

O Fenômeno Teto de Vidro na Ascensão à Posição Hierárquica das Mulheres no Mercado Formal: Barreiras

Caroline Dantas Rocha
line_rocha@hotmail.com
UniFOA

Gleice Rodrigues da Silva
gperrone.rodrigues@hotmail.com
UniFOA

Verônica Aparecida da Sé
vaparecida@hotmail.com
UniFOA

Viviane Aparecida da Silva Floriano
viviane-floriano@hotmail.com
UniFOA

Fernanda Augusta de Oliveira Melo
faomelo@Yahoo.com.br
UniFOA

Resumo: Mesmo com o aumento das mulheres no mercado de trabalho formal e em posições de liderança observa-se um afunilamento hierárquico em que mulheres são encontradas em menores proporções conforme aumentam as atribuições de liderança e comando nas organizações, fenômeno proveniente de barreiras sutis e perceptíveis que influenciam em oportunidades de carreira ao gênero feminino, bem como na progressão profissional, denominado de efeito teto de vidro (glass ceiling). Neste contexto, o objetivo geral desse trabalho foi pontuar as barreiras existentes no processo de ascensão às posições hierárquicas, tendo como estudo exploratório da empresa AVON, do segmento varejista de cosméticos. Visando atingir o objetivo proposto, a metodologia abarcada para o progresso desta investigação teve um embasamento bibliográfico de cunho qualitativo, com informações coletadas em artigos acadêmicos e sites. De acordo com a pesquisa, conclui-se que uma forma de minimizar essas barreiras é a implementação de políticas e práticas para atendimento, atração e retenção do gênero feminino, com o emprego do esforço gerencial para promover uma mudança organizacional, através da perspectiva de dissolução das diferenças, que busca a meritocracia e a justiça como principais aspectos para subsidiar políticas e práticas empresariais.

Palavras Chave: Liderança - mulher - teto de vidro - ascensão hierárquica -

1 INTRODUÇÃO

Considerando as intensas mudanças ocorridas a partir da metade do século XX, depara-se com muitas transformações em relação à participação e atuação da mulher no mercado de trabalho, que até então, eram vistas pela sociedade patriarcal, como responsáveis pelo cuidado da casa e dos filhos, enquanto o homem era visto como provedor econômico.

Segundo Lopes (2006, p.418), a constituição de 1988 foi um marco para a igualdade no trabalho entre homens e mulheres. Até esse momento, a legislação era protetora em relação aos direitos da mulher, proibindo horas-extras e trabalho pesado. Dessa forma, protegia as mulheres, partindo do princípio que seriam mais frágeis, porém as deixava fora da competição pelo trabalho. A inclusão e mudanças nas leis de proteção à maternidade, normas de combate à discriminação e meios de assegurar a igualdade (como proibição da diferença de salários) transformou o direito do trabalho, de protetor a promocional.

De acordo com as bibliografias consulta apesar da perceptível evolução e mudança do papel da mulher na sociedade, muitos avanços devem ser feitos no que diz respeito ao ambiente de trabalho. Conforme Azevedo (2007, p. 14), “ainda há uma hierarquia dos sexos na sociedade que reflete no mercado de trabalho. Porém, não pode ser abolida rapidamente por seu impacto não só prático como também, simbólico nas relações entre gêneros”.

Mesmo com o aumento das mulheres no mercado de trabalho formal e em posições de liderança o Instituto Ethos (2013) aponta a existência de um afunilamento hierárquico, ou seja, as mulheres são encontradas em menores proporções conforme aumentam as atribuições de liderança e comando nas organizações. Esse fenômeno é proveniente de barreiras sutis e perceptíveis que influenciam em oportunidades de carreira ao gênero feminino, bem como na progressão profissional, denominado de efeito *teto de vidro* (*glass ceiling*).

Neste contexto, o objetivo geral desse trabalho foi pontuar as barreiras existentes no processo de ascensão às posições hierárquicas, tendo como estudo exploratório da empresa AVON, do segmento varejista de cosméticos.

Visando atingir o objetivo proposto, a metodologia abarcada para o progresso desta investigação teve um embasamento bibliográfico de cunho qualitativo, com informações coletadas em artigos acadêmicos e sites.

A estrutura teórico-bibliográfica deste trabalho está composta da seguinte maneira: a) cronologia da participação feminina no mercado formal; (b) participação feminina nas organizações contemporâneas; (c) o fenômeno teto de vidro; e (d) as barreiras para ascensão à posição hierárquica – teoria principal desse estudo.

2 CRONOLOGIA DA PARTICIPAÇÃO FEMININA NO MERCADO FORMAL

No decorrer da história, o trabalho foi tratado de forma diferente pela sociedade, só após as duas grandes guerras mundiais que a inserção da mulher no mercado formal se tornou expressiva, fato este decorrente de diversas razões, as quais serão elucidadas no decorrer do item.

Segundo Capelli *et al.* (2006, p. 6), grande parte do século passado foi marcada pela ideia de que a mulher era responsável pelo cuidado da casa e dos filhos, enquanto o papel do homem era o de provedor econômico.

O sistema capitalista se consolidou no século XIX e várias leis passaram a beneficiar as mulheres, mas ainda assim, algumas explorações continuaram a existir. Apesar disso através da evolução dos tempos modernos as mulheres conquistaram seu espaço.

Mesmo com as dificuldades enfrentadas, algumas mulheres conseguiram mudar as barreiras do papel de serem apenas esposa e mãe, que ficou para trás a partir da década de 70 quando foram conquistando um espaço maior no mercado de trabalho.

Após a segunda Guerra Mundial, com maior complexidade organizacional e a ruptura de paradigmas sociais, inicia-se uma nova discussão a cerca da administração de carreira. O que possibilita uma intensificação da entrada da mulher no mercado de trabalho. No entanto é na década de 70 que a participação da mulher no mercado de trabalho torna se notória, atingido 28.8% da População Economicamente Ativa (<Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 22/10/2013)

“Através de muita persistência, as mulheres conquistaram o direito ao voto, a disseminação de métodos contraceptivos e o aumento da inserção no mercado de trabalho”. (LUCAS *et al.*, 2010, p. 24).

A partir da década de 70 até os dias de hoje, a participação feminina no mercado formal tem apresentado um enorme progresso, que segundo dados do SEBRAE, se em 1970 apenas 18% das mulheres brasileiras trabalhavam, em 2020 a representatividade feminina na população economicamente ativa (PEA) brasileira deve atingir a marca dos 49%. (Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/>>. Acesso em 22/10/2013).

Até a década de 70 eram evidenciados os efeitos da maternidade na vida profissional das mulheres decorrente da redução das taxas femininas de atividade a partir de 25 anos da idade, quando, presumivelmente, os filhos eram ainda pequenos.

Mas, de acordo com Bruschine (1995, p.75),

O trabalho feminino não depende tão somente da demanda do mercado e das suas qualificações para atendê-la, mas decorre também de uma articulação complexa de características pessoais e familiares. A presença de filhos, associada ao ciclo de vida das trabalhadoras, à sua posição no grupo familiar - como cônjuge, chefe de família etc e a necessidade de prover ou complementar o sustento do lar, são fatores que estão sempre presentes nas decisões das mulheres de ingressar ou permanecer no mercado de trabalho.

Já a partir de meados dos anos 80, observa-se uma reversão dessa tendência que veio se consolidando, indicando que a atividade produtiva fora de casa tornou-se tão importante para as mulheres quanto a maternidade e o cuidado com os filhos. Entretanto, os efeitos da maternidade no trabalho feminino permanecem apesar de atenuados, uma vez que as taxas de atividade das mulheres com idade entre 25 e 29 anos passaram a se assemelhar - e até superar - àquelas das mulheres entre 20 e 24 anos. (Disponível: <[http://www. ibge.gov.br/Pnad](http://www.ibge.gov.br/Pnad)> Acesso em 22/10/2013)

Entre os anos 90 e 2006, o mercado de trabalho no Brasil, caracterizou-se pelo alto grau de desigualdade, refletindo um nível significativo de discriminação em relação às mulheres e à população negra.

Atualmente, o cenário passa por mais transformações relacionadas à contratação de mulheres, conforme afirma Gomes (2005, p.5).

Muitas empresas não abrem mão de terem mulheres em suas equipes de colaboradores. Essas empresas buscam um novo paradigma, baseado em flexibilidade, sensibilidade, intuição, capacidade para trabalhar em equipe e administrar a diversidade, características atribuídas às mulheres.

Como na maioria dos países desenvolvidos, tendências à participação das mulheres no mercado formal continuam refletindo seus diferentes papéis multiplicadores e as normas e valores sociais que surgiram e continuam evoluindo através de tais diferenças. Porém, o emprego feminino permanece mais centralizado do que o dos homens em termos de sua distribuição entre setores.

Nesse sentido, pesquisas recentes apontam um fenômeno que não obedece às fronteiras, o crescimento espontâneo do número de mulheres em postos diretivos nas empresas que, pela sua competência, estão ocupando cada vez mais um espaço diferente na sociedade.

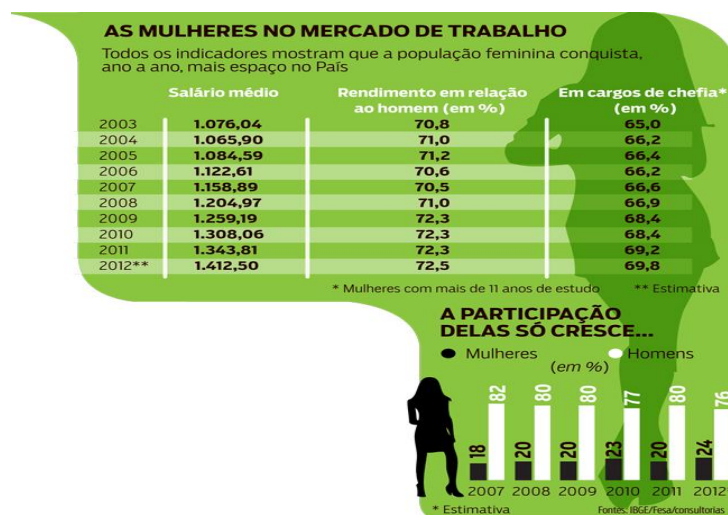


Figura 01: Crescimento da participação das mulheres no mercado de trabalho

Fonte: Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/96333_ELAS+ESTAO+NO+COMANDO>.

Acesso em: 12/11/2013.

Conforme mostrado na figura1, a mulher está superando cada vez mais antigas barreiras e assumindo altos cargos, antes temíveis, tanto na organização quanto na política. A presença feminina em cargos de níveis hierárquicos tem aumentado, mas ainda existe uma grande diferença no valor que é pago por seu trabalho quando comparado aos valores pagos ao homem.

3 PARTICIPAÇÃO FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

Uma sociedade é construída através da distribuição de papéis entre homens e mulheres e pela atribuição de diferentes responsabilidades nas várias esferas e funções sociais.

Nas grandes organizações contemporâneas, não é difícil encontrar mão de obra feminina nos mais diversos cargos, fato este verificado desde as últimas décadas do século XX, devido a inserção crescente da mulher no mercado formal, característica mais marcante da dinâmica do emprego neste século, podendo ser explicado pela combinação de fatores econômicos, culturais e sociais.

Confirmando esta argumentação, Vieira (2006, p.12) afirma que:

Ocorreram diversas mudanças na economia mundial nas últimas décadas do século XX, causando impactos sobre as relações de comércio, de produção e de trabalho. No Brasil não foi diferente. A crescente urbanização e expansão da industrialização contribuíram para um ambiente propício à entrada de novos trabalhadores no mercado de trabalho, incluindo as mulheres.

Na concepção de sociedade patriarcal, verificada na estrutura social, aplica-se integralmente ao contexto organizacional onde a participação feminina sofreu e sofre até os dias de hoje a influencia do poder masculino, sendo subjugada ao mesmo. Nesse contexto, posteriormente ao conquistarem alguns apoios e auferirem incentivos, a mão de obra feminina passou a ter mais força no mercado formal. Mas, apesar das conquistas decorrentes do repensar das bases do conhecimento, permanece ainda uma notória segregação sexual nos empregos e organizações e uma desigualdade remuneratória entre os sexos.

Atualmente, o trabalho da mulher registra uma participação muito expressiva no contexto mundial, através de uma luta pela igualdade em todos os níveis da sociedade. Entretanto a mulher continua tendo seu trabalho explorado. A política protecionista considerada, na maioria das vezes exagerada, provoca no chefe certo tipo de reação em admitir o trabalho da mulher.

No Brasil, a taxa de participação feminina saltou de 55,8%, em 1995, para 63,7% em 2006, o que representou um incremento de mais de 17 milhões de mulheres no mercado de trabalho. (Disponível em: <<http://www.oit.org>>. Acesso em 23/10/2013). Ressalta-se que esses números não representam uma conquista social das mulheres na busca de oportunidades iguais as dos homens.

Na idade média, a mulher passa a exercer certos ofícios, porém nunca chegava a nenhuma posição de destaque, era discriminada em todos os ramos de atividade Fo trabalho. A Revolução industrial trouxe a disputa do trabalho entre o homem e a mulher. Esta possuía mão de obra mais barata, porém produzia menos devido suas ocupações domésticas.

Atualmente, o trabalho da mulher registra uma participação muito expressiva no contexto mundial, através de uma luta pela igualdade. Ao contrário, uma das desigualdades existentes na sociedade são as relações de gênero, menos relacionada à questão econômica e mais ao ponto de vista cultural e social, criando as representações sociais sobre a participação da mulher dentro de espaços variados: na família, igreja, movimentos sociais enfim, na vida social.

Toledo *et al.* (1985, p.11) destaca que “essa desigualdade de funções entre homem e mulher como uma questão familiar, ou seja, desde pequenos os filhos já recebem a lição de que o pai é o responsável por trabalhar e resolver os problemas fora de casa”.

Nas últimas décadas, presenciamos um dos fatos mais marcantes na sociedade brasileira, que foi a inserção feminina, cada vez mais crescente no campo de trabalho. O motivo dessa transformação deve-se ao cristianismo e aos homens de pensamento e visão.

Na Tabela 1 são apresentados à quantidade de empregos femininos no mercado formal de trabalho, no ano de 2011, nos grandes setores econômicos.

Tabela 1: Quantidade de empregos feminino no mercado formal de trabalho por setor econômico e seu total nas regiões geográficas selecionadas, no ano de 2011.

	Brasil	Rio Grande do Sul	RMPA	Porto Alegre	Canoas	São Leopoldo
Indústria	2.621.154	276.215	101.168	21.408	5.399	4.347
Construção Civil	218.509	9.940	6.047	3.542	541	219
Comércio	3.790.266	271.588	111.034	54.380	9.023	5.910
Serviços	12.521.597	733.464	408.687	287.354	18.064	17.385
Agropecuária	250.746	14.948	1.063	391	8	20
Total	19.402.272	1.306.155	627.999	367.075	33.035	27.881

Fonte: Tabulado pelo observatório Unilasalle com os dados brutos da RAIS/TEM.

Verifica-se com a Tabela 1 que no Brasil em 2011 existiam distribuídas nos diversos setores econômicos mais de 19 milhões de mulheres empregadas no mercado formal, no Rio Grande do Sul passa de 1.300 mil; já em Porto Alegre, com 32 municípios, existem quase 628 mil postos de trabalho femininos que passa de 367 mil mulheres; e Canoas atinge mais de 33 mil; e, finalizando, São Leopoldo com quase 28 mil mulheres no mercado formal de trabalho.

Um diferencial é que, independente do gênero, a pessoa com maior nível de escolaridade tem mais oportunidades de inclusão. Constata-se uma significativa melhora entre as diferenças salariais quando comparadas ao sexo masculino. Porém, as dificuldades

encontradas pelas mulheres ainda não foram superadas quando se trata do acesso a cargos de chefia e da equiparação salarial com homens que ocupam os mesmos cargos.

[...] O Instituto Brasileiro de Geografia (IBGE) divulgou dois estudos com o balanço dos ganhos e as dificuldades enfrentadas pelas brasileiras ao longo dos anos 90. A renda média das trabalhadoras passou de R\$ 281,00 para R\$ 410,00. As famílias comandadas por mulheres passaram de 18% do total para 25%. A média de escolaridade dessas “chefes de família” aumentou em um ano de 4,4 para 5,6 anos de estudos. A média salarial passou de R\$ 365 para R\$ 591 em 2000. Uma dificuldade a ser vencida é a taxa de analfabetismo, que ainda está 20%. Outra característica da década foi consolidar a tendência de queda da taxa de fecundidade [...] (PROBST, 2003.p.06).

Para confirmar essa nova realidade, Magalhães (2000, p. 14), destaca que “uma grande transformação está ocorrendo na sociedade ocidental e que assistimos à crise da estrutura social patriarcal autoritária e, de certa forma, à ascensão da estrutura da sociedade matriarcal”. Evidencia-se assim, que neste novo contexto o papel da mulher assentado na sociedade patriarcal desgastou-se e desvitalizou-se, cedendo espaço para novos referenciais e transformando os seus antigos valores, se dando a oportunidade de mostrar a si e à sociedade a sua capacidade de gerenciar, produzir intelectualmente, tomar decisões, participar e escolher, o que era permitido somente à figura masculina.

A conquista de cargos importantes impulsionou a mulher para uma visão diferenciada, demonstrando sua capacidade e competência nos mais variados campos, mas ainda carrega a concepção de provedora do lar e com dever de dar conta de todos os aspectos a ela associados.

A mulher brasileira lidera a lista de empreendedorismo feminino entre os países do G20, que é um grupo formado pelas 20 maiores economias do planeta. Em média, as empresárias têm entre 20 e 40 anos e busca preparação para desenvolver o negócio.

De acordo com a empresa internacional de consultoria EY, o Brasil tem a maior proporção de mulheres empreendedoras com 18%, ficando na segunda posição a Argentina com 12%, os Estados Unidos estão na sexta posição e a Alemanha em vigésimo lugar com 2,5%. A explicação pode estar nos incentivos específicos para o sexo feminino. O SEBRAE, por exemplo, tem programas que ajudam na capacitação e qualificação das mulheres que querem montar o próprio negócio, auxiliando tanto no plano de negócios como no plano de marketing. (Disponível em: <<http://www.sbt.com.br/jornalismo/jornaldosbt/>>. Acesso em: 23 de outubro de 2013)

Algumas autoras têm salientado que particularmente no setor de serviços, as mulheres, e, sobretudo as mais escolarizadas, têm ascendido a postos de chefia e encontrado empregos de melhor qualidade.

Como afirma Delgado (1994, p.337),

Treinadas na esfera doméstica para a realização de tarefas monótonas e repetitivas, que exigem habilidade, paciência, capacidade visual e destreza manual, as trabalhadoras devem transferir para as funções exercidas estas habilidades, que por serem naturalizadas não são reconhecidas como qualificação nas empresas.

O discurso das empresas justifica o lugar consignado ao trabalho feminino pelas suas habilidades e características supostamente “naturais”, inscritas no corpo da mulher: atenção, acuidades visual e auditiva, habilidade com as mãos e os dedos.

Neste sentido, Miranda (1998, p. 25), ao introduzir o conceito de inteligência total no processo de gestão, alega que, embora em diferentes grupos de executivos houvesse a

predominância de uma ou outra aptidão cerebral, é consenso de todos de que é necessário todo o conjunto de aptidões para o sucesso de seu trabalho. Estas aptidões incluem a inspiração (alma), a intuição (imaginação e criatividade), a razão (raciocínio lógico), a precaução (organização e disciplina), a emoção (comunicação e relacionamento) e a energia (corpo e força).

Mesmo com estudos afirmando que a participação das mulheres no mercado formal seja positiva, crescente, tendo mais oportunidades, ainda encontram certas dificuldades para ascender a cargos de alta gestão, dificuldades essas que têm sido estudadas como o fenômeno do teto de vidro (*glass ceiling*) que será abordado no próximo tópico.

4 O FENÔMENO “TETO DE VIDRO” (CLASS CEILING)

De acordo com o Instituto Ethos (2013), mesmo com uma participação maior da mulher no mercado de trabalho e em posições hierárquicas, ressalta a existência de um afunilamento hierárquico, ou seja, as mulheres são encontradas em menores proporções conforme aumentam as atribuições de liderança e comando nas organizações.

Os motivos que revelam essa observação são barreiras sutis e imperceptíveis impeditivas de oportunidades de carreira ao gênero feminino, bem como de progresso profissional, denominado de efeito teto de vidro (*glass ceiling*) e mais atualmente cunhado de “labirinto organizacional”.

Neste sentido, Miranda (2006, p.15) afirma que “o teto de vidro é uma barreira sutil e transparente, forte o suficiente para evitar a passagem das mulheres aos níveis hierárquicos mais elevados nas organizações onde trabalham”.

Para Meyerson e Fletcher (2000, p. 136), as barreiras feitas de vidro vão além do teto, pois “não é o teto que está segurando o progresso das mulheres, é toda a estrutura das organizações em que trabalhamos: o alicerce, as vigas, as paredes, o próprio ar”. Isso significa que mesmo com o “teto de vidro”, há um “labirinto de cristal” que transmite uma idéia de caminho com voltas esperadas e inesperadas, dificultando a ascensão profissional da mulher. Essas barreiras não estão só no topo, mas em toda a trajetória da carreira feminina. As dificuldades e o preconceito são uma realidade no ambiente profissional.

Assim, Marques (2005, p. 25) afirma que

Mesmo com a inserção das mulheres no mercado formal tenha trazido implicações para a sua vida pessoal, resinificou os papéis dos homens e das mulheres, possibilitando outras ocupações profissionais e alterou as estruturas sociais vigentes na sociedade, tais como, a estrutura familiar.

Com o intuito de esclarecer melhor as barreiras que interferem na ascensão feminina à posições hierárquicas, serão descritas no próximo tópico.

5 BARREIRAS PARA A ASCENSÃO À POSIÇÃO HIERÁRQUICA

O que mais chama atenção quando se visualiza o histórico da mulher no mercado formal é a associação freqüente entre a mulher no trabalho e a questão da moralidade social. Destacando-se ameaça a honra feminina representada pelo mercado formal.

Segundo uma pesquisa feita pelo Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas, realizada pelo Instituto Ethos em 2003, no mundo inteiro as mulheres ocupam menos de 3% dos altos cargos executivos das grandes empresas e representam 1% somente das lideranças sindicais. No Brasil ocupam apenas 9% dos cargos de direção conforme afirma a pesquisa. As mesmas pesquisas apontam que as

mulheres são as primeiras a serem demitidas em momentos de crises e têm mais dificuldade em recolocação.

Mesmo com o grande aumento da inserção de mulheres no mercado de trabalho e ainda em posições de liderança, estudos apontam um estreitamento hierárquico onde elas estão em minoria quando se trata de tomar a frente uma organização.

As mulheres que chegam à liderança, muitas vezes querem se adaptar as criações dos homens baseando-se no que eles têm de valor.

As mulheres que ascenderam profissionalmente recorreram a estratégias de simulação do comportamento masculino: buscaram falar menos e de forma mais direta, se assexualizaram, vestindo terninhos de tons escuros, bem como passaram a gesticular menos. (VERGARA, 2009, p.11)

Em 1917 foi criada a primeira lei de proteção a mulher operária. Foi em São Paulo, no dia 29 de dezembro, a Lei de nº 1.596 que instituiu o Serviço Sanitário do Estado, proibiu o trabalho de mulheres em estabelecimentos industriais no último mês de gravidez e no primeiro puerpério, porém também entrava em vigor o Código Civil que considerava a mulher incapaz, este atribuía à mulher o dever de obedecer ao marido.

A maternidade é um dos fatores de discriminação que a mulher enfrenta no mundo do trabalho. Deixam de ser contratadas ou promovidas devido a possibilidade de gestação, o que sem dúvida representa uma grande perda de talentos para a empresa.

Muitos acreditavam que o trabalho da mulher fora de casa destruiria a família, pois as crianças cresceriam sem a mãe, além de que elas poderiam se desinteressar pelo marido e pelos filhos.

Mesmo ainda enfrentando preconceitos e discriminações em relação a melhorias à sua carreira, as mulheres vêm conquistando novos postos de trabalho, novas profissões, chegando a altos cargos de gerência, além de muitas vezes enfrentarem dupla jornada de trabalho que dificulta conciliar sua vida profissional com a familiar, pois muitas acreditam que trabalhando fora de casa destruiria sua família, as crianças cresceriam sem mãe, além de que elas poderiam se desinteressar pelo marido e pelos filhos.

As mulheres hoje podem ser respeitadas e valorizadas não porque são boas parideiras, e sim por tudo aquilo que de bom e belo, além de fazer filhos, podem dar à humanidade, seja no campo do trabalho, das pesquisas científicas, do ensino, dos esportes, da literatura ou das artes (ALAMBERT, 1986, p. 112).

A remuneração diferenciada também é um fator que impede muitas mulheres de ingressarem no mercado de trabalho, pois muitas vezes elas possuem as mesmas qualificações que os homens e ainda assim recebem salários relativamente mais baixos.

Na tabela 2 são mostradas as médias salariais por nível hierárquico entre homens e mulheres.

Tabela 2: Média salarial por nível hierárquico.

Nível Hierárquico	Feminino	Masculino	Razão	Relação
Presidente	26.500,00	28.211,00	93,93	6,46
Vice Presidente	20.000,00	26.048,00	76,78	30,24
Diretor	12.926,00	15.582,00	82,95	20,55
Gerente	7.316,00	8.136,00	89,92	11,21
Consultor	4.067,00	5.282,00	77,00	29,87
Supervisão	3.154,00	3.690,00	85,47	16,99
Especializado	2.358,00	3.006,00	78,44	27,48
Professor Universitário	3.652,00	4.572,00	79,88	25,19
Administrativo	1.016,00	1.082,00	93,90	6,50
Trainee	1.308,00	1.534,00	85,27	17,28
Estagiário	735,00	807,00	91,08	9,80
Operacional	908,00	1.322,00	68,68	45,59

Fonte: Pesquisa Salarial Catho/2007.

Na tabela acima verifica-se a real diferença de salários nos níveis operacionais entre homens e mulheres, observando que ainda existem grandes discrepâncias nos valores pagos a homens e mulheres.

Fazendo referencia a esta barreira, Probst (2003, p. 2) afirma que:

A inserção da mulher no mundo do trabalho vem sendo acompanhada, ao longo desses anos, por elevado grau de discriminação, não só no que tange à qualidade das ocupações que têm sido criadas tanto no setor formal como no informal do mercado de trabalho, mas principalmente no que se refere à desigualdade salarial entre homens e mulheres.

O baixo salário e as dificuldades encontradas para subir à posições hierárquicas não podem ser amarradas ao seu nível de escolaridade pois geralmente as mulheres têm mais anos de estudos que os homens. Porém, muitas mulheres encontram dificuldades até mesmo em pedir aumento para o chefe, algumas sentem mal estar só de pensar na possibilidade de chegar ao chefe e expor suas necessidades pessoais e/ou financeiras e acabam pedindo até mesmo a demissão.

Mulheres que chegam a pedir aumento são vistas pelas companheiras como agressivas, pois são instruídas sempre a somente prestar atenção e nunca falar ou tomar frente da situação.

Outra dificuldade da mulher é promover a famosa network, ou seja, formar uma rede de contatos, aspecto que o homem domina com muita facilidade.

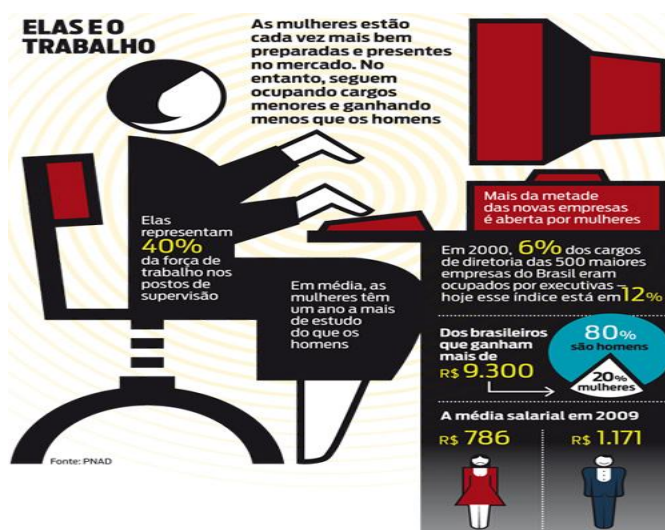


Figura 02: Mulheres no mercado de trabalho

Fonte: Disponível em: <http://www.fenixmulher.com.br/carreira_art1.html>. Acesso em: 22/10/13.

De acordo com a figura, se pode ver que as barreiras não estão somente no topo, mas em toda a trajetória da carreira feminina.

Segundo Castells (1999, 101):

As mulheres estão sendo cada vez mais promovidas a cargos multifuncionais que requerem iniciativa e bom nível de instrução, uma vez que as novas tecnologias exigem uma força de trabalho dotada de autonomia, capaz de adaptar-se e reprogramar suas próprias tarefas.

A mulher também precisa explorar suas características como lealdade, o saber dominar várias tarefas ao mesmo tempo, a sinceridade, a sensibilidade, a intuição, a organização, dentre outros.

Para Leite (1994, p. 222-223):

Desmancha-se no ar a outrora sólida barreira que impedia a chegada da mulher às organizações: não existe mais a necessidade da força física. Preparo intelectual, conhecimento, inovação são palavras-chaves na busca da excelência e independe do sexo do profissional.

Algumas das principais barreiras enfrentadas pelas mulheres para sua inserção ao mercado de trabalho são: características pessoais inadequadas para o gerenciamento; preocupações familiares e sociais tendo que escolher em cuidar de filhos e casa a construir uma carreira profissional; barreiras organizacionais limitando-se a carreira por causa de estruturas organizacionais fechadas e centralizadas; educação ou experiências limitadas que até meados do século XX não tinham instruções alguma e hoje em dia é grande sua presença nas salas de aula; preocupações femininas como, por exemplo, ser demitida por gravidez; e resistência à subordinação.

Outro obstáculo é a discriminação de raça, que traz desvantagens ainda maiores, pois as mulheres negras trabalham em situações menos favorecidas, têm menos anos de estudo com rendimentos mais baixos, caracterizando por um ingresso precoce no mercado de trabalho.

Ainda é grande a ocupação das mulheres no mercado como professoras, cabeleireiras, manicures ou ainda no serviço doméstico, sendo a maioria dessas mulheres negras.

Neste sentido, Quelhas faz o seguinte comentário:

O papel da mulher na sociedade moderna exige de todos, inclusive dela mesma, um reposicionamento efetivo para desempenhar, com dignidade e eficiência, todo o conjunto de respostas que se espera dela, inclusive no tocante à geração de renda. Em uma sociedade em que, cada dia mais, as orientações organizacionais são determinadas pelas decisões e escolhas das mulheres, cabe a elas um exercício efetivo de liderança que concretize sua contribuição para a sociedade do século XXI (QUELHAS, 2010, p. 20).

Observam-se mulheres ocupando cargos importantes, tanto na iniciativa privada, quanto no setor público, mostrando serem competentes, determinadas e dispostas a mudanças. Apresenta-se como exemplo, no Brasil, em 30 out. 2010 pelo voto direto foi eleita Dilma Rousseff ao cargo de presidente da República Federativa no Brasil. Esse fato histórico representa para nosso país e principalmente para as mulheres a superação de novas conquistas profissionais. Posteriormente iremos falar da atuação da mulher dentro do mercado de trabalho.

Questões como garantir igualdade de oportunidades de acesso ao mercado de trabalho, salários iguais de acordo com suas funções e proteger as mulheres contra a violência física, sexual e moral no mercado de trabalho, têm que ser enfrentadas e solucionadas para valorização da mulher na organização e no mercado de trabalho em geral.

Concluída a revisão da literatura que deu suporte à pesquisa, procede-se uma sucinta descrição da metodologia que foi utilizada para o desenvolvimento da pesquisa.

6 ESTUDO EXPLORATÓRIO: AVON

A relação da Avon com as mulheres começa com a história de um vendedor visionário chamado David McConnell. Por causa de sua iniciativa – abrindo espaço para uma mulher, Florence Albee, trabalhar ao seu lado – hoje milhares de mulheres exercem uma atividade comercial lucrativa e conquistam cada vez mais sua independência financeira.

A explicação para esse sucesso é o respeito pelos valores femininos, que ele desde sempre soube traduzir na forma de uma empresa de sucesso, há mais de 120 anos. (Disponível em: <<http://www.avon.com.br>> Acesso em: 23/10/13)

"Ser a companhia que melhor entende e satisfaz as necessidades de produtos, serviços e auto-realização das mulheres, no mundo todo" é a filosofia ensinada por McConnell e que há mais de um século direciona todas as ações da Avon perante funcionárias, revendedoras e consumidores.

Mais do que simplesmente um meio de ganhar dinheiro, o sistema oferecido pela Avon revolucionou a sociedade. Em 1886, época em que as mulheres exerciam apenas a função de dona-de-casa e o voto ainda era proibido para elas – direito adquirido 34 anos mais tarde –, nos Estados Unidos, graças aos produtos Avon, a mulher já começava conquistar a tão sonhada independência financeira. O sucesso das vendas foi tão surpreendente que abriu novos horizontes mostrando à sociedade o poder feminino no mercado de trabalho, na família e na comunidade.

Em 1958, quando a Avon chegou ao Brasil, deu às donas de casa e jovens que não exerciam uma atividade fora de casa, ou não eram reconhecidas em seus trabalhos, a chance de ser tornar uma Revendedora autônoma de produtos.

Valorizar a mulher é a filosofia da empresa desde o início. Atualmente, a Avon é a companhia que mais possui mulheres em seus quadros. No Brasil, 60% dos funcionários são mulheres.

Para demonstrar a relação sólida que a Avon construiu com as mulheres ao longo do tempo, em 2003, a empresa criou o Instituto Avon (www.institutoavon.org.br), cujas ações extrapolam o universo feminino e mobilizam toda a sociedade em centenas de projetos pelo país, desde destinação de mamógrafos como capacitação de profissionais e outras iniciativas. Além de lidar com a questão do Câncer de Mama, o Instituto, em 2007, abraçou a causa lançada mundialmente pela Avon Foundation contra a Violência Doméstica, vídeos explicativos, materiais informativos e a disseminação tanto da Lei Maria da Penha como do número 180 da Secretaria de Promoção de Políticas para as Mulheres.

A Avon conta com o trabalho das Executivas de vendas, que são as líderes da equipe. O setor é dividido por regiões que tem uma executiva de vendas para cada uma delas. "O programa executiva de vendas foi criado para fortalecer o relacionamento entre as revendedoras, com o objetivo de desenvolver os potenciais de cada uma delas, podendo assim aumentar seus lucros". (Material de treinamento da Avon cosméticos, 2008, folheto)

Utilizando de práticas organizacionais com o intuito de reduzir as dificuldades de compatibilizar o papel da mulher de mãe e de profissional, a AVON tenta facilitar a relação empresa-família oferecendo licença remunerada para mães com filhos doentes.

Sempre focando nas mulheres, a fabricante resolveu abraçar a luta contra o câncer de mama e do combate à violência doméstica. Essas campanhas são realizadas pelo Instituto Avon, que segundo a revista Isto É, já investiu R\$31,7 milhões. "Quase 90% desses recursos foram aplicados na construção, reforma e ampliação de centros de prevenção ao câncer de mama". (Disponível: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/85175_AS+50+EMPRESAS+DO+BEM>. Acesso em: 18/11/2013)

São 125 anos criando batons, blushes, máscaras, fragrâncias, loções, cremes. Acima de tudo, criando oportunidades para a mulher, não só de beleza, mas de desenvolvimento e conquistas. Dizendo não ao câncer de mama e à violência doméstica, doando mais de 800 milhões de dólares a essas causas e a outras que são tão importantes para as mulheres.

Probst confirma que:

O século 20 mostrou a chamada inversão de papéis, ou seja, as mulheres conquistando maior destaque no competitivo mundo dos negócios e os homens, por sua vez, assumindo a manutenção do lar e o cuidado com as crianças. (PROBST, 2003, p.7)

Atualmente, muitas mulheres sustentam a casa com seu próprio esforço e dedicação, e a Avon veio para ajudar muitas dessas mulheres, ganhando cada vez mais espaço no mercado de trabalho.

7 CONCLUSÃO

O objetivo principal desse artigo foi pontuar as barreiras existentes no processo de ascensão à posições hierárquicas enfrentadas pelas mulheres até hoje.

Conforme discutido na pesquisa a mulher ainda sofre sérios preconceitos no ambiente de trabalho, principalmente em relação a remuneração, ficando claro que os homens ainda são privilegiados na ocupação de alguns cargos nas empresas.

As barreiras pontuadas e discutidas ao longo do referencial teórico dessa pesquisa mostraram que o investimento no capital humano; a adaptação da identidade da mulher para o ambiente organizacional, questão-chave para ascender na pirâmide organizacional, tema que no referencial teórico foi abordado pela questão da masculinização da mulher, tornando-se mais objetiva e dura como forma de ser aceita e reconhecida pelos pares e gestores homens; os estudos e a dedicação são percebidos como essenciais para a ascensão das mulheres, sendo que o estudo é um fator diferencial para a carreira feminina.

Uma forma de minimizar essas barreiras é a implementação de políticas e práticas para atendimento, atração e retenção das mulheres, com o emprego do esforço gerencial para promover uma mudança organizacional, através da perspectiva de dissolução das diferenças, que busca a meritocracia e a justiça como principais aspectos para subsidiar políticas e práticas empresariais.

8 REFERÊNCIAS

ASSIS, R. H. de. A inserção da mulher no mercado de trabalho. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2009/artigos/140_0.pdf> Acesso em: 23 out. 2013

AZEVEDO, O. M. Mulher no mercado de trabalho brasileiro. Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de trabalho, Curitiba, Pr, Brasil, 2.

BRANDÃO, M. L. Mulher e relações de gêneros. São Paulo: Loyola, 1994.

BRUSCHINI, C. Mulher e Trabalho: Políticas de Recursos Humanos em Empresas de Ponta. Cadernos de Pesquisa. São Paulo, n.95, p.13-24, Nov. 1995.

BRUSCHINI, C. O trabalho da mulher brasileira nas décadas recentes. Disponível em: <journal.ufsc.br/index.php/ref/article/download/16102/14646> Acesso em: 23 out. 2013

CAMARGO, O. A mulher e o mercado de trabalho. Disponível em: <<http://www.brasilescola.com/sociologia/a-mulher-mercado-trabalho.htm>> Acesso em: 23 out. 2013

CAPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J. B.; MELO, M. C. O. L.; VASCONCELOS, K. A. A. Produção científica sobre gênero na administração: uma meta-análise. In: ENANPAD, 30., Salvador, 23-27 set. 2006. Anais... Salvador, ENANPAD, 2006.

DANTAS, D.V.; SILVA, F.; MARQUES, M. A. da S. A evolução da força feminina no mercado de trabalho, em funções que antigamente eram executadas exclusivamente pelos homens. Maracá, 2010.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: Experiências de empresas brasileiras. Revista de Administração de Empresas, v.40, n. 3, p. 18-25.

GUIMARÃES, N. A Mercados de trabalho e oportunidades. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 30 set. 2013.

INSTITUTO ETHOS. Perfil social, racial, e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas – Pesquisa 2010. São Paulo: Instituto Ethos, 2010. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 20 set. 2013.

KILIMNIK, Z. M. *Trajetórias e transições de carreiras profissionais em Recursos Humanos.* Tese de doutorado, CEPEAD/ UFMG, Belo Horizonte, MG, Brasil. 2000.

LONGO, F. *Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público.* São Paulo: FUNDAP. 2007.

LOPES, C.M.S. Direito do trabalho da mulher: da proteção à promoção. cadernos pagu (26), janeiro-junho de 2006: pp.405-430.

LUCAS, A. C.; PIRES, F. M.; ANDRADE, S. M.; AMORIM, W. A. C.; FISCHER, A. L. Identificação de práticas de gestão voltadas à questão de gênero: um estudo a partir das melhores empresas para você trabalhar. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 34., Rio de Janeiro, 25-29 set. 2010 Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

MAGALHÃES, L. R. O novo papel da mulher. Revista T&D desenvolvendo pessoas. São Paulo. a. VIII. n. 96. p.14-15, 2000.

MARCONI, N. Gestão de recursos humanos nas organizações sociais. *Anais do IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Madrid, España, 2-5. 2004.

MIRANDA, R. L. Inteligência total na empresa: uso integral das aptidões cerebrais no processo empreendedor. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PONTES, B. R. *Administração de cargos e salários*. (12a ed.). São Paulo: LTr. 2007.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). Key indicators of the labour market. 6. ed. 2009. Disponível em: <<http://www.oit.org>>. Acesso em: 13 out. de 2013.

ROCHA, M. I. Trabalho e gênero: Mudanças, permanências e desafios. São Paulo: 34, 2000.

ROMERO, S. Gestão da diversidade de gênero nas organizações: estudo de casos múltiplos sobre homens e mulheres iguais nas desigualdades. Porto Alegre: Edipucrs, 2009.

SAMPAIO, D. de O.; FAGUNDES, A. F.; SOUZA, C. V.; FONSECA, J. A.; LARA, J. E. Mulheres executivas no Brasil: Cotidiano e desafios. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/1504/913>> Acesso em: 23 out. 2013

SARAIVA, F.T. A mulher no mercado de trabalho brasileiro: evolução e superação de novas conquistas profissionais. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/a-mulher-no-mercado-de-trabalho-brasileiro-evolucao-e-superacao-de-novas-conquistas-profissionais/66029/>>. Acesso em : 23out. 2013

TARCITANO, J. S.; GUIMARÃES, C. D. Assédio moral no ambiente de trabalho. Disponível em: <http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/assedio_moral_no_trabalho_no_ambiente_de_trabalho.pdf> Acesso em: 23out.