico ou substituir o homem naquelas funções deixadas em aberto".

Na fase inicial do capitalismo e da proliferação das indústrias, preferiu-se empregar as mulheres, geralmente as provenientes de classes mais baixas e que necessitavam ajudar na subsistência da sua família, por serem menos rebeldes e por cumprirem suas tarefas sem reivindicar. Porém, pouco a pouco, elas se uniram aos movimentos dos trabalhadores e passaram a reivindicar maiores direitos e melhores condições de trabalho. Horários flexíveis, licença-maternidade, permissão para sair mais cedo para amamentar foram algumas das conquistas que facilitaram a participação feminina no mundo do trabalho.



---

## No Brasil...

---

No início do século XIX, o percentual de mulheres analfabetas ultrapassava os 95% (MATTOS, 1900). A primeira medida a tratar da educação feminina data de 1826, quando se instituiu que cada seminário deveria ter uma escola para meninos e cada convento ou casa de religiosas uma para meninas. Procurava-se formar a mãe e a esposa, não a mulher, já que o ensino recebido era limitado e fiscalizado para não incitar à emancipação e à libertação das jovens, pois isso, na visão social da época, desagregaria as famílias e desestabilizaria a sociedade.

Com a criação de escolas femininas fora dos conventos, fez-se necessária a figura da professora secular. Devido à pouca quantidade de mulheres aptas a exercer essa função e de homens interessados em praticar o magistério, buscou-se incentivar e capacitar as moças para lecionarem. No entanto, a primeira escola fundada para qualificar os futuros docentes não permitia a frequência de mulheres e negros, o que só ocorreu em 1875. Essas escolas (denominadas Escolas Normais) tiveram grande importância no processo de conscientização da capacidade profissional feminina.

As brasileiras, autorizadas a frequentar as escolas de ensino su-

perior somente em 1879, buscaram obter, através do aumento do nível de escolarização, maiores oportunidades para se engajarem no mercado de trabalho. Em 1970, representavam apenas 25% das pessoas com formação superior; atualmente, 56,50% dos matriculados na graduação no Brasil são do sexo feminino (Inep, 2002b). Porém, Rosemberg *et al.* (1982) lembram que a simples expansão do grau de instrução não proporciona modificações significativas na estrutura de empregos, nem compatibilidade entre o nível salarial e a formação.

Em 2001, a população feminina em idade ativa (com dez anos ou mais) era de 71 milhões e 48,9% dessa população estava inserida no mercado de trabalho, enquanto o percentual masculino ficou em torno dos 73% (Dieese, 2002). Apesar do aumento da sua participação no mercado de trabalho, a mulher ainda sofre com a persistência da desigualdade de oportunidade e de remuneração, chegando a receber cerca de 66% do que é pago ao trabalhador do sexo masculino (Dieese, 2003). Para Bruschini (1988), o crescimento da taxa de mulheres que participa ativamente da economia é ocasionado mais pelo empobrecimento dos brasileiros do que pela expansão das oportunidades de trabalho.

Como se percebe, apesar de toda a qualificação e aprimoramento, ainda se esbarra em velhos pre-

conceitos que, de tão arraigados, fazem com que alguns acreditem que a diferença de sexo seja parâmetro para medir inteligência e capacidade.

---

## **A mulher e a administração**

---

Os cursos de Administração no Brasil foram criados para suprirem a falta de pessoal qualificado técnica e cientificamente para implementar novos e eficientes modelos de gestão.

A Fundação Getúlio Vargas, hoje referência nacional no ensino de Administração, foi a pioneira ao inaugurar, em 1952, a Escola de Administração Pública (Ebap-FGV) e, em 1954, a Escola de Administração do Estado de São Paulo (Eaes - FGV). A graduação da primeira mulher nessa instituição ocorreu somente em 1966, oito anos após a formatura da primeira turma (BETIOL, 1998).

Atualmente, é o segundo curso mais procurado, ficando atrás somente do de Direito, e é responsável pela matrícula de 12,52% dos estudantes da graduação brasileira. Das 1.391 instituições de ensino superior brasileiras, 1.158 oferecem esse curso. Apenas 117 destas são públicas (federais, estaduais ou municipais). A graduação em Administração conta com 139 habilitações diferentes, distribuídas em 2.376 cursos (MORAES, 2001; INEP, 2001; CFA, s.d.).

De acordo com dados do MEC/INEP (2000), na região Sul 56,4% da população estudantil das graduações noturnas são mulheres. Porém, ainda não se consolidam como maioria no que tange às áreas de negócios, Ciências Sociais e Direito, tendo uma representatividade próxima dos 42%. No entanto, entre os que efeturaram o "Provão", 48,4% eram mulheres, o que demonstra um equilíbrio entre a participação feminina e masculina nessa área de conhecimento (INEP, 2002a).

---

## **A mulher e o poder nas organizações**

---

A inserção da mulher administradora em cargos de poder "a faz emergir como o Outro da relação, ao mesmo tempo em que mostra a transformação que vem ocorrendo no universo feminino através da ocupação de outros espaços sociais" (BETIOL, 1998, p. 9), já que o ambiente organizacional, idealizado pelos homens e para os homens, tornou-se um lugar tipicamente masculino, impregnado com seus valores e suas ações. A presença da mulher nesse espaço, liderando, dando ordens, impondo o seu jeito de ser, de pensar e de administrar, é um fato recente. Até pouco tempo atrás, aquelas que desejassem ascender nessas organizações, culturalmente androcêntricas, geral-

mente tinham de adotar o jeito masculino de ser. Abandonavam suas próprias convicções para serem aceitas, para reduzir as discriminações e os preconceitos. Despersonalizavam-se por acreditar que os sentimentos, reações, modo de vestir, de pensar e de se comportar típicos dos homens é que eram os corretos. Suas características, como intuição, empatia, trabalho em equipe e criatividade, eram desprezadas.

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

A gestão feminina e as qualidades inatas da mulher estão sendo cada vez mais valorizadas pelas organizações. Porém, das 500 maiores empresas do Brasil, apenas duas são presididas por mulheres, e 7,7% das diretorias contam com a presença feminina (CARREIRA; AJAMIL; MOREIRA, 2001).

Quanto à ascensão profissional das mulheres, Ibarra (2001) comenta que reter e promover talentos

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

De acordo com o estudo realizado pelo Dieese (2002), as mulheres ainda têm menores possibilidades que os homens de ocupar posições de mando superior (direção e gerência). As mulheres que ocupam cargos de direção, hoje, representam 24,4%. No entanto, muitas delas estão na diretoria de empresas de serviços comunitários e sociais, caracterizadas pela grande participação feminina. “Dentre as 3 mil mulheres que assumiram cargos de direção entre 1989 e 2000, 2 mil o fizeram nesse tipo de atividade, tornando-se maioria (57,7%)” (SEADE, 2002b, p. 13).

Eldridge afirma que:

No passado, os obstáculos para se chegar ao topo eram mais óbvios e portanto mais fáceis de serem denunciados e combatidos. Hoje, eles se manifestam de maneiras mais sutis, o que torna o desafio de combatê-los muito mais duro em todos os níveis. Justa-



mente por parecer que as barreiras desaparecem, muitos acreditam que as mulheres têm se igualado aos homens nos altos escalões das empresas, e assim desviam o olhar para outra direção. (*apud* LOBOS, 2003, p. 19)

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

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

---

### **Mulher administradora: qualificação, discriminação e reconhecimento**

---

A pesquisa empírica foi realizada na Escola Superior de Administração e Gerência (Esag), que faz parte do Centro de Ciências da Admi-

nistração da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc) e localiza-se na cidade de Florianópolis.

A Esag conta com 533 estudantes, dentre os quais 295 mulheres, o que representa cerca de 55% dos matriculados. Porém, o corpo docente, desde a sua criação, é essencialmente masculino. Em 1966 eram aproximadamente 60 professores homens e apenas uma professora, com formação em Ciências Contábeis. Hoje são 51 professores entre efetivos e colaboradores, entre os quais apenas uma mulher (doutora na área de Direito), contratada como efetiva, e quatro colaboradoras.<sup>1</sup>

A pesquisa de campo foi desenvolvida em duas etapas. Primeiramente, aplicou-se um questionário, denominado Q1, com perguntas abertas e fechadas, junto aos formandos do ano de 2003 (9º e 10º termos). Foram entregues 44 formulários, respondidos por 18 mulheres e 26 homens.

Apesar da importância das informações coletadas, diagnosticou-se que os resultados não atendiam inteiramente aos objetivos iniciais da pesquisa. Optou-se então por realizar outro questionário (denominado Q2), sem, no entanto, descartar os dados do primeiro, que, além de servir

---

1. Dados informados verbalmente pelo funcionário responsável pelo registro dos docentes da Esag.

como base para o novo, auxiliou na contextualização da pesquisa.

Na segunda etapa, foram entrevistados os acadêmicos matriculados em um dos dois turnos (vespertino ou noturno) e em qualquer período (termos). O Q2 foi respondido por 241 estudantes, 106 do sexo masculino e 135 do feminino.

---

## Alguns resultados

---

A maioria dos entrevistados no Q1 afirmou que a futura atividade profissional (ligada à área de Administração) será fonte de realização pessoal. No entanto, notou-se uma diferença entre as perspectivas e ambições profissionais de homens e mulheres.

As respostas demonstraram a importância que as mulheres atribuem às questões afetivas e familiares e a influência de tais questões sobre a vida profissional feminina, contrastando com muitas das respostas dos homens, que se preocupam mais com o poder e o dinheiro.

Quero ser uma ótima profissional, porém quero também equilíbrio na vida pessoal, familiar. (M, 22 anos – Fonte: Q1)

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

Quero ser um dos diretores da empresa

em que trabalho ou montar o meu próprio negócio. (H, 23 anos – Fonte: Q1)

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

---

## Sobre as oportunidades no mercado de trabalho

---

No Q1, 29 estudantes consideraram que os futuros administradores, independentemente do sexo, terão chances iguais para conseguirem emprego. Essa opinião foi justificada pela maioria através da igualdade de competência.

Porém, alguns estudantes, mesmo concordando que há igualdade de oportunidades, citaram a existência de certos estereótipos e preconceitos que dificultam o real reconhecimento da capacidade profissional feminina.

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

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

Acredito que em cargos baixos e mé-



dios talvez não ocorra uma diferenciação, porém em cargos altos, o machismo ainda existe, mesmo que de uma forma menos intensa que antigamente. (H, 20 anos – Fonte: Q1)

No Q2, 52,59% das mulheres e 61,32% dos homens também concordaram que os homens que escolhem o curso de Administração terão as mesmas oportunidades no mercado de trabalho que as mulheres.

---

### **Ascensão profissional e cargos de chefia**

---

Ao serem indagados se entre homens e mulheres havia diferenças quanto às possibilidades de ascensão profissional e de ocupação de cargos de chefia, a maioria dos estudantes (Q1) respondeu que as empresas não fazem mais esse tipo de distinção. Mas, novamente, apesar de discordarem sobre a persistência de práticas sexistas, citaram as dificuldades encontradas pelas pessoas do sexo feminino para conseguirem ocupar os cargos mais elevados.

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

Infelizmente, a discriminação ainda ocorre, apesar de verificar que as empresas estão visando competências e não o sexo dos funcionários. Por isso acredito que a tendência é ocorrer

mudanças nessa diferenciação. (M, 23 anos – Fonte: Q1)

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

No Q2, a maioria dos alunos (58,49% das mulheres e 62,22% dos homens) concordou que os homens possuem mais chances que as mulheres para conseguirem ascensão funcional e ocupação de cargos de chefia. Também no Q2, 212 alunos (87,96%) concordaram com a afirmação de que as mulheres enfrentam mais dificuldades que os homens para progredirem profissionalmente em algumas carreiras.

---

### **Importância do trabalho para a mulher**

---

A maioria dos entrevistados no Q1, 19 homens e 16 mulheres, julgou ser importante para a mulher trabalhar, mesmo que não possua necessidade financeira.

---

### **Opinião dos estudantes sobre como o homem percebe a mulher administradora**

---

Na pergunta sobre “como o homem percebe a mulher adminis-

tradora”, 85,48% dos estudantes concordaram<sup>2</sup> que ele a vê com competitividade, 73,86% com admiração; 74,69% discordaram de que ele a veja com ressentimento; 63,21% concordaram que a administradora seja vista com atração pelos homens e 56,30% discordaram dessa afirmação. Não houve consenso quanto à ansiedade e desconfiança, pois mais da metade das alunas concordaram com a idéia e aproximadamente 65% dos alunos discordaram dela.

A maioria dos alunos apontou a admiração, a competência e a atração como as formas de o homem perceber a mulher administradora. A admiração é um sentimento considerado natural entre os colegas de trabalho, principalmente em relação aos que conseguem prosperar. A competitividade representa o modo como os homens vêem o mundo dos negócios: uma luta ou um jogo, no qual quem participa é vencedor ou perdedor, não existindo meio-termo. Porém, a atração reforça a afirmação de Puppín:

A égide da “suspeita” circunda o *status* profissional da mulher, interferindo seu estatuto sexual latente, de mulher, nas expectativas dos que estão a sua volta. Aí se colocam

as dúvidas sobre a legitimidade de suas conquistas (são protegidas? usam o sexo como arma?), dúvidas que servem à construção de uma fronteira qualitativa que separa o sucesso indubitavelmente merecido (o masculino) daquele duvidoso (o feminino). (1994, p. 24)

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

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

As pessoas, quando instigadas a avaliar o pensamento do outro, costumam citar a sua própria visão: no caso, ao apontar o que os homens sentem, as mulheres deixam transparecer o que pensam de si mesmas. Geralmente são mais céticas que os homens quanto ao sucesso do poder exercido pelas mulheres. É necessário que, enquanto grupo, passem a valorizar e a acreditar mais em seu potencial.

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

## O significado de ter uma chefe mulher

Mais de 90% dos entrevistados discordaram de que ter um chefe do sexo feminino pudesse significar constrangimento, ressentimento ou rejeição. Também não concordaram que tal fato implicasse inveja e mais de 60% acharam que ser comandados por uma mulher poderia indicar facilidade, motivação, naturalidade, cumprimento, colaboração e franqueza.

É comum associar liderança feminina com atitudes mais democráticas, solidárias e fraternas, características consideradas típicas das mulheres. Porém, Aburdene e Naisbitt (1994) comentam que, apesar de o modo de comandar feminino permitir a formação de um ambiente estimulante para o crescimento pessoal e profissional de todos os membros da equipe, não se pode dizer que esse líder tenha de ser "bonzinho" com as pessoas. Para os autores, "cuidar das pessoas e apoiá-las sempre deve ser equilibrado com objetividade. Em alguns casos, a maneira de capacitar alguém pode ser demiti-lo, expressar zanga, impor disciplina rígida" (ABURDENE; NAISBITT, 1994, p. 118).

Lipovetsky (2000, p. 273) diz que a "idéia de que as mulheres vão humanizar a empresa, criar locais de trabalho mais harmoniosos e mais

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

Para finalizar o questionário Q2, foram feitas três perguntas, cujas respostas abertas (discursivas) visavam a dar ao acadêmico maior liberdade para expor o seu pensamento.

Na primeira questão buscou-se saber se os estudantes achavam que há características específicas para a ocupação de cargos de chefia e, em caso afirmativo, quais seriam? Ao elaborar essa pergunta pensou-se que as respostas conteriam características mais ligadas ao modelo masculino de liderar: autoridade, agressividade, racionalidade, autocontrole e foco no processo. Porém, a grande maioria (cerca de 90% dos entrevistados) afirmou que existem qualidades específicas. As mais apontadas foram: liderança, comprometimento, credibilidade, respeito, carisma, empatia, segurança, intuição, conhecimento técnico e humano, ser motivador e proativo.

Indagados sobre a existência



de diferenças entre a maneira de liderar/chefiar masculina e feminina, cerca de 63% dos entrevistados afirmaram existir diferenças, porém muitos dos que alegaram o contrário disseram que há uma variação de pessoa para pessoa, independentemente do fato de ser homem ou mulher.

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

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

Nas respostas às questões fechadas a maioria dos alunos deixou transparecer sua crença em que os estereótipos e preconceitos associados à atividade profissional feminina estavam desaparecendo e que o mercado estava considerando apenas a habilidade e competência. Mas, nas respostas discursivas, mais de 60% afirmaram que a mulher ainda é vista de maneira estereotipada. Princi-

pal “rótulos” apontados: frágil, fraca, emotiva, sensível, incompetente, sentimental, ingênua, insegura, não demonstra autoridade, dependente, submissa e não sabe reagir quando pressionada. Também se observou uma tendência a associar beleza com falta de inteligência.

---

## Algumas conclusões e uma crença...

---

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

Assim como foram histórica e socialmente construídas, as imagens preconceituosas e impeditivas da realização profissional feminina terão de ser desconstruídas pelo esforço coletivo de homens e mulheres que farão de suas diferenças aliadas na reconstrução de um mundo mais igualitário e solidário, tanto nas relações profissionais e sociais, como na vida privada.

## Referências

- ABURDENE, Patrícia; NAISBITT, John. *Megatendências para as mulheres*. 2. ed. Trad. Magda Lopes. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1994.
- BRUSCHINI, Cristina. Mulher e trabalho: uma avaliação da década da mulher (1975-1985). In: CARVALHO, Nanci Valadares (Org.). *A condição feminina*. São Paulo: Vértice; Editora Revista dos Tribunais, 1988.
- CALÁS, Marta B.; SMIRCICH, Linda. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais*, v.1. São Paulo: Atlas, 1998.
- CARREIRA, Denise; AJAMIL, Menchu; MOREIRA, Tereza (Org.) *Mudando o mundo: a liderança feminina no século XXI*. São Paulo: Cortez; Rede Mulher de Educação, 2001.
- CFA (Conselho Federal de Administração). *História da implantação do curso de Administração no Brasil*. Disponível em <http://www.cfa.org.br>. [s.d.]. Acesso: maio de 2003.
- DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos). *A situação das mulheres em mercados de trabalho metropolitanos*. Boletim Dieese Especial 8 de março. São Paulo: Dieese, 2003.
- DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos). *A situação das mulheres em mercados de trabalho metropolitanos*. São Paulo: Dieese, 2002.
- ELDRIDGE, Helen. The power study: pharmaceutical company climate for women. *Pharmaceutical Executive*, 1999.
- INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. *Exame Nacional de Cursos – Relatório Síntese*. 2002a. Disponível em <http://www.inep.gov.br>. Acesso: maio de 2003.
- INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. *Sinopse Estatística da Educação Superior – graduação*. 2002b. Disponível em <http://www.inep.gov.br>. Acesso: novembro de 2003.
- INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. *Grandes números da educação superior – graduação*. 2001. Disponível em <http://www.inep.gov.br/estatisticas/numeros/2001/>. Acesso: julho de 2003.
- LEWIN, Helena. Educação e força de trabalho feminina no Brasil. *Caderno de Pesquisa* (Fundação Carlos Chagas), n.32, p. 45-59, São Paulo, fevereiro 1980.
- LIPOVETSKY, Gilles. *A terceira mulher: permanência e revolução do feminino*. Trad. Maria Lúcia Machado. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- MATTOS, José Veríssimo. A instrução pública. In: *Livro do Centenário (1500 – 1900) I – Associação do Quarto Centenário do Descobrimento do Brasil*. Imprensa Nacional: Rio de Janeiro, 1900.
- MORAES, Mário César Barreto. *O ensino de Administração e as novas diretrizes curriculares*. III Encontro Catarinense de Administração. Disponível em <http://www.cfa.org.br/html/index1.html>. Acesso: maio de 2003.
- PUPPIN, Andréa Brandão. Mulheres em cargos de comando. In: BRUSCHINI, Cristina; SORJ, Bila (Org.). *Novas alhares: mulheres e relações de gênero no Brasil*. São Paulo: Marco Zero; Fundação Carlos Chagas, 1994.
- ROSEMBERG, Fúlvia et al. *A educação da mulher no Brasil*. São Paulo: Global, 1982.
- SAFFIOTI, Heleith Iara Bongiovani. *A mulher na sociedade de classes: mito e realidade*. Petrópolis: Vozes, 1979.