

## **EMPODERAMENTO FEMININO: UMA PRÁTICA SOCIAL CONTROVERSA**

**FABIANA REGINA VELOSO**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE)

**FABRICIO STOCKER**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

**HÉLIO ARTHUR REIS IRIGARAY**

FUNDACAO GETULIO VARGAS/EBAPE

# EMPODERAMENTO FEMININO: UMA PRÁTICA SOCIAL CONTROVERSA

## 1 INTRODUÇÃO

Uma prática social se faz a partir das construções históricas e cotidianas que possibilitam a institucionalização das suas condições de manutenção e transformação (Gherardi, 2016). Uma prática corresponde aos significados construídos coletivamente e incorporados pelo sujeito no cotidiano de sua prática, esses significados por sua vez refletem perspectivas sociais sobre o que é bom, ruim, certo ou errado. Tendo negociado o contexto dos significados que envolvem os discursos, as regras contextuais da prática, as expressões emocionais adequadas ou impróprias à prática, os praticantes jogam conforme as regras. E o fazem, deste modo, porque as regras já fazem sentido ao sujeito que acaba por incorporar modos de ser e de fazer imbuídos de significado (Gherardi 2016; 2017).

Pode-se dizer que as práticas socialmente concebidas passam pelo contexto das organizações, haja visto que as organizações representam o modo de organização da vida moderna, ou seja, é no contexto das organizações que a vida social se realiza e se constituem forma de constelações de práticas entrelaçadas (Reckwitz, 2002; Gerngen, 2010; Gherardi, 2016). E é por esta razão que as práticas de gênero, já contextualizadas nos estudos sociais há décadas, estão cada vez mais presentes nos debates do campo de estudos organizacionais.

Um discurso recente traz o empoderamento feminino para as reflexões de gênero, vinculadas ao contexto histórico das transformações sociais que colocam a mulher diante de novas formas de organização social. Alguns dos principais destaques trazem os movimentos sociais e civis da década de 1960 na reflexão sobre condições humanas na sociedade, passando a questionar na década de 1970 a atuação feminina no mercado de trabalho. Essa história social de gênero envolve uma a reconfiguração dos grupos familiares e sociais, os quais redimensionam a responsabilidade financeira do sustento familiar e a independência financeira e social da mulher. A discussão recai nos estudos sobre a trajetória profissional e educacional da mulher e sua condição na equidade de direitos nas relações de trabalho e na ascensão aos cargos de poder nas organizações (Bruschini, 2007; Bíscoli, Durante & Bulgacov, 2016).

Percebe-se que as ações na história da sociedade, em especial a partir do final do século XX (cenário das organizações na modernidade), conduzem as contínuas (re)construções de significados em torno do empoderamento feminino levando também este tema ao centro de estudos organizacionais. Em especial, a partir da definição dos princípios da Organização das Nações Unidas (ONU), que no ano de 2010 estabeleceu o marco do empoderamento das mulheres e em 2015 se propôs a chamar a atenção mundial para o impacto da mulher no cenário econômico, cujo foco principal voltou-se a defender a igualdade de gênero, não-discriminação, saúde e bem-estar, desenvolvimento profissional e apoio ao empreendedorismo, além do apoio por meio de políticas públicas que protejam e promovam as mulheres no contexto político, econômico e social (Marinho & Gonçalves, 2016).

Estas temáticas estão relacionadas em grande parte das discussões teóricas e contextuais dos estudos organizacionais, reforçando o argumento de que estas construções históricas foram essenciais à concepção de empoderamento feminino nas suas mais diversas abordagens. Para além da história, várias relações podem ser estabelecidas na análise da efetividade destas práticas no contexto organizacional. Frente a estas reflexões, o que se busca responder com este estudo é: como a ascensão a cargos de chefia e a equiparação

salarial se relacionam com a construção social da prática de empoderamento feminino no contexto organizacional brasileiro?

Neste estudo, portanto, é analisada a prática de empoderamento feminino a partir da relação entre a ascensão a cargos de chefia por mulheres e a equiparação salarial entre homens e mulheres que ocupam os mesmos cargos. Por isso, na operacionalização desta pesquisa pretende-se retratar o cenário dos cargos de chefia registrados na RAIS – Relação Anual de Informações Sociais, nos oito principais segmentos classificados pelo CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas e pelo IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Com este quadro, desenvolve-se uma análise qualitativa a fim de questionar em que medida a realidade brasileira do período de dez anos (2007 a 2016) sustenta ou contrapõe os argumentos defendidos na construção desta prática social.

Trata-se de uma relação paradoxal visualizada no cenário das organizações: por um lado todo o contexto histórico e social demonstra que a mulher tem se colocado em condições de ascensão a cargos de chefia, o que corresponde à superação de estigmas de uma segregação feminina nas práticas sociais. Por outro lado, dados estatísticos ainda mostram que a realidade desta ascensão nem sempre está refletida nos ganhos financeiros, comparando-os aos salários dos homens que ocupam as mesmas posições.

O artigo está organizado em cinco seções distintas. Além desta introdução que busca contextualizar a problemática em torno da questão de pesquisa, tem-se a segunda seção traz a fundamentação teórica que referenda as discussões sobre as práticas de gênero no contexto organizacional inserindo-o na concepção da realidade como construção social. Em seguida, na terceira seção, são delineadas a abordagem metodológica e as técnicas de pesquisa que sustentam esta discussão na análise de dados sobre a realidade brasileira oficializada nos bancos de dados da RAIS, IBGE e CNAE. A quarta seção expõe um quadro analítico sobre as informações coletadas. Por fim, na seção dedicada às conclusões são oferecidos alguns argumentos em esclarecimento aos indícios sobre o paradoxo de uma prática de gênero no contexto dos cargos de chefia das organizações brasileiras.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Empoderamento Feminino: uma concepção vinculada à prática gênero**

A temática empoderamento feminino pode ser abordada de diversas formas e contextualizada em várias linhas de pesquisa científica. Um discurso cada vez mais presente nos argumentos de gestores mostra que não existem mais espaços reservados, papéis atribuídos em caráter definitivo, separações estritas ou muros intransponíveis entre o feminino e o masculino (Oliveira *et al.*, 2015).

Este fenômeno chamado “teto de vidro” (Gherardi, 1996; Gherardi & Poglio, 2009) trata questões de gênero envolvendo os papéis femininos, as relações de poder e o mundo competitivo, tema constante nas abordagens dos estudos organizacionais. Um ponto a se destacar é que são persistentes – embora veladas ou disfarçadas – as práticas de segregação da mulher numa sociedade controlada pelos homens (Bruschini, 2007; Zuin & Findlay, 2014; Truss *et al.*, 2013; Bíscoli, Durante & Bulgacov, 2016).

Ao observar este fenômeno pela abordagem das práticas socialmente concebidas (Gherardi, 2016), é possível compreender que a história das transformações sociais impactou sobre a atuação da mulher no contexto das organizações. Os discursos históricos mostram a inserção da mulher no ambiente das organizações ocupando atividades secundárias (Truss *et al.*, 2013; Zuin & Findlay, 2014). A descrição desse processo vinculou a mulher a uma imagem de trabalhadoras com pouca experiência, que estavam acostumadas a servir de

suporte à família trabalhando em seus lares, sem conhecimento ou acesso ao mundo do trabalho, especialmente se considerar as suas dificuldades no acesso à educação. Assim, o gênero feminino na maior parte das atividades caracteriza-se como uma prática de assessoria, de auxílio e suporte, o que reforça a imagem de segregação (Truss *et al.*, 2013; Zuin & Findlay, 2014).

Em outra pesquisa Perrot (2016) sugere que a mídia foi o principal mecanismo de ordem social que disseminou a imagem simbólica da segregação. Uma das atividades mais comuns realizadas pelas mulheres no meio organizacional foi a de secretária, o que também foi alvo de estereótipos femininos. Assim, filmes clássicos do cinema americano e histórias em quadrinhos criadas em 1950 para descontrair soldados americanos durante a guerra da Coreia (no Brasil foram chamados de Recruta Zero), quadrinhos do Tio Patinhas, entre outros, além da música que retratou essa imagem, foram importantes mecanismos de inserção da simbologia social nesta época. Neste caso, Perrot (2016) afirma que esta imagem foi gerada a partir dos problemas sociais do seu tempo e apontavam para uma mulher pública (contrário de privado) que pertencia a todos em oposição à concepção de homem público que correspondia ao homem reconhecido socialmente. Nesta fase, a autora demonstra, a imagem construída socialmente referia-se a uma transferência de atividades, quando os homens deixavam as atividades mais simples e técnicas para as mulheres e assumiam cargos de maior responsabilidade e de cunho intelectual.

Gherardi (1996) desenhou um quadro analítico que coloca o gênero como construção social em que as práticas discursivas emergem como principal mecanismo do processo. A autora demonstra que “estruturas sociais coagem posições de discurso e estabelecem uma série de expectativas e obrigações sociais” (p. 198), o que reflete nas práticas discursivas de identidade. Mas, a partir da perspectiva relacional, a autora mostra que tanto há forças sociais que influenciam a construção do significado de gênero como há um posicionamento do sujeito que reflete e produz as suas realidades sociais e psicológicas ativamente, por meio de práticas discursivas. Assim, para Gherardi (1996, p. 189), “o conceito de posicionalidade reconhece a força constitutiva de uma ordem simbólica de gênero que molda as práticas discursivas e também a capacidade das pessoas de exercerem escolhas em relação a essas práticas”.

A autora afirma que as relações de gênero podem ser vistas como apresentações culturais aprendidas e promulgadas em ocasiões apropriadas tanto por homens quanto por mulheres, pois “são as pessoas concretas que trazem suas experiências anteriores, sua socialização antecipatória aos seus papéis” (Gherardi, 1996, p. 198). Pessoas que nas práticas discursivas atuais são os autores e o público de narrativas que estão num processo em construção que é baseado no diálogo em que as posições são assumidas, negociadas, alteradas, impostas.

Gherardi e Poggio (2009) propõem que analisar as práticas discursivas no contexto das práticas organizacionais ilustra o uso do conceito de "teto de vidro" como uma prática cultural promulgada para explicar e legitimar a segregação ocupacional. Isso ocorre porque posiciona o lugar das mulheres no contexto das suas práticas e na relação com as outras ocupações com que se relacionam, representando as regras implícitas e explícitas que regulam seu comportamento e atitudes. Significa que mesmo que o discurso organizacional coloque a mulher numa posição de empoderamento, são as realizações cotidianas que efetivamente indicarão até que ponto o entorno desta prática a concebe como empoderamento feminino.

Para Bruni, Gherardi e Poggio (2004, p.406) “o gênero e o empreendedorismo são promulgados como práticas situadas e como os códigos da identidade de gênero são mantidos, mudados e transgredidos pelo deslizamento constante entre diferentes espaços

simbólicos. Assim, as autoras propõem que gênero é uma prática social aprendida e promulgada na relação com outras práticas. Por um lado, o mercado de trabalho propõe uma reprodução involuntária, por vezes inteiramente proposital, das condições que instituem as relações de gênero segregando a mulher. Este é um lado da questão que se institui “num processo de ‘separação’ do não-homem, tornando a masculinidade invisível e sustentando um modelo de racionalidade econômica supostamente universal e agendado” (Bruni; Gherardi & Poggio, 2004, p. 407).

Por outro lado, as autoras oferecem um ponto de vista diferente que coloca ao mesmo tempo o gênero como prática aprendida e promulgada em ocasiões apropriadas. Assim, elas definem identidade como o efeito de uma rede de relações que dão forma material e estabilidade a uma prática, pois “a subjetividade e a objetividade são produzidas em conjunto dentro de práticas situadas. A identidade, portanto, pode ser vista como o produto de uma engenharia heterogênea de práticas materiais e discursivas” (Bruni; Gherardi & Poggio, 2004, p. 408).

## **2.1 A construção social brasileira sobre gênero**

Analisando o cenário objetivo da construção social brasileira sobre gênero, pode-se recorrer a Bruschini (2007) que demonstra com dados estatísticos a constância do aumento da participação feminina no mercado de trabalho. Por outro lado, este cenário configura-se pelo elevado índice de desemprego das mulheres e a má qualidade do trabalho feminino. Se há registros da conquista de bons empregos, acesso a carreiras e profissões de prestígio e a cargos de gerência e diretoria por parte de mulheres escolarizadas, também há o predomínio do trabalho feminino em atividades precárias e informais.

Para situar esse cenário, Bruschini (2007, p. 534) afirma que “nas últimas décadas do século XX, o país passou por importantes transformações demográficas, culturais e sociais que tiveram grande impacto sobre o aumento do trabalho feminino”. Entre elas a autora apresenta a redução da taxa de fecundidade, a redução do tamanho das famílias, o aumento da expectativa de vida além da alteração dos arranjos familiares agora com maior presença de mulheres como chefes de família.

Estes dados demográficos demonstram que “mudanças nos padrões culturais e nos valores relativos ao papel social da mulher alteraram a identidade feminina, cada vez mais voltada para o trabalho remunerado” (Bruschini, 2007, p. 341). A autora analisa esta mudança como um reflexo das preocupações femininas, a partir dos anos de 1960 e 1970, em buscar formação superior para atuar nas profissões de maior prestígio e remuneração, o que demonstra uma mudança de comportamento social. Além disso, Bruschini (2007, p.552) ainda pondera que a racionalização e as “transformações pelas quais passaram essas profissões abriram novas possibilidades para as mulheres que se formaram nessas carreiras, ampliando o leque profissional feminino para além dos ‘guetos’ tradicionais”.

Estes trabalhos se sustentam nas bases históricas das realizações sociais que demonstram tentativas de superar a discriminação feminina (Bíscoli, Durante & Bulgacov, 2016). Mas ainda permanecem sinais de uma sociedade machista que continua atribuindo às mulheres a responsabilidade “pelas atividades domésticas e cuidados com os filhos e demais familiares, o que representa uma sobrecarga para aquelas que também realizam atividades econômicas” (Bruschini, 2007, p. 542).

Com esta perspectiva apresenta-se nos procedimentos metodológicos os dados constantes na RAIS, mostrando a evolução dos dez anos (2007 a 2016) sobre a quantidade de profissionais registrados em cargos de chefia, distribuídos por gênero e por segmento, assim como os salários analisados destas mesmas ocupações.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa faz uma análise dos dados estatísticos disponibilizados no banco de dados da RAIS. Optou-se no entanto, por uma análise qualitativa para compreensão deste fenômeno e dos significados dos dados. Neste caso, Denzin e Lincoln (2006) – a contribuição esperada pelo viés qualitativo sob os dados é adequar as medições quantitativas e as análises estatísticas que normalmente não se ajustariam ao problema de pesquisa. Assim, os dados estatísticos, além de representarem um quadro geral da prática social impressa no cenário nacional, devem ser cautelosamente investigados, sendo possível a interpretação do pesquisador emergido na lente teórica em que o estudo se desenvolve (Bispo & Gherardi, 2019).

Alguns aspectos que aparentemente são indicativos de pouca relevância estatística podem indicar justificativas para a contextualização de fenômenos sociais, como por exemplo as linhas de tendência que apontam para a continuidade das diferenças salariais entre homens e mulheres ocupantes de cargos de chefia na maioria dos segmentos pesquisados, ou pelo contrário, a sutil redução dessas diferenças em outros segmentos. A possível relação da ocupação de cargos de chefia entre homens e mulheres, mesmo com as diferenças salariais representa um contexto social que explica a condição do empoderamento feminino no contexto organizacional.

Este é o principal motivo para que os dados quantitativos estejam indicados nesta pesquisa como um ponto de partida para análises qualitativas na pesquisa do fenômeno como prática social (Denzin & Lincoln, 2006; Goldenberg, 2009).

Utilizou-se neste estudo a abordagem descritiva, para explorar os dados estatísticos da Relação Anual de Informações Sociais – RAIS que apresentam as informações da ocupação de cargos de chefia no Brasil, distintos por gênero e suas respectivas remunerações. Optou-se por localizar os dados secundários disponibilizados pela RAIS, mas apenas aqueles que agrupam os principais cargos de chefia, relacionados ao Código Brasileiro de Ocupação (CBO). Foram também extraídos dados oriundos dos segmentos das oito atividades econômicas segundo o IBGE (Quadro 1), seguindo com a análise da relação entre a assunção de cargos de chefia distribuídos por gênero e a equidade salarial na compreensão do empoderamento feminino no contexto das organizações brasileiras.

1 - Extrativa mineral
2 - Indústria de transformação
3 - Serviços Industriais de Utilidade Pública
4 - Construção Civil
5 - Comércio
6 - Serviços
7 - Administração Pública
8 - Agropecuária, extr vegetal, caça e pesca

Quadro 1 - Descrição dos setores da economia segundo o IBGE

O período de análise dos dados compreende dez anos completos, de janeiro de 2007 a dezembro de 2016, sendo que os cálculos a respeito das quantidades de ganhos financeiros, são fornecidos pelo período anual. Os dados são tratados e disponibilizados pelo Programa de Disseminação das Estatísticas do Trabalho - PDET. O objetivo é observar a evolução do

quadro de ascensão da mulher, comparativamente ao homem, aos cargos de chefia, assim como a relação com a remuneração desta ocupação. Buscou-se localizar alterações significativas, continuidades e descontinuidades que permitam compreender a profundidade das categorias, ascensão a cargos de chefia e caracterização salarial na discussão temática do empoderamento feminino no contexto nacional. Assim, ao final das análises, foi possível levantar alguns indícios que permitem afirmar que o empoderamento feminino na relação com a prática de gênero nas organizações é uma construção paradoxal, que apresenta elementos a serem explorados para ampliar um olhar sobre fenômenos de natureza social como referências culturais, ação e construção de significados e discursos, legitimação e ordem social em torno desta prática.

#### 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

Antes de apresentar as análises julgou-se necessário explicar sobre como os pesquisadores chegaram aos dados apresentados nesta seção. Inicialmente foram extraídas tabelas de dados da RAIS, uma que demonstra a quantidade de profissionais ativos (Tabela 1) e outra que demonstra os valores dos salários (Tabela 2), ambas distintas entre os gêneros masculino e feminino.

**Tabela 1** - Quantidade de profissionais ativos em 2016

Setor IBGE	Masculino	Feminino	Total	% Masc.	% Femin.
1 - Extrativa mineral	1293	419	1712	76	24
2 - Indústria de transformação	57020	31419	88439	64	36
3 - Serviços Industr. de Utilidade Pública	1669	597	2266	74	26
4 - Construção Civil	13611	4705	18316	74	26
5 - Comércio	146411	117870	264281	55	45
6 - Serviços	151500	121687	273187	55	45
7 - Administração Pública	2363	1819	4182	57	43
8 - Agropecuária, extr. vegetal, caça e pesca	10701	1878	12579	85	15
Total	384568	280394	664962	58	42

**Tabela 2** – Salários mensais médios no ano de 2016

IBGE Setor	Masculino	Feminino	Média geral
1 - Extrativa mineral	R\$ 12.848,89	R\$ 9.594,07	R\$ 11.221,48
2 - Indústria de transformação	R\$ 7.362,99	R\$ 4.217,85	R\$ 5.790,42
3 - Serviços Industr. de Utilidade Pública	R\$ 10.243,20	R\$ 6.788,75	R\$ 8.515,98
4 - Construção Civil	R\$ 6.225,05	R\$ 4.066,82	R\$ 5.145,93
5 - Comércio	R\$ 3.223,90	R\$ 2.332,97	R\$ 2.778,43
6 - Serviços	R\$ 5.777,33	R\$ 4.003,04	R\$ 4.890,18
7 - Administração Pública	R\$ 5.492,58	R\$ 3.925,60	R\$ 4.709,09
8 - Agropecuária, extr. vegetal, caça e pesca	R\$ 3.353,68	R\$ 3.106,36	R\$ 3.230,02

O período explorado compreende os anos de 2007 a 2016, logo tabelas similares foram extraídas para todo esse período, utilizando-se a mesma lógica de parâmetros para cada ano. A partir destes dados foram realizados três cálculos: i) o percentual de participação por gênero, sendo a comparação percentual entre as quantidades de profissionais de ambos

os gêneros; ii) o salário médio por gênero; iii) o percentual da diferença salarial entre os gêneros: comparação percentual entre os salários médios por gênero.

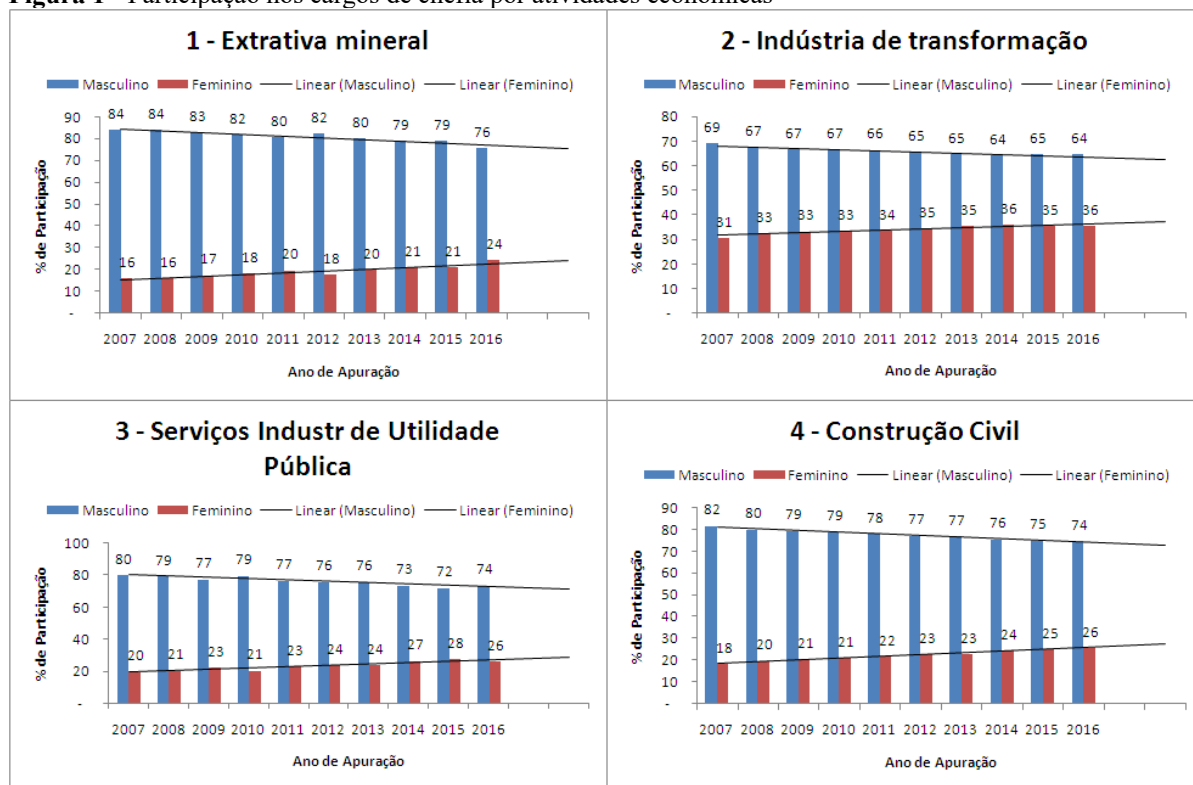
Estes três cálculos deram origem aos gráficos comparativos. Deste modo, as análises realizadas a partir destes procedimentos são apresentadas na forma de figuras (que reúnem diversos gráficos) a fim de contemplar imagens gráficas correspondentes às atividades principais e também a todos os anos do período analisado.

Em todos os gráficos serão apresentadas “linhas de tendência” (uma linha na cor preta em todos os gráficos). Trata-se de um recurso gerado pelo sistema de leitura gráfica, que se baseia em dados do período histórico para possibilitar análises com visões de futuro.

#### 4.1 Análise da participação por gênero, nos cargos de chefia

O objetivo desta análise é demonstrar a evolução do gênero feminino na ascensão aos cargos de chefia. Para a maioria das atividades, percebe-se que apesar de lenta, a ascensão feminina vem acontecendo (Figura 1).

**Figura 1** - Participação nos cargos de chefia por atividades econômicas

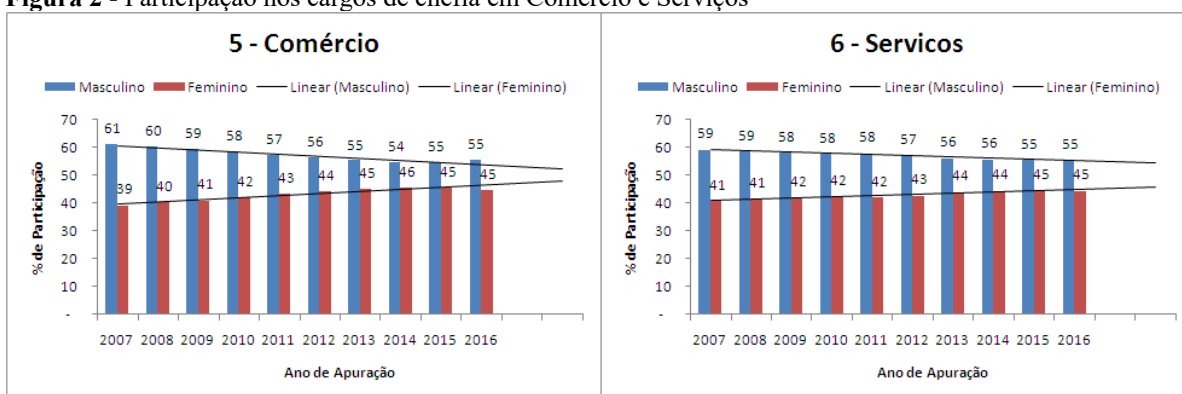


Fonte: Elaborado pelos autores.

Contudo, para as atividades de Comércio e Serviços, percebe-se que o gênero feminino tem ascendido mais rapidamente aos cargos de chefia do que as demais nos últimos dez anos. Ambas chegam às mesmas proporções, de 55% de ocupação para o gênero masculino e 45% para o feminino. A tendência para ambas é de que para os próximos dez anos, venha a ocorrer a equiparação dos gêneros na ascensão aos cargos de chefia (Figura 2).



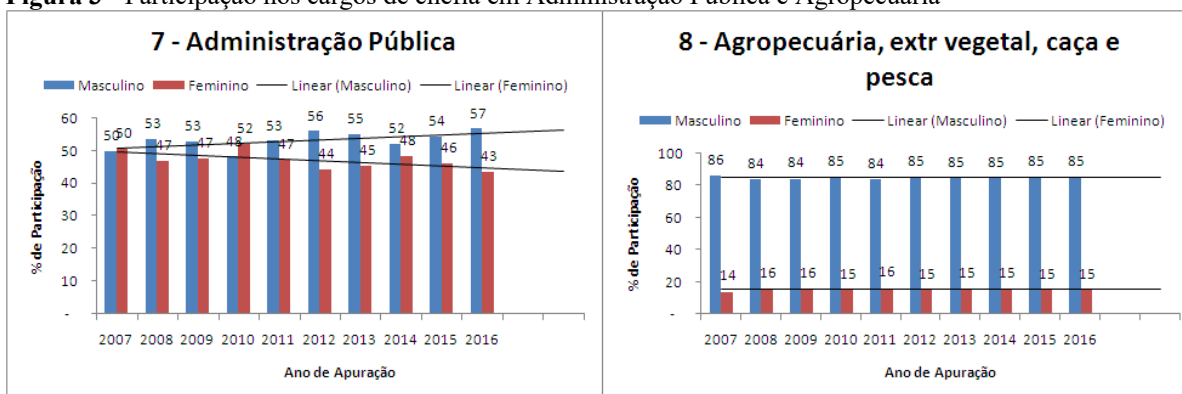
**Figura 2 - Participação nos cargos de chefia em Comércio e Serviços**



Fonte: Elaborado pelos autores.

Já para as atividades de Administração Pública e Agropecuária (Figura 3) houve comportamento contrário dos dados, onde o setor 7 – Administração Pública apresentou regressão para o gênero feminino, e o setor 8 – Agropecuária, extração vegetal, caça e pesca vem mantendo um padrão de distanciamento.

**Figura 3 - Participação nos cargos de chefia em Administração Pública e Agropecuária**



Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se que neste caso a linha de tendência da ascensão feminina aos cargos de chefia na administração pública é diminuir nos próximos anos, uma vez que no ano de 2007 houve um percentual de participação de 50%, oscilando ao longo dos dez anos analisados, chegando a 43% de participação nestes cargos no ano de 2016. Já no setor agropecuária o índice de participação feminina permaneceu na média de 15%.

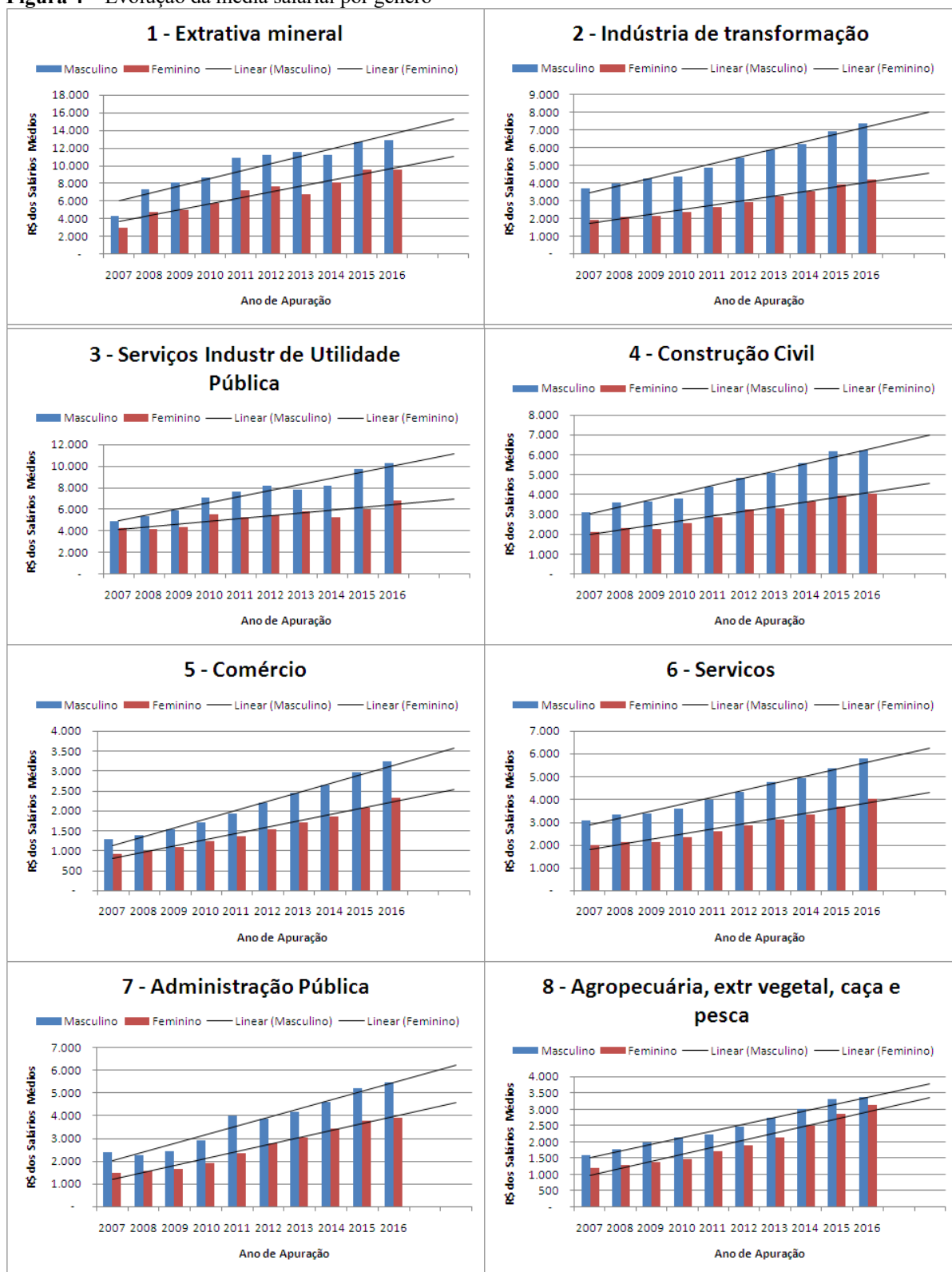
#### 4.2 Análise da média salarial por gênero

Essa análise tem por objetivo demonstrar a evolução salarial entre os gêneros, nos cargos de chefia. Os gráficos da Figura 4 demonstram que em todas as atividades econômicas, os salários médios do gênero feminino têm sido inferiores ao masculino. Contudo, nos últimos dez anos, apesar de inferiores, os salários femininos têm acompanhado a evolução dos salários masculinos.

Observando ainda as linhas de tendência para essa análise, é possível perceber que elas apontam para um distanciamento, na maioria dos setores, e nos demais o que se observa é a manutenção das diferenças, representada por linhas paralelas. Em nenhum dos setores se observa a aproximação das linhas, ou seja, não há uma perspectiva num futuro próximo de

que as médias salariais do gênero feminino se aproximem das médias dos salários masculinos.

**Figura 4 – Evolução da média salarial por gênero**

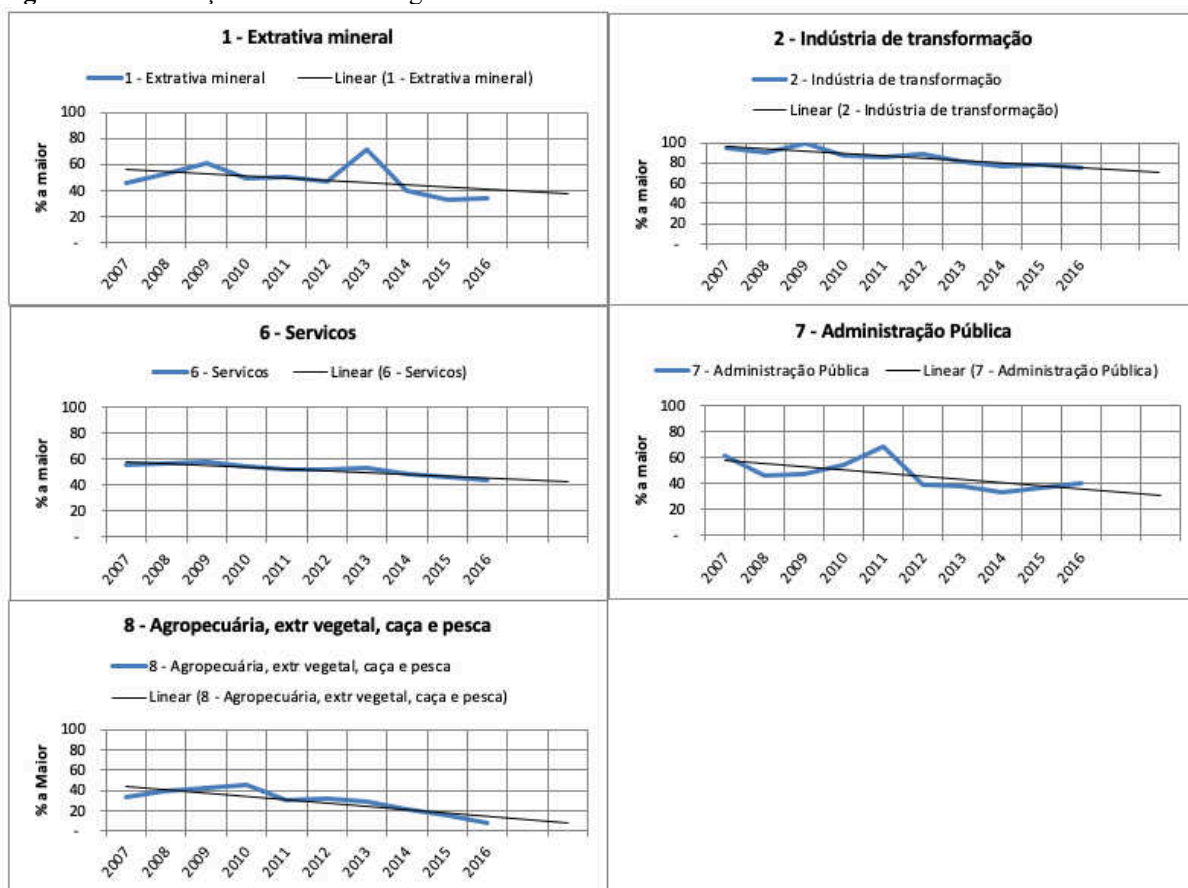


Fonte: Elaborado pelos autores.

### 4.3 Análise da diferença percentual dos salários entre os gêneros

Essa análise objetiva demonstrar a diferença salarial entre os gêneros, representada pela linha azul. Assim, por exemplo, na Figura 5 pode-se observar que no ano de 2007 a diferença salarial estava em torno de 45% no setor 1 – Extrativa mineral, passando para cerca de 70% no ano de 2013, chegando a 30% o ano de 2016.

Figura 5 – Diferença salarial entre os gêneros

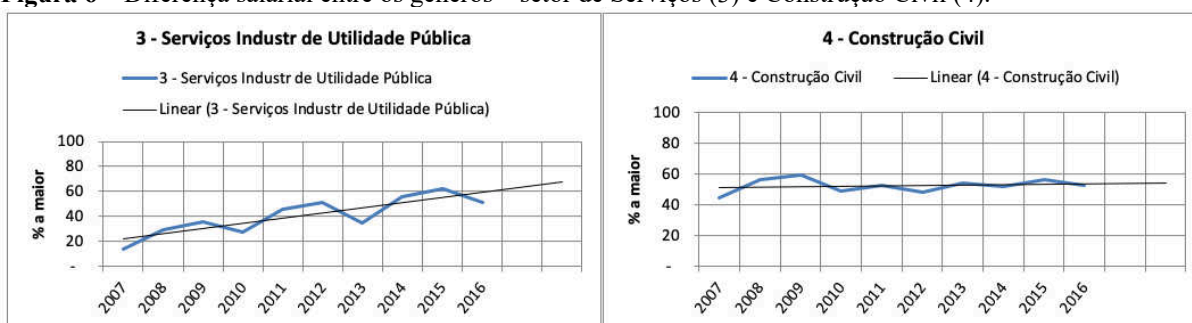


Fonte: Elaborado pelos autores.

Para todas as atividades da Figura 5, observam-se resultados positivos, já que, em média, essas diferenças salariais caíram em cerca de 15% nos dez anos analisados. Significa que os salários médios do gênero feminino vêm se aproximando aos salários médios do gênero masculino nessas funções de chefia, dado que os percentuais de diferença vêm reduzindo e as linhas de tendência sugerem que essas diferenças continuem caindo nos próximos anos.

Já os dados para as atividades de Serviços Indústria de Utilidade Pública e de Construção Civil (Figura 6) demonstram que as diferenças salariais entre os gêneros vêm aumentando ao longo dos anos, mantendo-se em 51% para o primeiro segmento e 53% para o segundo no último ano de apuração, 2016. As linhas de tendência sugerem cenários mais pessimistas, ou seja, indicam que essa diferença salarial continuará aumentando entre os gêneros.

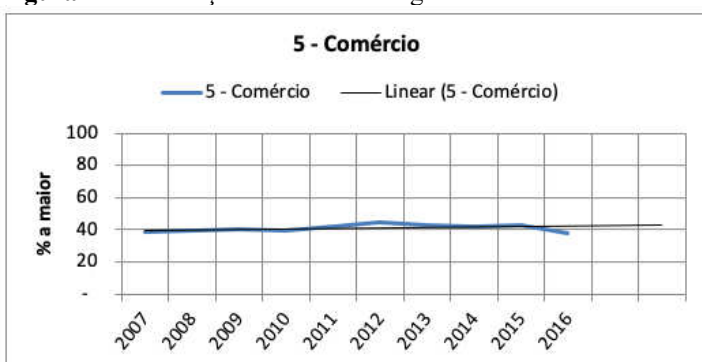
**Figura 6** – Diferença salarial entre os gêneros – setor de Serviços (3) e Construção Civil (4).



Fonte: Elaborado pelos autores.

Finalmente, para o Comércio (Figura 7) percebe-se que as diferenças salariais vêm se mantendo equivalentes ao longo dos dez anos, ficando em média, em 41% durante todo o período analisado, e a tendência é para que essa diferença permaneça estável para os próximos anos.

**Figura 7** – Diferença salarial entre os gêneros no setor de Comércio



Fonte: Elaborado pelos autores.

Em todas essas análises ficou comprovado que historicamente os salários médios para o gênero masculino são consideravelmente maiores que os do gênero feminino para os cargos de chefia, apesar da crescente ascensão feminina a esses cargos nos últimos anos e da redução sutil dessas diferenças salariais em alguns setores.

#### 4.4 Discussão dos resultados

Estudos recentes sobre a segregação ocupacional, diferenças salariais e ocupação em cargos de chefia tem sido realizados sob diferentes enfoques, como por exemplo Batista e Cacciamali (2009) que analisam a diferença salarial por sexo no Brasil, segundo a condição de migração da população, Blázquez-Cuesta e Moral-Carcedo (2014) que analisam a flexibilização no trabalho e os desafios na carreira para mulheres no mercado de trabalho europeu, Kushi e McManus (2018), Périvier (2018), Barrientos, Bianchi e Berman (2019) e Ariza e Bara (2020), que analisam a segregação de gênero e o desenvolvimento das condições de trabalho em diferentes contextos, principalmente com as mudanças tecnológicas, a transformação digital e o impacto disto no ambiente organizacional. Há ainda os estudos das políticas públicas, fontes de poder vinculadas às ações de empoderamento no contexto social, político, econômico ou na atuação empreendedora e de liderança feminina (Souza & Melo, 2009; Castellano & Rocca, 2018). Cabe no entanto, mais estudos e

aprofundamento sobre a temática no contexto brasileiro, proposta essa que o estudo se propôs a desenvolver.

A partir dos dados apresentados foi possível observar que, de um modo geral, as mulheres têm assumido mais cargos de chefia, comparativamente aos homens como demonstrado na Figura 1 e na Figura 2, embora ainda prevaleça a maioria masculina nestes cargos. Do mesmo modo é possível perceber que em alguns setores da economia essa ascensão é mais lenta que em outros. Mas um dado que se reforça é a manutenção desta realidade, percebida pela linha de tendência. Pode-se ainda inferir que não há uma perspectiva de que nos próximos dez anos esses percentuais sejam reduzidos, o que significa que ainda permanecerão em cargos de chefia um contingente maior de homens que de mulheres.

A análise de tendência aqui discutida, reforça os resultados apresentados por Mattei & Baço (2017) que ao analisar a diferença salarial na indústria de transformação no estado de Santa Catarina, aplicando a escala de decomposição de rendimentos de Oaxaca-Blinder encontraram resultados que reforçam a diferença salarial a favor dos homens, sendo essa diferença explicada por características pessoais ao invés de atributos produtivos dos indivíduos.

Outros estudos também exploraram a inserção da mulher nos cargos de chefia. Em Madalozzo (2011) a presença de mulheres nos mais altos cargos e níveis corporativos, principalmente nos Conselhos de Administração é desfavorecida pelo próprio perfil de atuação nestes cargos majoritariamente masculino, enfrentando uma maior resistência à promoção. Para a autora, ainda que haja um aumento significativo da participação feminina no mercado de trabalho, permanecem as diferenças com relação aos salários e à disparidade nos processos de seleção e promoção com relação ao gênero. Ainda segundo Stocker et al., (2018) ao analisarem os principais critérios de demissão, encontraram evidências de que o gênero bem como outras características como gravidez, questões pessoais e situação pessoal associadas à família são fatores relevantes nos processos decisórios de demissão, ou seja, enfatizando um potencial risco de chances de demissão maior da mulher em relação ao homem.

Novamente na análise da diferença salarial, os resultados aqui apresentados demonstram que são visíveis as diferenças salariais entre homens e mulheres que ocupam os mesmos cargos. Nota-se que no setor do comércio (Figura 7) a tendência é manter salários masculinos mais altos que femininos. Já nos setores de serviços da indústria e construção civil (Figura 6) a tendência é aumentar cada vez mais essa diferença, ou seja, a mulher poderá ter salários ainda menores que homens nestes setores. Nos outros cinco setores (Figura 5) a diferença salarial não apenas diminuiu ao longo dos dez anos analisados, mas tende a se aproximar cada vez mais dos salários masculinos.

Esta tendência para equidade salarial, foi também observada nos resultados de Madalozzo e Artes (2017). As autoras analisaram as escolhas profissionais e o diferencial salarial entre homens e mulheres e evidenciaram que embora mulheres que trabalham em profissões masculinas tenham um retorno similar aos homens, elas somente diminuem a diferença salarial com seus pares nas categorias profissionais imperiais, como direito, engenharia e medicina, ou então em profissões vinculadas ao setor público.

Os dados mostram que o acesso das mulheres aos cargos de chefia tem aumentado, assim como suas conquistas salariais vem acompanhando os avanços conseguidos pelos homens. Mas essas conquistas não significam que haverá uma equiparação salarial de forma homogênea nos cargos de chefia. Essa é a realidade objetiva do empoderamento feminino no contexto das organizações brasileiras, expresso pela história de ocupação dos cargos de chefia, quando observado por um olhar externo a esta prática social. Em outras palavras,

embora o grau e a forma de segregação de gênero tenham mostrado uma tendência de evolução ao longo do tempo, as diferenças na alocação de empregos masculinos e femininos, tempo de trabalho e remuneração continuam sendo características proeminentes de todos os mercados de trabalho (Kushi & McManus, 2018).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do artigo foi compreender o empoderamento feminino a partir da relação entre a ascensão a cargos de chefia por mulheres e a equiparação salarial entre homens no cenário nacional. Partiu-se da perspectiva de que o empoderamento feminino como prática de gênero deve ser compreendido como uma construção social e, portanto, precisa ser analisado na sua realização histórica. Deste modo, nos propusemos a questionar os argumentos referenciados na literatura que correspondem a percepções sobre o empoderamento feminino no que diz respeito ao contexto organizacional.

Um dos aspectos que destacamos neste discurso do empoderamento feminino é o incentivo das organizações para que as mulheres possam obter equidade de condições de trabalho. Assim, o objetivo de questionar tal discurso foi delineado a partir da análise sobre a realidade das organizações brasileiras, verificando se as mulheres que assumem cargos de chefia na mesma proporção que os homens e se conseguem equiparação salarial. Por esta razão, pode-se afirmar que o empoderamento feminino construído no cenário nacional brasileiro está mostrando uma sutil ascensão da mulher a cargos de chefia, mas com uma tendência a reforçar a manutenção de salários menores a essas mulheres.

Ao resgatar a concepção construcionista sobre as práticas sociais de Gherardi (2016; 2017), é preciso compreender as práticas sociais na sua realidade situada, pois, é neste contexto situado que a prática acontece como possibilidade e como realização. Ou seja, embora os quadros mais amplos mostrem indicativos de como as negociações possibilitaram e promulgaram modos de se conceber o empoderamento feminino, é no cotidiano da participação dos sujeitos que se torna possível compreender as razões e justificativas para a concretização dos modos de ser e de fazer que ali acontecem. A realidade não é a mesma em todas as circunstâncias de realização, como observou-se nos dados apresentados, cujos cenários diferem entre os segmentos. E isso acontece porque cada contexto de relações constitutivas envolve aspectos específicos que levam a uma realidade distinta, que por sua vez promovem negociação, institucionalização e promulgação de modos de ser e fazer, estabilizando temporariamente o contexto da prática. E também pela mesma razão há um processo contínuo que possibilita a transformação da realidade, ou das realidades. O que reforça o pressuposto de que as práticas sociais são tanto materiais (concretas) como discursivas.

Isto posto, reiteramos que o objetivo deste artigo era questionar o empoderamento feminino como uma prática social, o que demonstramos ter alcançado com as análises empreendidas. Mas desta análise surgem novos questionamentos que podem ser apontados como limitações impostas pela escolha metodológica. Ou seja, conseguimos responder à questão de pesquisa inicial, mas da análise surgiram outras inquietações igualmente relevantes para a compreensão do fenômeno empoderamento feminino. Uma questão ainda em aberto trata das razões que possam explicar as diferenças de cenários que se apresentaram. Qualquer tentativa de explicação neste momento seria especulação, dado que não se dispõe de outras informações que sustentem novos argumentos. Para respondê-las seriam necessárias outras abordagens metodológicas como o uso de análise documental, entrevistas em profundidade ou etnografia.

Assim, sugere-se que estes questionamentos possam orientar estudos futuros que se dediquem a aprofundar, por exemplo, quais os motivos que possibilitam ou dificultam o acesso da mulher aos cargos de chefia; quais os indicadores de remuneração utilizados em casos específicos, pois, embora tenham sido apresentados percentuais gerais, isto é, calculados a partir da média de resultados obtidos, no computo de cada categoria analisada, percebeu-se que individualmente a remuneração da mulher ultrapassa a dos homens em uma pequena quantidade de casos. Assim, pergunta-se, por exemplo, o que faz essa realidade destoar tanto do cenário geral? Quais fatores contribuem para cenários tão distintos? Seria uma questão de persistência, iniciativa, de poder nas suas várias facetas, assumidos por indivíduos ou grupos? Haveria alguma relação com a formação educacional e ao acesso às condições de determinados cargos, ou setores? E avançando mais um passo ainda seria possível questionar se as condições promulgadas em cenários situados poderiam, em algum momento, alterar o quadro objetivo que se desenha atualmente?

## REFERÊNCIAS

- Ariza, J., & Bara, J. L. R. (2020). Technological change and employment in Brazil, Colombia and Mexico: Which workers are most affected?. *International Labour Review*, 159(2), 137-159.
- Batista, N. N. F., & Cacciamali, M. C. (2009). Diferencial de salários entre homens e mulheres segundo a condição de migração. *Revista Brasileira de Estudos de População*, 26(1), 97-115.
- Biscoli, F. R. V., Durante, D. G., & Bulgacov, Y. L. M. (2016). Prática profissional do secretariado executivo em organizações: indícios de uma prática no contexto social brasileiro. *Revista Espacios*, 37(11), 16-26.
- Bispo, M.S. & Gherardi, S. (2019). Flesh-and-blood knowing: Interpreting qualitative data through embodied practice-based research. *RAUSP Management Journal*, 54(4), 371-383.
- Blázquez Cuesta, M., & Moral Carcedo, J. (2014). Women's part-time jobs: "Flexirisky" employment in five European countries. *International Labour Review*, 153(2), 269-292.
- Bruni, A., Gherardi, S., & Poggio, B. (2004). Doing gender, doing entrepreneurship: An ethnographic account of intertwined practices. *Gender, Work & Organization*, 11(4), 406-429.
- Bruschini, M. C. A. (2007). Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. *Cadernos de pesquisa*, 37(132), 537-572.
- Castellano, R., & Rocca, A. (2018). Gender disparities in European labour markets: A comparison of conditions for men and women in paid employment. *International Labour Review*, 157(4), 589-608.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2. ed.. Porto Alegre: Artmed, 193-217.
- Gergen, K. J. (2010). *Construccionismo social: um convite ao diálogo*. Rio de Janeiro: Instituto Noos.

- Gherardi, S. (1996). Gendered organizational cultures: narratives of women travellers in a male world. *Gender, Work & Organization*, 3(4), 187-201.
- Gherardi, S., & Poggio, B. (2001). The Maintenance of the Glass Ceiling as a Cultural Practice. *Journal of World Business*, 36(3), 245-259.
- Gherardi, S. (2016). To start practice theorizing anew: The contribution of the concepts of agencement and formativeness. *Organization*, 23(5), 680-698.
- Gherardi, S. (2017). One turn... and now another one: Do the turn to practice and the turn to affect have something in common?. *Management Learning*, 48(3), 345-358.
- Goldenberg, M. (2009). *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. 11. ed. São Paulo: Record.
- Kushi, S., & McManus, I. P. (2018). Gendered costs of austerity: The effects of welfare regime and government policies on employment across the OECD, 2000–13. *International Labour Review*, 157(4), 557-587.
- Madalozzo, R. (2011). CEOs e Composição do Conselho de Administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil?. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(1), 126-137.
- Madalozzo, R., & Artes, R. (2017). Escolhas profissionais e impactos no diferencial salarial entre homens e mulheres. *Cadernos de Pesquisa*, 47(163), 202-221.
- Marinho, P. A. S. & Gonçalves, H. S. (2016). Práticas de empoderamento feminino na América Latina. *Revista de Estudos Sociais*, 56 (2), 80-90.
- Mattei, T. F., & Baço, F. M. B. (2016). Análise da existência de discriminação salarial entre homens e mulheres na indústria de transformação do estado de Santa Catarina. *Economia & Gestão*, 16(45), 103-125.
- Périvier, H. (2018). Recession, austerity and gender: A comparison of eight European labour markets. *International Labour Review*, 157(1), 1-37.
- Oliveira, K. B., Lopes, G. S. C., Watanabe, M., Yamaguchi, C. K., & Duarte, R. (2015). Estudo do empoderamento na perspectiva das mulheres. *Revista Pretexto*, 16(4), 82-99.
- Perrot, M. (2016). *Minha história das mulheres*. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2016.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. *European journal of social theory*, 5(2), 243-263.
- Souza, R. M. B. C. & Melo, M. C. O. L. (2009). Mulheres na gerência em tecnologia da informação: análise de expressões de empoderamento. *Revista de Gestão USP*, 16(1), 1-16.
- Stocker, F., Villar, E. G., Roglio, K. D. D., & Abib, G. (2018). Dismissal: Important criteria in managerial decision-making. *Revista de Administração de Empresas*, 58(2), 116-129.
- Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., & Rosewarne, A. (2013). Still in the ghetto? Experiences of secretarial work in the 21st century. *Gender, Work & Organization*, 20(4), 349-363.
- Zuin, D. C., & Findlay, P. (2014). Reflections on Secretarial Work and Issues for Further Studies: A Conceptual Contribution. *Revista de Gestão e Secretariado*, 5(3), 28-48.