

Trabalho e gênero: a construção da diferença

Zuleica Lopes Cavalcanti de Oliveira*

Não há dúvida sobre os avanços inequívocos alcançados pelas mulheres brasileiras no espaço público do trabalho durante o século XX. No início desse século, o acesso feminino à esfera pública do trabalho relacionava-se, quase sempre, às funções que correspondiam ao seu papel na família. Os dados do Censo Demográfico de 1920 revelaram que as trabalhadoras brasileiras estavam, em sua maioria, concentradas nas ocupações do Setor Primário e do Secundário (88,6%), o que é uma clara indicação de que o trabalho extradomiciliar era uma realidade vivenciada apenas para as mulheres de baixa renda. Essa indicação é reforçada pela participação feminina nas profissões liberais, categoria na qual a sua representação não chegava a 5,0%.

A trajetória das mulheres brasileiras em busca do espaço público do trabalho vai se modificar durante a década de 70, quando se manifesta a expansão da atividade feminina, sobretudo entre as mulheres dos segmentos médios e entre as mulheres casadas e mães. A mudança no padrão de atividade da mulher foi propiciada, em grande medida, pelas transformações ocorridas no sistema produtivo e pelas alterações levadas a efeito no quadro dos valores e das pautas de comportamento.

A intensificação da urbanização acarretou modificações substanciais na estrutura ocupacional, que se tornou mais complexa e diversificada. Esse processo acarretou a emergência de uma classe média de trabalhadores não-manuais, que apresentou o crescimento mais notável na estrutura de ocupações durante os anos 70. O que é digno de nota nesse processo é a expressiva participação feminina, denotando a inserção da mulher das camadas médias na atividade econômica durante aquele período (Walle Silva, 1983).

O crescimento dos setores modernos da economia brasileira abriu, assim, novas oportunidades de inserção para a mulher desses segmentos sociais no mercado de trabalho. Por outro lado, os valores culturais e as práticas sociais modificaram-se de forma expressiva, ocasionando a redução nos níveis de fecundidade, o enfraquecimento dos vínculos matrimoniais, com o conseqüente aumento do número de separações e de divórcios, bem como propiciando o crescimento das famílias lideradas pelas mulheres.

A família brasileira passou por transformações profundas ao longo da década de 70, que se refletiram, particularmente, na mudança verificada na condição da mulher e nas relações entre os sexos. Para tanto, contribuíram de modo decisivo o aumento do acesso feminino ao ensino superior e a influência dos movimentos feministas.

Foi a partir desse período que a incorporação feminina no espaço público do trabalho passou a se constituir em uma realidade para as mulheres das camadas médias brasileiras. O modelo de “dona de casa”, que era tão forte ao longo das décadas anteriores, implicando, inclusive, uma condição de *status*, experimentou um acentuado declínio.

Assim, as conquistas foram muitas, visando assegurar a cidadania plena no espaço público do trabalho. As mulheres brasileiras adquiriram o estatuto de trabalhadora assalariada durante os anos 70, o que lhes conferiu uma nova identidade que não estava mais restrita ao espaço privado da família. Elas foram se deslocando das ocupações de professoras do ensino primário, de secretárias e de enfermeiras para posições mais valorizadas e qualificadas do mercado de trabalho, bem como passaram a galgar posições de comando na hierarquia ocupacional. Não se pode esquecer que os ganhos também foram importantes na legislação, sobre-

* Socióloga, Doutora em Sociologia pelo IUPERJ e Professora Adjunta da UFRJ.

tudo quanto à busca da igualdade de oportunidades no acesso ao trabalho e com relação ao combate das formas de discriminação, tanto abertas como veladas, no mercado de trabalho.

Apesar disso, o direito ao trabalho, que Marshall (1963) considerava um direito civil básico no campo econômico, continua sendo uma reivindicação feminina. Não se trata mais de assegurar o acesso ao trabalho, mas de garantir, na prática, o direito à igualdade de oportunidades para a mulher no espaço público do trabalho. A igualdade formal continua coexistindo com formas importantes de desigualdades, que são mantidas por intermédio de valores, crenças e normas socialmente construídas que visam, em última instância, a manutenção do lugar subordinado da mulher no espaço público do trabalho.

A proposta deste artigo é a de fornecer indicações para uma reflexão sobre as conquistas da mulher no espaço público do trabalho, tomando como referência a categoria ocupacional de gerente, que representa, talvez como nenhuma outra, a conquista feminina no mundo do trabalho. Busca-se avaliar em que medida a entrada da mulher na função gerencial representou, de fato, uma mudança no sentido de condições mais igualitárias no mundo do trabalho para as mulheres dos segmentos médios.

Vale lembrar que foi a ocupação de secretária que possibilitou às mulheres desse segmento saírem do espaço privado da família para o espaço público do trabalho. Essa passagem se fez, porém, a partir de um tipo de atividade que guarda estreita relação com o papel da mulher no espaço privado da família. A ocupação de gerente expressa, por outro lado, a reversão do papel de subordinação da mulher no espaço público do trabalho.

Assim, enquanto a posição de secretária é uma ocupação moldada segundo as características consideradas femininas e que traz em seu bojo a relação de subordinação que se estabelece entre as categorias de gênero, a ocupação de gerente tem uma outra conformação. A ocupação de gerente é configurada de acordo com as qualidades masculinas, simbolizando o poder masculino. Pode-se supor que a secretária reflete a permanência, enquanto a gerente revela, em contraposição, a mudança da atividade feminina.

O ingresso feminino na ocupação de secretária ocorreu, com maior intensidade, a partir dos anos 50. Os dados do Censo Demográfico de 1950 mostram que cerca de 30,0% dos trabalhadores inseridos nas funções burocráticas ou de escritório eram mulheres, o que é uma indicação de sua inserção no trabalho secretarial. A presença feminina foi se sedimentando nessas funções ao longo das décadas posteriores. Esse grupo ocupacional, que foi se feminizando ao longo do tempo, continua sendo uma das principais alternativas de emprego para as mulheres das camadas médias.

A entrada da mulher no reduto da gerência ocorreu em um outro momento de sua trajetória no mundo do trabalho. A representação feminina no estrato gerencial pode ser visualizada por intermédio de uma aproximação fornecida pelo grupo de administradores e de gerentes da classificação de ocupações do Censo Demográfico. Em 1980, a participação da mulher brasileira nesse grupo ocupacional era de apenas 12,3%. Essa proporção experimentou, contudo, um crescimento significativo ao longo da década seguinte, atingindo o valor de 22,3% em 1991.

O acesso crescente da mulher na categoria ocupacional de gerente resultou das mudanças ocorridas na condição feminina e nas relações de gênero, a partir dos anos 70. Não há dúvida de que o acesso da mulher à ocupação de gerente se constitui no exemplo paradigmático de um novo momento da condição feminina. As mulheres alocadas na função gerencial são ainda uma minoria, mas o impacto de sua presença nessa função pode ter um significado maior do que o da sua própria representação numérica.

O estudo de caso

Este artigo está baseado em um estudo de caso que foi realizado em uma empresa multinacional¹. A questão que norteou este estudo pode ser expressa por intermédio da seguinte indagação: em que medida o crescimento do acesso feminino à função gerencial na Metropolitan refletiu, na realidade, uma mudança no sentido da garantia de condições igualitárias para as trabalhadoras dessa empresa? Ou, dito de uma outra forma, será que o fato de a mulher ter chegado à gerência na Metropolitan significou o coroamento de sua busca pela emancipação e pela autonomia no mundo do trabalho? O estudo de caso da Metropolitan levantou algumas indicações que permitem pensar essa questão para as trabalhadoras dessa empresa.

Em primeiro lugar, fica evidenciado que o acesso aos cargos gerenciais é garantido apenas para uma parcela selecionada de trabalhadores da Metropolitan. Entre as mulheres, o acesso foi mais reduzido, atingindo apenas 11,0% das trabalhadoras, enquanto, para os homens, a participação na função gerencial foi da ordem de 24,7% em 1997. A representação por gênero nos cargos gerenciais reafirma o fato da maior participação masculina nesse tipo de função. Do total de gerentes da Metropolitan, apenas 19,0% eram mulheres, cabendo ressaltar que as mesmas representavam 33,8% dos empregados da companhia. A maioria das mulheres gerentes (53,6%) estava inserida nas atividades da área-fim da empresa, que concentravam 41,1% do emprego feminino na Metropolitan.

A construção social do gerenciamento apóia-se em um tipo de competência gerencial que está, como já mencionado, intrinsecamente ligada às qualidades masculinas. A persistência dos estereótipos masculinos do gerenciamento serve para tornar “natural” a presença masculina nessa função e, portanto, contribuir para gerar a estreita identificação entre o homem e o gerenciamento. A cultura que resulta dessa identificação acaba levando à marginalização da mulher, que fica na gerência fora de lugar, em um “território estrangeiro”.

O processo de construção por gênero da função de gerente pode se realizar de diversas maneiras, compreendendo desde formas explícitas até aquelas mais sutis, que podem parecer, à primeira vista, como isentas do conteúdo de gênero. São formas que se traduzem pela influência masculina nos procedimentos e regras definidos para o exercício da função de gerente, que acabam configurando os contornos desse tipo de carreira. A carreira gerencial estrutura-se em função dos padrões de carreira de tipo contínuo, que é desenvolvido em tempo integral, assentando-se na experiência masculina. Ela é concebida como uma atividade que envolve uma pressão permanente, que é, muitas vezes, entendida como uma “ação masculina”.

O cargo gerencial foi percebido pelos trabalhadores da empresa como uma decorrência “natural” da trajetória da carreira masculina, ou seja, o acesso à gerência foi considerado como uma “trilha normal” da atividade profissional do homem, para o qual não é preciso despender um esforço grandioso. Os depoimentos colhidos refletiram, em grande medida, esse aspecto. O sentido foi, no entanto, distinto para a mulher. A gerência é considerada ainda como uma exceção na história de trabalho feminina, conforme ilustra este depoimento:

“Quando você vê uma mulher numa função alta é porque aquela aí é um ponto muito fora da curva, até porque se ela está ali é porque ela conseguiu driblar todos esses problemas que eu disse; então aí é aquela história: pra chegar lá é porque ela... porque não é fácil não” (analista de sistemas, homem, 29 anos).

O maior esforço e a necessidade constante da mulher em mostrar a sua competência foram freqüentemente apontados como características que estavam presentes no cotidiano das gerentes da companhia. As próprias gerentes ressaltaram o esforço mais intenso que tiveram que fazer para mostrar a

¹ O nome da empresa é fictício. O estudo de caso foi realizado entre 1996 e 1997 em uma empresa voltada para a produção e a venda de computadores.

sua competência. Uma das entrevistadas chegou a afirmar que o acesso feminino à gerência compreende, na realidade,

“Um processo permanente de convencimento de competência que não ocorre quando se trata do homem. Ela tem que convencer ele (o chefe) com ações, mostrando trabalho, mostrando resultado. Mulher só cresce em companhia com resultados, ou então, infelizmente, em situações que existem sempre, é um conhecimento, política, etc. e tal, que têm o interesse de puxar por outra razão; mas isso aí é exceção, acho que não deve ser discutido” (mulher gerente, área-fim, 38 anos de idade).

A maior dificuldade enfrentada pela mulher na carreira gerencial pode ser visualizada por intermédio de um indicador sobre o tempo médio de movimentação de carreira,² que permitiu a identificação de diferenças acentuadas entre os padrões de carreira, segundo as categorias de gênero, principalmente nas atividades desenvolvidas na área-fim da empresa. Nessa área, o tempo médio masculino foi, aproximadamente, de 19 meses, ao passo que as mulheres gerentes levaram cerca de 28 meses para realizar a movimentação de carreira.

Cabe, contudo, ressaltar que, apesar das maiores dificuldades encontradas pela mulher para ascender à gerência, o quadro se modificou bastante durante os últimos anos. A gerência feminina teve um incremento digno de nota na Metropolitan entre 1985 e 1992. Com efeito, 74,2% das atuais gerentes ingressaram na empresa após 1985, sendo que, para os homens, essa proporção atingiu apenas 49,3%. A maior admissão masculina nos cargos gerenciais ocorreu até 1985, ao contrário do observado para as mulheres. A análise da composição por gênero dos cargos gerenciais, segundo a data de admissão, revelou ainda que a proporção de mulheres entre os atuais gerentes da empresa, que é de apenas 10,6% para aqueles admitidos até 1985, alcançou 36,3% para os que ingressaram a partir de 1992.

Outra indicação importante é a de que a participação feminina nos cargos gerenciais da empresa não estava referida apenas a sua dimensão numérica, ela implicou também uma mudança de natureza qualitativa. A gerência feminina foi encontrada em todas as áreas de atuação da Metropolitan, não se restringindo mais àqueles setores nos quais é tradicional a presença da mulher, a exemplo da área de recursos humanos. A gerência feminina abarcava áreas como a de *marketing* ou outras áreas nobres da empresa, denotando, assim, o espraiamento da tendência do incremento feminino nos cargos gerenciais da companhia.

Acrescente-se o fato de que as mulheres que chegaram à gerência experimentaram um desempenho mais favorável do que o apresentado pelos homens. As mulheres gerentes apresentaram uma progressão de carreira, em média, mais rápida do que a dos homens, o que pode ser constatado por intermédio do índice de progressão de carreira, que foi da ordem de 0,51% para as mulheres e de 0,40% para os homens.

Essas indicações parecem estar mostrando que as mulheres que conseguiram chegar aos cargos gerenciais da empresa empreenderam uma trajetória de carreira que está assentada em bases mais igualitárias. Mas quem são as mulheres que conseguiram alcançar os postos de gerenciamento da companhia? E em que medida o seu perfil sociodemográfico difere do perfil masculino?

Em geral, as mulheres gerentes são mais jovens do que os homens na mesma função. É interessante observar que, enquanto a distribuição etária dos homens se comporta de forma mais homogênea, a das mulheres mostra um claro predomínio da faixa mais jovem. Isso se deve à forte concentração de mulheres de 25 a 34 anos de idade (73,0%) entre as gerentes da área-fim.

² Como não se dispunha da informação sobre a data de entrada no cargo gerencial, o que permitiria analisar o tempo de espera que os homens e as mulheres levam para ingressar na gerência, optou-se pelo cálculo de um indicador sobre o tempo médio de movimentação de carreira, que apresenta, contudo, algumas limitações que cabem ser explicitadas. Esse indicador fornece apenas uma aproximação da duração média de movimentação de carreira dos homens e das mulheres que estão atualmente na função de gerente. A questão dada é que a movimentação de carreira pode estar referida tanto ao período anterior ao do efetivo exercício da gerência, quanto ao período propriamente dito de exercício do cargo gerencial. Além do mais, o cálculo deste indicador incide apenas sobre os sobreviventes, ou seja, aqueles que não exercem atualmente a função gerencial não foram considerados devido à falta de informação.

Outro dado que expressa o perfil diferenciado dos homens e das mulheres gerentes diz respeito ao estado civil. Metade das mulheres gerentes — com o padrão sendo marcado mais uma vez pelo comportamento das mulheres inseridas na área-fim — são solteiras, ao passo que, entre os homens, a proporção mais elevada (69,4%) está referida à condição de casado. Chama atenção a participação expressiva das gerentes na categoria “outros”, que engloba as situações de separada, divorciada e viúva, principalmente entre aquelas inseridas nas funções de suporte da companhia (38,5%).

A presença de filhos e de filhos menores de cinco anos de idade constituiu-se, conseqüentemente, também em um fator distintivo entre os homens e as mulheres gerentes. Enquanto 77,7% dos homens gerentes têm filhos e 27,3% têm filhos menores de cinco anos de idade, as mulheres gerentes com filhos e com filhos menores de cinco anos de idade alcançaram, por sua vez, as proporções de 53,6% e 17,9% respectivamente. O universo das mulheres gerentes é, pois, constituído, em sua maior parte, por mulheres que não são casadas. As gerentes, sobretudo aquelas alocadas na área de suporte da companhia, são, em sua maioria, solteiras ou separadas, divorciadas ou viúvas.

Por fim, a relação entre o nível de escolaridade e o nível de remuneração mostra que as mulheres gerentes estão situadas nas classes mais baixas de nível do cargo mesmo tendo um grau de escolaridade mais elevado do que o dos homens gerentes. Cabe assinalar o predomínio das mulheres gerentes com curso de pós-graduação, em especial inseridas na área-fim — com cerca de 27,0% —, enquanto os homens nessa condição alcançaram a proporção de 12,9%.

Outras indicações levam, por sua vez, a relativizar o conteúdo igualitário das carreiras gerenciais femininas na empresa. A primeira delas revela a redução que ocorreu na função gerencial como um todo, dentro da empresa, após 1985. Essa redução tem incidido particularmente sobre os homens, refletindo, na realidade, uma modificação que se verificou na própria função gerencial. Isso fica claro a partir do depoimento de um executivo da companhia que assinalou que são as carreiras profissionais que estão sendo valorizadas nas empresas, em detrimento dos cargos de gerência:

“O futuro da empresa é exatamente dentro dessa linha. O profissional cada vez mais valorizado pela profissão, pelo conhecimento, e os gerentes vão ficar cada vez mais figuras, ou de uma necessidade pra eles, em termos de conhecimento e tudo o mais, ou meramente administrativo... então não tem mais esse negócio de carreira gerencial, é um negócio muito pouco procurado dentro das empresas, as carreiras hoje são profissionais” (executivo, área de suporte, 45 anos de idade).

O crescimento da presença feminina nos cargos gerenciais está, desse modo, associado, em grande parte, à alteração que vem se verificando no próprio perfil dessa função durante os últimos anos. O segundo aspecto que cabe destacar trata da composição hierárquica dos cargos de gerência. A participação feminina foi pouco expressiva no topo da hierarquia gerencial. As mulheres gerentes estavam preferencialmente engajadas nos cargos gerenciais de primeira linha, nos quais as responsabilidades e a autonomia são menores do que na gerência de segunda linha, na gerência geral ou no âmbito da diretoria, onde a dominância é masculina.

Em terceiro lugar, fica evidenciado que a progressão salarial continuou se realizando desigualmente entre as categorias de gênero, embora as mulheres gerentes tivessem realizado uma progressão de carreira mais rápida do que a dos homens. Além da manutenção do diferencial de salário entre os homens e as mulheres gerentes, sobressaíram-se, ainda, como vimos, a existência do “processo permanente de convencimento de competência” e o “telhado de vidro”, que continuam impondo limites de acesso aos níveis mais elevados de chefia dentro da empresa.

Além dessas facetas que expressam a manutenção da diferença entre os homens e as mulheres gerentes, identificaram-se, ainda, algumas estratégias que são utilizadas para desqualificar a mulher que chega aos cargos gerenciais da companhia. Essas estratégias são, por sua vez, acionadas tanto pelos homens quanto por parte de algumas das mulheres gerentes. Uma estratégia comum utilizada pelos homens, sobretudo os mais velhos, é a da recorrência a um tratamento de natureza paternal, que visa à desqualificação da condição

de profissional da gerente. O tratamento de “filhinha” aparece, algumas vezes, para designar as gerentes em ocasiões nas quais elas participam da discussão de assuntos de caráter estritamente profissional.

Esse mecanismo de desqualificação é, via de regra, acionado em reuniões nas quais estão presentes o *staff* gerencial, bem como os integrantes dos escalões superiores da companhia. Ele se constitui em um tipo de atitude que nunca é empregado em relação aos homens, denotando, assim, a discriminação que a mulher gerente experimenta pelo fato de ser mulher e de ser vista, conseqüentemente, como subordinada. Outra estratégia também utilizada pelos gerentes da companhia para “marcar o seu território” e demarcar, em contrapartida, o isolamento da mulher gerente é o de recorrer a assuntos que são tidos como masculinos, como futebol, conquistas amorosas ou o emprego de palavrões.

O uso de palavrões funciona, muitas vezes, como um teste para avaliar se, de fato, a mulher faz parte da “comunidade” dos gerentes. É curioso ressaltar que esse tipo de mecanismo é utilizado em situações em que a representação masculina é majoritária, o que deixa antever a necessidade sentida pelos homens gerentes de “isolar” a mulher que consegue entrar em seu domínio de atuação.

A estratégia de desqualificação não é acionada apenas pelos homens. Algumas gerentes lançam mão, em certas ocasiões, da arma da “sedução” para conquistar o seu espaço em um território de domínio masculino. Essas mulheres adotam um tipo de postura que privilegia o feminino e não o profissional. Esse tipo de postura se traduz por determinados gestos, roupas ou penteados, que servem para valorizá-las não como profissionais, mas, sim, enquanto mulheres, aos olhos de seus pares ou de seus superiores. A preocupação com a possibilidade de desqualificação acompanha, por outro lado, o cotidiano das mulheres gerentes. Elas precisam tomar certos cuidados no exercício de sua função para marcar, de modo claro, o seu papel profissional. Esse temor é sentido com mais intensidade em reuniões de trabalho que ocorrem fora da companhia, nas quais, segundo o relato das gerentes, a discriminação é mais intensa, refletindo-se na menor presença feminina nos cargos de chefia. Uma das entrevistadas assinalou que, nessas ocasiões, ela toma mais cuidado com o tipo de roupa e de penteado que vai usar, principalmente se esse é o seu primeiro contato com o cliente. Além disso, os almoços ou jantares de negócios, que são usuais entre os homens, são evitados sobretudo no primeiro contato, já que eles podem dar margem a embaraços futuros.³

O estudo de caso da Metropolitan permitiu, ainda, levantar outro aspecto que se reveste de importância para a reflexão sobre a maior autonomia ou emancipação das mulheres que chegaram à gerência. Enquanto para o homem é natural “abdicar” da família para se dedicar à carreira, as mulheres têm que lidar todo o tempo com o conflito de ser mãe ou de ser profissional, buscando um equilíbrio que é, muitas vezes, difícil de ser atingido. As mulheres da companhia continuam, em geral, tendo como sua atribuição primeira o espaço privado da família. A conciliação casa/trabalho ou carreira/família é uma questão que continua desafiando o cotidiano das mulheres gerentes da companhia, que têm de se esforçar para poder cumprir as diversas tarefas que compreendem o seu dia-a-dia. Uma das gerentes afirmou: “A mulher tem que ter o direito de aspirar à realização dos domínios de sua vida pessoal e profissional, pois a carreira e a família caminham juntas” (mulher gerente, área-fim, 34 anos de idade).

É interessante mostrar que a realização das carreiras dos homens e das mulheres gerentes da empresa está intimamente atrelada ao domínio privado da família. Alguns dos homens gerentes relacionaram o seu sucesso profissional à permanência de suas mulheres na “retaguarda da família”. Eles afirmaram, sobretudo os mais velhos, que a sua trajetória de carreira só foi possível porque puderam contar com as suas mulheres, que assumiram de forma integral as atividades da casa.

O modelo do homem como provedor da família permanece, portanto, informando a visão dos homens e das mulheres gerentes, a despeito de todas as mudanças que têm ocorrido na condição feminina ao longo

³ Embora o tema do assédio sexual tenha aparecido em alguns dos relatos das entrevistadas, ele não foi objeto de análise nesta pesquisa, o que poderá ser feito em trabalhos futuros.

das últimas décadas. A percepção dos homens e das mulheres gerentes quanto aos padrões de carreira continua se assentando na noção da diferença entre as categorias de gênero, apesar de as mulheres gerentes terem galgado posições mais favoráveis dentro da empresa.

Esse descompasso leva a considerar a influência dos valores patriarcais que configuram o sistema simbólico fundado na oposição casa/trabalho e que legitima, em última instância, a sujeição feminina. A categoria abstrata do trabalhador é construída segundo uma configuração masculina. Estão embutidos em sua formulação os pressupostos da dicotomia público e privado e da exclusão do privado dos limites do espaço público do trabalho. A construção da categoria trabalhador exclui e marginaliza a mulher, que, por definição, não preenche as habilidades que são requeridas para ocupá-la.

Assim, o exame da categoria gerente revelou alguns aspectos que permitem pensar os limites e os avanços da trajetória das mulheres da companhia em busca de sua emancipação. As conquistas foram muitas, sobretudo quando se compara a natureza da função gerencial com a ocupação de secretária. A relação chefe/secretária reproduz a relação de dominação que existe entre as categorias de gênero, baseando-se em uma situação de ambigüidade na qual os traços do privado, do pessoal e do emocional se misturam com os códigos e as normas do domínio público do trabalho.

A função gerencial, como vimos, contrapõe-se a esse formato. Mas, de qualquer forma, permanece a diferença entre os homens e as mulheres gerentes da Metropolitan. Uma diferença que é alimentada pela recriação de mecanismos de dominação masculina, que são acionados com vistas a assegurar a perpetuação do lugar subordinado da mulher no interior da empresa, a exemplo do processo permanente de convencimento de competência, do “telhado de vidro” ou das estratégias de desqualificação da mulher gerente.

Portanto, o estudo de caso da Metropolitan revelou que, apesar das conquistas, a distância continua separando os homens e as mulheres gerentes da empresa. Nesse sentido, é preciso sempre estar atento para “o trabalho constante de diferenciação a que homens e mulheres não deixam de estar submetidos e que os leva a distinguir-se masculinizando-se ou feminilizando-se” (Bourdieu, 1999).

As noções de feminilidade e de masculinidade que demarcam os lugares dos homens e das mulheres na vida social foram estendidas para o espaço da Metropolitan, visando legitimar a situação de subordinação da mulher gerente. O acesso da mulher ao cargo de gerente processou-se de uma forma subordinada no espaço da empresa. Ou seja, as mulheres gerentes da Metropolitan não se integraram à função gerencial como trabalhadoras, mas, sim, como mulheres trabalhadoras, o que implicou uma integração desigual.

Bibliografia

BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. [s.l.]: Bertrand Brasil, 1999.

MARSCHALL, T. H. **Cidadania, classe social e status**. São Paulo: Zahar, 1963.

SILVA, Nelson Valle. **Industrialização, emprego e estratificação Social no Brasil**. [s.l.]: Sanford-Berkeley Joint Center for latin American Studies, 1983.