



**HAL**  
open science

# O “teto de vidro” na França: o setor público é mais igualitário que o setor privado?

Catherine Marry, Sophie Pochic

## ► To cite this version:

Catherine Marry, Sophie Pochic. O “teto de vidro” na França: o setor público é mais igualitário que o setor privado?. *Cadernos de Pesquisa*, 2017, 47 (163), pp.148 - 167. 10.1590/198053144299 . hal-01796452

**HAL Id: hal-01796452**

**<https://hal.science/hal-01796452>**

Submitted on 10 Jul 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## TEMA EM DESTAQUE

# O "TETO DE VIDRO" NA FRANÇA: O SETOR PÚBLICO É MAIS IGUALITÁRIO QUE O SETOR PRIVADO?

CATHERINE MARRY • SOPHIE POCHIC

TRADUÇÃO Lia Obojes

REVISÃO TÉCNICA Maria Rosa Lombardi

### RESUMO

*O artigo compara carreiras de mulheres executivas no serviço público e no serviço privado, na França. Na primeira parte, é realizada a revisão das principais abordagens e interpretações oferecidas à questão do teto de vidro na literatura sociológica. Na segunda parte, são explorados os traços comuns e as diferenças marcantes entre as lógicas sociais de construção das desigualdades de carreira sexuadas nos dois setores. O setor público, por muito tempo, pareceu ser um meio mais "igualitário" e aberto às mulheres do que as empresas privadas. Indaga-se, na conclusão, se esse traço distintivo estaria se dissipando.*

**MULHERES • FRANÇA • SETOR PÚBLICO • SETOR PRIVADO**

### THE "GLASS CEILING" IN FRANCE: IS THE PUBLIC SECTOR MORE EGALITARIAN THAN THE PRIVATE SECTOR?

### ABSTRACT

*The article compares the careers of women in top executive and high ranking positions in the public and private sectors in France. The first part presents a review of the main approaches and interpretations offered to the glass ceiling issue in the sociological literature. The second part investigates the common traits as well as the striking differences in the social logic of the construction of gender inequalities in careers, in both sectors. The public sector, for a long time, has seemed to be more "egalitarian" and open to women than private companies. However, in the conclusion, we question if this distinctive characteristic is disappearing.*

**WOMEN • FRANCE • PUBLIC SECTOR • PRIVATE SECTOR**

## LE “PLAFOND DE VERRE” EN FRANCE: LE PUBLIC PLUS ÉGALITAIRE QUE LE PRIVÉ?

### RÉSUMÉ

*Cet article compare les carrières des femmes cadres supérieurs dans les secteurs public et privé en France. La première partie examine les principales approches et interprétations apportées à la question du plafond de verre dans la littérature sociologique; dans une deuxième partie explore, sur la base d'enquêtes récentes, les traits communs notoires aux logiques sociales de construction des inégalités de carrière sexuées dans les deux secteurs puis les différences fortes. Si le secteur public a longtemps paru être un milieu de travail plus « égalitaire » et ouvert aux femmes que les entreprises privées, ce trait distinctif est-il en train de s'estomper?*

**FEMMES • FRANCE • SECTEUR PUBLIC • SECTEUR PRIVÉ**

## EL “TECHO DE VIDRIO” EN FRANCIA: ¿EL SECTOR PÚBLICO ES MÁS IGUALITARIO QUE EL PRIVADO?

### RESUMEN

*El artículo compara las carreras de mujeres ejecutivas en el sector público y en el privado en Francia. En la primera parte se lleva a cabo la revisión de los principales abordajes e interpretaciones relacionados con el tema del techo de vidrio en la literatura sociológica. En la segunda se exploran los rasgos comunes y las marcadas diferencias entre las lógicas sociales de construcción de las desigualdades de carrera sexuadas en los dos sectores. Durante mucho tiempo el sector público pareció ser un medio más “igualitario” y abierto a las mujeres que las empresas privadas. Se indaga en la conclusión si tal rasgo distintivo se estaría disipando.*

**MUJERES • FRANCIA • SECTOR PÚBLICO • SECTOR PRIVADO**

**H**Á CERCA DE 30 ANOS, NA FRANÇA E EM OUTROS PAÍSES, AS PESQUISAS SOBRE AS desigualdades de carreiras entre mulheres e homens nas profissões mais qualificadas se desenvolveram muito na sociologia do trabalho e do gênero, ao mesmo tempo em que se generalizava o acesso das mulheres à universidade e às profissões usualmente reservadas aos homens (MARRY, 2004). A figura da mãe educadora, dedicada à carreira do cônjuge e ao sucesso dos filhos dá lugar, em grande medida, à da “burguesa laboriosa” (MOSCONI, 1994). Professoras do ensino superior e pesquisadoras, médicas, advogadas, jornalistas, engenheiras, executivas e funcionárias públicas de alto escalão,<sup>1</sup> delegadas de polícia, musicistas de orquestra saem da sombra e “explodem as linhas de gênero” (SCHWEITZER, 2010). Mas, em nenhum lugar, se vê a igualdade dos empregos e das carreiras. Por toda parte, as mulheres tendem a ser designadas para funções menos prestigiosas e desaparecem ao longo da progressão para as mais altas esferas.

1 N. de R.: Não há correspondente em português para a noção de *cadres*, citada muitas vezes neste artigo. Na França refere-se a uma categoria de trabalhadores que assume funções de comando em diversos escalões da hierarquia de uma empresa ou instituição (supervisores, chefes, gerentes, diretores, etc.). Neste texto, essa noção se refere aos postos de alto comando das empresas públicas e privadas e convencionamos preferencialmente denominar “executivos” do setor privado e “funcionários de alto escalão” do setor público.

A metáfora do *glass ceiling* ou teto de vidro, introduzida nos Estados Unidos no final dos anos 1970 a propósito de executivas em grandes empresas privadas, chama a atenção para os obstáculos invisíveis com os quais elas se deparam para ter acesso a essas posições mais visíveis e mais bem remuneradas (LAUFER, 2004). Os trabalhos de sociologia realizados na França sobre esse tema abrangem hoje uma vasta gama de profissões de nível universitário dos setores público e privado (BUSCATTO; MARRY, 2009). Eles se inscrevem, desde os anos

2000, em um contexto de políticas de igualdade, cada vez mais ativas e impositivas, que se traduzem em objetivos numéricos de feminização dos postos de trabalho mais elevados. As leis que instauram cotas para favorecer o acesso aos cargos decisórios, tanto no setor público como no privado, foram obtidas pela mobilização ativa de mulheres diplomadas (BLANCHARD; BONI-LE GOFF; RABIER, 2013).

Balanços recentes indicam, contudo, o caráter difuso e por vezes redundante desses trabalhos sobre os fatores explicativos do “teto de vidro” nas organizações de trabalho, ligado à falta de perspectiva histórica e comparativa (BUSCATTO; MARRY, 2009; LE FEUVRE, 2016; MARRY, 2016). Este artigo busca responder em parte a essas críticas, propondo uma comparação entre o setor público e o privado na França.

Depois de relembrar, na primeira parte, as principais abordagens e interpretações oferecidas à questão do teto de vidro na literatura sociológica, exploraremos, na segunda parte, com base em pesquisas recentes, os traços comuns às lógicas sociais de construção das desigualdades de carreira sexuadas nos dois setores e, posteriormente, as diferenças marcantes. Por muito tempo, o setor público pareceu ser um meio mais “igualitário” e aberto às mulheres do que as empresas privadas. Esse traço distintivo estaria se dissipando?

## AS DESIGUALDADES SEXUADAS DE CARREIRAS: DAS DESVANTAGENS DAS MULHERES AOS PRIVILÉGIOS DOS HOMENS

A interpretação das desigualdades no acesso às mais altas esferas deslocou-se das mulheres e de sua suposta falta de ambição, ligada à sua socialização familiar e às imposições de sua “vida dupla” – interpretação resumida na palavra “autocensura” – para os privilégios concedidos aos homens em todas as etapas da sua vida e em todas as esferas de atividade pelos efeitos da socialização masculina para a dominação. Na família, na escola, nas empresas, nos clubes esportivos ou grupos musicais, eles aprendem a lançar desafios, a combater os rivais (e as rivais), a criar vínculos de amizade e cumplicidade com colegas que os apoiarão em suas carreiras. A despeito da generalização da atividade das mulheres, os homens continuam interiorizando o modelo do *breadwinner* (provedor). Para eles, um “bom” marido e “bom” pai é aquele que devota sua vida ao trabalho e à carreira para garantir o conforto material do lar e a manutenção ou o prosseguimento de sua ascensão social. Esse modelo ainda seduz uma minoria de mulheres diplomadas que garantem um apoio conjugal irrestrito a esses *breadwinner*. É o caso dos diplomatas que são acompanhados das esposas para onde quer que sejam designados (LORIOU, 2009), ou dos conservadores de museu, cujas esposas desempenham o papel de assistentes voluntárias em suas carreiras científicas

(BEZES; JOIN-LAMBERT, 2010). São muito raras as mulheres, por mais brilhantes que sejam, que podem contar com o apoio incondicional de cônjuges donos de casa ou que trabalhem em tempo parcial, que as liberem das contingências da vida doméstica e que lhes garantam apoio voluntário no exercício da profissão (GADEA; MARRY, 2000; WAJCMAN, 1998). Somente mulheres que dispõem de recursos que as distinguem tanto de outras mulheres quanto de homens conseguiram romper o teto de vidro: excelência escolar irrepreensível, educação igualitária, apoio dos parentes próximos e do cônjuge (MARRY, 2004).

Explorando a organização do trabalho e as políticas de gestão da mão de obra nas grandes empresas contemporâneas, outros trabalhos revelam “vieses de gênero” alojados no coração de administrações ou de empresas que restringem o acesso das mulheres às funções mais elevadas (KANTER, 1977; ACKER, 1992; HALFORD; LEONARD, 2000). Eles expõem o papel das normas e práticas organizacionais na construção das desigualdades de carreira entre os sexos (LAUFER, 1982; WAJCMAN, 1998; FORTINO, 2002; LAUFER, 2004). Nos Estados Unidos, Rosabeth Moss Kanter (1977) observava, em uma obra inaugural dos estudos sobre *women in management* (mulheres na gerência), que as mulheres minoritárias entre os *managers* (menos de 15%) se encontravam em uma posição visível de *token* (símbolo) com duas estratégias possíveis: superar-se (mas sem exagerar para não entrar em conflito com os colegas) ou se fundir no grupo dominante (mantendo-se discretas, neutralizando sua aparência); ao mesmo tempo, estavam sujeitas à projeção de estereótipos (a amante, a dama de ferro, a secretária). Ela já enfatizava o papel integrador ou excludente das redes de sociabilidade, observando que os dirigentes têm a tendência a recrutar clones, que os momentos de interação (reuniões, formações, intervalos) são lugares masculinos onde os homens falam de esporte, bebem muito e fazem piada para testar as mulheres. Ela afirmava que, sendo mais de 35%, os minoritários (mulheres ou minorias étnicas) podiam então fazer alianças e interferir na cultura do grupo majoritário, mas que tudo dependia também da “estrutura das oportunidades” de promoção oferecida às profissões femininas.

Na França, os trabalhos pioneiros de Jacqueline Laufer (1982) tiveram como objeto as estratégias profissionais das mulheres em posição de intrusas nos círculos do poder dominados por homens. Ela mostrou as diferentes estratégias identitárias e de carreira das executivas segundo o contexto organizacional, mais ou menos marcado pela cultura masculina e técnica – do alinhamento à cultura masculina à reivindicação da diferença como um recurso para as mulheres, passando pela submissão à ordem dos sexos.

Mais tarde, sintetizando os múltiplos trabalhos internacionais realizados sobre o tema do gênero e das organizações, Joan Acker (2009) destacou a existência de “regimes de desigualdades” para descrever o

conjunto dos processos organizacionais que produzem as hierarquias e as desigualdades de gênero, mas também etnoraciais, em todos os atos de gestão do pessoal: recrutamento, promoção, atribuição e avaliação dos postos de trabalho, controle e supervisão, determinação de salário. Os vieses de gênero inscrevem-se, por um lado, nos procedimentos formais de gestão das carreiras, aparentemente neutros, mas na realidade calcados em um referencial masculino (critérios de idade estritos, mobilidade geográfica permanente, flexibilidade de horário, passagem por postos operacionais, valorização diferenciada dos diplomas, profissões e percursos), que produzem então a discriminação indireta. Mas eles se encontram também nas normas e procedimentos informais de seleção ou de exclusão de pessoas “com potencial” para se tornarem dirigentes (influência de redes de cooptação, qualidades de “bom” gestor: inteiramente disponível, carismático, autoritário, competitivo, etc.). Nessa mesma perspectiva de análise das organizações do ponto de vista do gênero, mas com dados estatísticos, Sophie Pochic (2005), seguindo Bénédicte Bertin-Mourot (1997), destacou, na França, o papel do primeiro diploma nessa segmentação generificada do grupo de executivos: as *grandes écoles*,<sup>2</sup> como as de engenharia, mais masculinas, são a via privilegiada de acesso para funções de supervisão e para os postos de poder, mas as mulheres vão mais para as universidades, independentemente de seus resultados escolares, e acabam ficando com os postos funcionais e especializados. Resumiremos aqui esses trabalhos à luz da noção de “fabricação organizacional” dos dirigentes; a noção de “fabricação” acentua o caráter dinâmico e processual da seleção e da socialização para alcançar os postos mais altos, que evolui segundo os contextos, ao contrário do caráter estático da metáfora do “teto de vidro” (POCHIC; PEYRIN; GUILLAUME, 2011).

Nos anos 2000, começaram a se desenvolver pesquisas sobre a fabricação de desigualdades entre os sexos na função pública na França, ressaltando as semelhanças, mas também os contrastes, entre os contextos privados e públicos (DONIOL-SHAW; LE DOUARIN, 2005; MILEWSKI, 2004; ALBER, 2013). A função pública aparece com frequência, em uma primeira abordagem, como um contexto *a priori* mais igualitário e propício às carreiras das mulheres, devido às regras que regulam o recrutamento, as remunerações e a promoção profissional. Contudo, trabalhos históricos revelaram que esse princípio de igualdade é relativamente recente, visto que, até meados do século XX, diversos obstáculos jurídicos excluía as mulheres de posições superiores da função pública (RENNES, 2007; AZIMI, 2013). Hoje, apesar da afirmação de um princípio de igualdade entre os sexos e da implementação de políticas que deveriam promovê-la, apesar do movimento de feminização das categorias superiores ligado à elevação do nível de formação das mulheres, a função pública não oferece, na prática, as mesmas oportunidades profissionais aos dois sexos.

2

N. de. R.: O sistema universitário francês se compõe de Universidades, “Grandes écoles” e Escolas especializadas. As “Grandes écoles”, uma especificidade francesa, são escolas de elite, desfrutam de grande prestígio e permitem aos seus egressos aceder automaticamente a postos de comando nas esferas pública e privada.

Os dados de pesquisas recentes<sup>3</sup> apresentados a seguir permitem especificar os traços comuns e as diferenças entre o setor público e o privado no que tange às carreiras e ao acesso aos postos de responsabilidade.

## COMPARAÇÃO DAS CARREIRAS DOS/DAS DIRIGENTES ENTRE O SETOR PÚBLICO E O PRIVADO

Comparar a situação do “público” e do “privado” é um exercício difícil, pois a heterogeneidade interna é muito grande. Podem-se distinguir pelo menos dois setores dentro do público – a função pública e as empresas públicas –, assim como dentro do privado – o privado não comercial (social e associativo) e as empresas privadas. Além disso, mesmo dentro da função pública, modelos de carreira e níveis de remuneração diferem segundo suas três áreas denominadas “de Estado” (pessoal nos ministérios, prefeituras e escolas), “hospitalar” (pessoal em estabelecimentos de saúde e assistência social) e “territorial” (pessoal alocado nas regiões, estados, outras divisões territoriais), ou mesmo entre secretarias ministeriais. Assim, as gratificações variam muito, e frequentemente de maneira não transparente, entre as diretorias de prestígio de ministérios ligados a funções centrais de Estado (segurança pública, finanças, etc.), onde a hegemonia masculina é extrema, e aquelas, muito mais feminizadas, dedicadas a tarefas do Estado de bem-estar social (educação nacional, saúde, assuntos sociais, etc.).

Dentro do setor privado, os modelos de carreira e os níveis de remuneração dos executivos são igualmente muito variáveis, em função do tamanho das empresas, dos setores de atividade e dos tipos de emprego. Os salários dos operadores do sistema financeiro são incomparavelmente superiores aos dos jornalistas *freelancers*. Além disso, as comparações intersetoriais são raras, devido à compartimentação dos campos de estudo, à falta de estatísticas comparáveis e à dificuldade de realizar pesquisas de campo aprofundadas em meios profissionais tão variados.

As reflexões que apresentamos aqui estão fundamentadas num estudo sobre o “estado da arte” da questão, realizado em 2016 e em mais de vinte anos de pesquisas baseadas em entrevistas e estatísticas, sobre os setores público e privado, que ambas realizamos.

## EXECUTIVOS DO SETOR PÚBLICO E DO PRIVADO: DIVERSAS CARACTERÍSTICAS COMUNS UMA FEMINIZAÇÃO CONTÍNUA DA CATEGORIA DOS EXECUTIVOS

Nos dois setores, observa-se uma feminização importante e contínua, desde os anos 1970, da categoria de “executivos e profissões intelectuais superiores”.<sup>4</sup> Em 2011, segundo o Institut National de la Statistique et des Études Économiques – INSEE –,<sup>5</sup> existem 39,7% de mulheres nessas profissões, sejam elas do setor público – professoras

3

Entre as quais  
nosso relatório.

4

N. de R.: Refere-se à  
categoria socioprofissional  
francesa “Cadres et  
professions intellectuelles  
supérieures”.

5

\* N. de R.: Órgão oficial  
de estatísticas nacionais,  
equivalente ao Instituto  
Brasileiro de Geografia e  
Estatística – IBGE – no Brasil.



de ensino superior e profissões científicas (54,2%), funcionários de alto escalão da função pública (44,2%) – ou no privado – executivos administrativos e comerciais (44,5%), profissões da informação, das artes e do espetáculo (42,3%), profissões liberais (39,5%). A única profissão que resiste a essa feminização é a de engenheiros e técnicos (21,6%), embora sua presença nesses universos técnicos venha se banalizando progressivamente (MARRY, 2004).

As configurações familiares dos casais são igualmente similares. Nos dois setores, as executivas do setor privado e as funcionárias públicas de alto escalão em geral vivem com cônjuges que ocupam postos similares, em situações de homogamia e de “dupla carreira”, o que ocorre menos com seus colegas homens. Além disso, esses casais são muitas vezes “mistos”, um/a pertencendo ao setor público e o/a outro/a ao setor privado, o que torna a comparação ainda mais complexa.<sup>6</sup>

### AS FORMAÇÕES “DE EXCELÊNCIA”: BARREIRA NA ENTRADA OU “ABRE-TE SÉSAMO”?

Característica compartilhada nesses universos, os altos funcionários que “fazem carreira” são geralmente dotados dos diplomas mais seletivos na entrada, com uma tirania do diploma inicial muito marcante na França. Embora todas as *grandes écoles* sejam abertas às mulheres hoje, mesmo com resultados semelhantes ou até melhores, elas optam menos pelas formações competitivas (*classes préparatoires, grandes écoles*) e mais por formações universitárias ou por concursos administrativos considerados mais “abertos” (medicina, direito, *Instituts Régionaux d’Administration* [Institutos Regionais de Administração]).

A formação das elites na França permanece masculina, com as escolas de engenharia mais prestigiosas (Polytechnique-Centrale-Mines) acolhendo apenas entre 12% e 18% de mulheres e a *École Nationale d’Administration – ENA –*, 30%. Nesse aspecto, as escolas de agronomia (70%), de comércio (45%) ou a *École de la Magistrature* (85%) são exceção. A orientação em termos de formação explica apenas em parte esses resultados. Consta-se uma vantagem masculina nos concursos do ENA, de Polytechnique e da *École Normale Supérieure*: se as mulheres se candidatam em menor número, elas são ainda menos admissíveis e admitidas.

Dois estudos estatísticos (GADEA; MARRY, 2000; POCHIC, 2005)<sup>7</sup> permitiram revelar fatores significativos comuns ao setor público e ao privado no acesso às responsabilidades administrativas depois dos 35 anos de idade “com todos os outros aspectos iguais”. O primeiro, pouco surpreendente, é a vantagem dos homens: com perfil igual, 20% deles atingem essas responsabilidades depois dos 35 anos contra 13% das mulheres. O segundo é o trunfo proporcionado às mulheres e aos homens por diplomas de prestígio: 22% das mulheres formadas pelas *grandes écoles* versus 16% das mulheres com um diploma universitário de cinco anos de

6

N. de R.: Casais homogâmicos: cônjuges com níveis social e educacional semelhantes. Casais hipogâmicos/hipergâmicos: cônjuges com níveis social e educacional diferentes entre si.

7

Esses estudos se baseiam nas pesquisas do *Conseil National des Ingénieurs et Scientifiques de France – CNISF* – (órgão regulador da profissão de engenheiro, equivalente ao Conselho Nacional de Engenharia e Agronomia no Brasil), realizada em 1993 e 2002, com mais de uma amostra significativa, incluindo mais de 20.000 engenheiros diplomados e, na pesquisa do TEQ [Trabalho em questões-Executivos], realizada pelo sindicato *Confédération Française Démocratique du Travail – CFDT* –, em 2002, com 6.500 funcionários de alto escalão, amostra representativa do setor público, das empresas públicas e privadas e de associações.

estudos depois do *baccalauréat* ascendem a postos de responsabilidade. Essa taxa atinge 31% para os homens diplomados em *grandes écoles*.

## A “MALDITA CONCILIAÇÃO”<sup>8</sup>

Outra constatação estatística, aliada ao interesse de investigar a relação entre *performance* profissional masculina e situação familiar (os homens mais bem-sucedidos eram também pais de muitos filhos, em francês, *pères qui gagnent*), parece desmentir a interpretação corrente de que as dificuldades femininas para fazer carreira são devidas à sua maior dedicação às responsabilidades cotidianas do lar. Entre os executivos, a vida conjugal com ou sem filhos não tem efeito significativo no acesso das mulheres às funções de grande responsabilidade nas empresas. Mas tem entre os homens: 25% dos executivos cujas esposas são donas de casa e dedicadas à carreira deles ascendem a postos de comando contra 17% dos solteiros! Por outro lado, as executivas que resolveram o conflito trabalho-família optando por uma carreira em tempo parcial são fortemente penalizadas: elas são duas vezes menos numerosas naquelas posições, quando comparadas às que trabalham em período integral (respectivamente, 7% e 14%).

Trabalhos realizados com universitários nos Estados Unidos seguem a mesma tendência, mostrando a ausência de vínculo direto, para as mulheres, entre a produção científica e a presença de filhos (COLE; ZUCKERMAN, 1991). É importante, desse modo, tomar distância de interpretações que reforçam “uma representação coletiva das mulheres como indivíduos necessariamente sobrecarregados por tarefas extraprofissionais” (LE FEUVRE, 2016). Outras pesquisas, estatísticas e por entrevistas, mostram entretanto que o conflito entre a família e a carreira é particularmente citado pelas mulheres, especialmente quando as carreiras se tornam mais incertas e mais competitivas, como no caso das profissões acadêmicas. Nos Estados Unidos, um painel com doutorandos/as mostra a amplitude da *baby penalty* ou do *daddy bonus* no começo da carreira (MANSON; WOLFINGER; GOULDEN, 2013). As chances de acesso dos pais a posições de titular depois de um doutorado (percurso conhecido como *tenure track*) são sempre maiores que as das mães: de 35% para aqueles que têm filhos pequenos, de 20% para o conjunto de pais universitários. Entre as mulheres, aquelas sem filhos têm uma probabilidade 30% mais alta que as mães de ter acesso a essas posições. Bernard Zarca (2006) mostra também, a respeito de matemáticos/as na França, marcados pela imagem de “superdotados” e de carreiras elitistas e precoces, que a vida em casal e a maternidade prejudicam as carreiras das mulheres, enquanto a vida familiar tem pouca incidência sobre as dos homens. Depois dos 40 anos, a proporção de mulheres que atingiram a classe A é muito maior quando elas vivem sozinhas (54% contra 30% entre as

8

Expressão tomada de um dossiê da revista *Travail, genre et sociétés*, organizado por Hélène Périer e Rachel Silvera, n. 24, 2012.

que vivem com cônjuge e filhos); não é o caso dos homens (68% contra 64%, respectivamente). E a proporção de mulheres na classe A é menor quando elas estão criando ou criaram pelo menos três filhos (24% contra 39% das sem filhos); para os homens é a mesma (63% e 66%). Zarca (2006) remete esse teto de vidro às dificuldades maiores das mulheres de articular o investimento familiar e profissional. As matemáticas que têm filhos pequenos trabalham de fato menos horas por semana que seus homólogos masculinos e sua produtividade científica se ressentiu disso.

As observações advindas de modelos estatísticos nada dizem, todavia, do custo subjetivo da carreira para as mulheres com filhos. Os relatos recolhidos com pesquisadores e pesquisadoras em “ciências da vida” (biologia, bioética, zoologia, botânica, genética, etc.) no Centre National de la Recherche Scientifique [Centro Nacional da Pesquisa Científica] – CNRS (MARRY; JONAS, 2005) e com funcionários públicos de alto escalão (MARRY et al., 2015) mostram que esse custo é muito maior para as mães do que para os pais, dada a dificuldade de conciliar a paixão pela profissão e a maternidade. Ainda mais porque elas não podem expressar esse problema em organizações que o ignoram, ou que sequer respeitam os direitos elementares das mães, como o direito de tirar a licença maternidade na íntegra, como observamos mesmo em ministérios muito feminizados. Acrescenta-se a isso que remunerações limitadas, como as de acadêmicas, impedem a delegação das tarefas domésticas a prestadores de serviço pagos e exacerbam o conflito trabalho-família. Por fim, abrir mão do filho é muitas vezes impositivo e fonte de arrependimentos. Ao contrário, os salários dos dirigentes de grandes empresas permitem que as mulheres estejam disponíveis “como os homens”, embora algumas tentem defender organizações do trabalho menos cronófagas (que se alimentam do tempo dos outros), sobretudo dentro de suas equipes. A retórica de empresas abertas à “conciliação” e ao equilíbrio dos tempos se choca muitas vezes com a realidade material de intensificação do trabalho e de reorganizações permanentes (GUILLAUME; POCHIC, 2009).

Mas o resultado mais chocante de todas essas pesquisas é que as mulheres têm sempre, em média, uma carreira menos rápida e bem-sucedida, *seja qual for sua situação familiar*.

## **PAREDES DE VIDRO E SEGMENTAÇÃO DOS MERCADOS INTERNOS**

Tanto no setor privado como no setor público ainda se observa uma segregação profissional horizontal. As carreiras nas quais as mulheres são alocadas ou que elas procuram espontaneamente são menos valorizadas e remuneradas e mais compartimentadas: é o caso do ensino e da formação, dos estudos e pesquisas, dos recursos humanos, da comunicação

e da edição; no setor público, as mulheres estão mais presentes nos serviços sociais do que nas finanças, e os salários (acrescidos das gratificações) são bastante superiores nos ministérios das finanças. E, para qualquer tipo de empregador, comandar o maior número de subordinados é o ofício dominante; ser especialista em uma área é geralmente um ofício secundário e limitado; ser diretor de projeto ou de missão é menos valorizado.

Esses diferenciais de carreira estão ligados também com o peso dos estereótipos que têm um papel importante na avaliação pela hierarquia, tanto no público como no privado. As formações nas *grandes écoles*, onde a presença de homens é hegemônica, física e simbolicamente, supostamente inculcariam uma fome de “poder” e capacidades para a “polivalência”, isto é, de comando em campos muito variados (da cultura ao armamento no público, do comércio à engenharia no privado). Essas formações também se beneficiam de pré-julgamentos positivos sobre a capacidade de “dominar” (gerenciar os conflitos, a competição e as relações de poder). As mulheres precisam superar os pré-julgamentos negativos, tanto nos universos masculinos quanto nos femininos, sobre sua capacidade de “se impor”.

## NORMAS DE CARREIRAS E REORGANIZAÇÕES NO “MASCULINO NEUTRO”

Ao contrário do que se pensa sobre os horários dos funcionários, o público e o privado têm em comum o fato de imporem ao seu pessoal de gerência normas de “disponibilidade extensiva”, horários malucos e maleáveis – um executivo não conta as horas. Essas normas rígidas e compartilhadas de “disponibilidade presencial” são particularmente importantes nos postos de comando e em certas funções. As mulheres encontram-se mais em postos de estudo ou de consultoria, onde as normas são mais flexíveis e o trabalho a distância é facilitado pelas tecnologias da informação, o que leva a horas de trabalho às vezes similares, mas menos “visíveis” pela hierarquia.

Tanto no público como no privado, a “mobilidade geográfica permanente” (ou o deslocamento recorrente para trabalhar em outra cidade ou outro país) costuma ser um requisito para o acesso a cargos de direção. Essa norma, mais ou menos rígida, é imposta em função dos ritmos e dos locais determinados pelo empregador: ela varia segundo o tamanho das organizações e as funções (direção de estabelecimentos, no interior ou no exterior). Essa prática é mais ou menos facilitada por certas configurações familiares (duplas carreiras sediadas na região de Paris; raros casais hipogâmicos) e mais ou menos controlada pelo empregador.

A difusão da “nova administração pública”, tanto na França como em outras partes, tende a aproximar os modos de gestão de carreiras entre o setor público e o setor privado (BEZES, 2012). A função pública, de fato, vem se transformando progressivamente e de maneira crescente

desde 2007, no contexto da implementação de reformas sucessivas de políticas e de novas leis orçamentárias, com a transição de uma administração do funcionalismo pela via dos concursos e de remunerações por grades para uma “gestão dos recursos humanos” mais individualizada e personalizada, fortemente influenciada pelas práticas do setor privado. A administração começa assim, por exemplo, a proceder a uma política de identificação e de acompanhamento dos “grandes potenciais” com capacidade para se tornarem dirigentes. Mas as pesquisas realizadas em outras organizações revelaram os vieses de gênero contidos nas regras de detecção e de seleção do potencial, seja em termos de “qualificações” ou de “qualidades” esperadas (LAUFER, 2004; GUILLAUME; POCHIC, 2007).

A preocupação em reduzir as despesas públicas induziu, por outro lado, importantes reorganizações (em particular agrupamentos de direções departamentais), geralmente acompanhadas de redução de créditos e de postos de trabalho; é de se esperar que isso tenha efeitos ambivalentes sobre as desigualdades de carreira, a se julgar pelas conclusões sobre os efeitos de processos similares estudados no setor privado. Nesse setor, as reestruturações podem, ao mesmo tempo, abrir novas oportunidades de promoção para as executivas e revalorizar certas especialidades terciárias feminizadas (recursos humanos, finanças, *marketing*, comunicação). Mas, por outro lado, elas exacerbam as expectativas das organizações quanto à disponibilidade, à adaptabilidade e à flexibilidade dos/as assalariados/as, e acentuam os “imprevistos organizacionais” (encerramento, externalização ou fusão de serviços, fechamentos de sedes e aberturas de filiais) (GUILLAUME; POCHIC, 2009).

## COOPTAÇÃO DE CARREIRAS “PRECOSES E TÍPICAS”

Em todos os universos, encontra-se um “percurso de carreira normatizado” para se tornar um líder e ser avaliado como um executivo “com potencial”: ter passado pelas etapas certas no momento certo, ter tido experiências com desafios ou missões estratégicas. Em geral, as etapas-chave devem ser cumpridas “antes dos 40 anos”, com efeitos cumulativos dos atrasos e efeitos de *cliquet* [efeitos de vedação de retrocesso] (LAUFER, 2005; GUILLAUME; POCHIC, 2007).

As mulheres frequentemente correm o risco de se afastar do caminho ideal acompanhando o marido (é mais raro um homem acompanhar a esposa) no exterior ou no interior, às vezes com interrupções de carreira; assumindo funções especializadas ou de período parcial, 80% das vezes consideradas pelas hierarquias como “pausas” na carreira que levam a atrasos ou carreiras atípicas, por vezes irreversíveis.

Mesmo se a carreira no setor público funcionar por concursos internos, pelo menos no início, as “belas carreiras” dependem, assim como no privado, de redes. As promoções e mobilidades acontecem por

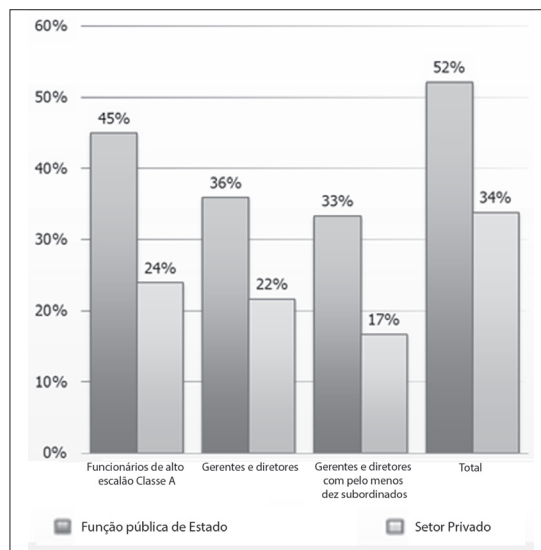
um sistema de recomendações e de cooptação, facilitadas quando se é titular de um diploma de excelência que garante um “potencial natural” e uma rede de apoios. Esse apoio de superiores hierárquicos é obtido com mais facilidade quando se é homem, já que as esferas de poder são majoritariamente masculinas (fenômeno de “homofilia” revelado por Kanter (1977)).

Os setores públicos e privados permanecem, todavia, mundos sociais diferentes.

## DIFERENÇAS ENTRE O PÚBLICO E O PRIVADO, MAIS OU MENOS SENSÍVEIS UM ACESSO ÀS MAIS ALTAS ESFERAS AINDA MAIS DIFÍCIL NO SETOR PÚBLICO

As mulheres representam hoje quase metade (45%) dos altos funcionários da função pública de Estado (excluindo professores, militares e magistrados), uma taxa praticamente duas vezes mais elevada que a taxa de feminização dos executivos do privado (cerca de 25%) (ALBER, 2013). Na função pública, as taxas de feminização dos funcionários classe A e dos funcionários com mais de dez subordinados são superiores às do privado; as que ocupam cargos de chefia no setor público têm um número maior de subordinados (Gráfico 1). Em geral, isso tudo dá a sensação de uma igualdade alcançada no setor público.

**GRÁFICO 1**  
PORCENTAGEM DE MULHERES SEGUNDO HIERARQUIA DE COMANDO NOS SETORES PÚBLICO E PRIVADO. FRANÇA 2006<sup>9</sup>



Amostras: FPE n = 1228 / Privado n = 14369]

Observações: assalariados com ao menos 1 ano de antiguidade das empresas com mais de 20 funcionários (setor privado) e servidores da função pública de Estado (FPE), excluindo professores, militares e magistrados). Dados ponderados.

Fonte: Pesquisas COI e COI-FP 2006 / aba “assalariados”, Estatística Pública DARES-CEE-DGAFP.

9

Fonte: Alber (2013). Esse estudo usa a pesquisa COI - *Changements Organisationnels et Informatisation* [Mudanças organizacionais e informatização] - de 2006, que trata dos setores público e privado, a função pública englobando a função pública de Estado (exceto ensino, magistratura e defesa) e a função hospitalar. O privado trata de empresas de mais de 20 funcionários.

Baseando-se em *odd ratios*, Alex Alber (2013) mostra que, para características iguais (idade, nível de formação, funções exercidas, ritmo de trabalho), uma mulher tem duas vezes menos chances que um homem de ser um funcionário de alto escalão na função pública, a mesma probabilidade que no setor privado. À primeira vista, isso dá a impressão de que é mais fácil para uma mulher “fazer carreira” nesses universos da função pública. Porém, quando se consideram as posições de cargos “de chefia” da função pública (tendo subordinados/as, excluídos os técnicos operacionais e especialistas), a desvantagem em relação aos homens é especialmente pronunciada: na função pública de Estado, uma mulher com os mesmos atributos tem quatro vezes menos chances de ascender a uma posição alta, com subordinados/as, do que um homem (contra uma desvantagem relativa de 1,35 no setor privado para posições equivalentes) (ALBER, 2013). É, aliás, a esse “teto de vidro” no topo dos postos de decisão do governo que se aplicam cotas desde a Lei Sauvadet de 2012.<sup>10</sup>

## OPORTUNIDADES DE PROMOÇÃO INTERNA MENORES NO PRIVADO

Embora os olhares se dirijam hoje ao “teto de vidro” no topo dos organogramas, existem outros tetos de vidro nas organizações. Outro teto de vidro geralmente desconsiderado é a transição do nível técnico para áreas de gerência e diretoria, por meio de promoção ou de concurso interno. Essa promoção interna (e social) por antiguidade e por formações internas é uma tradição de empresas públicas e administrações públicas que têm dificuldade de se manter no setor privado.

Ainda que também nesse caso se observe uma vantagem masculina na promoção no setor técnico, existem domínios femininos de promoção: a administração de empresas (secretariado, recursos humanos), o comércio ou a saúde (os cargos de comando na saúde, sendo um setor de promoção tradicional para as enfermeiras, embora seletivo e limitado, restrito aos níveis inferiores de gerência) (BOUFFARTIGUE; GADEA; POCHIC, 2011).

Mas, nas empresas (privadas ou públicas), as oportunidades de promoção interna foram bastante reduzidas com a individualização das políticas de gestão de recursos humanos e a restrição das verbas para treinamento e capacitação de pessoal, cada vez mais reservadas unicamente à supervisão. Isso levou a priorizar ainda mais o diploma inicial e a desvalorizar a antiguidade.

Já nas administrações públicas, até o presente, um relativo direito à carreira é mantido pelo estatuto da função pública; as mulheres podem se beneficiar disso desde que tenham um certificado (muitas vezes desvalorizado no ingresso à função ou em concursos internos), que aceitem (em muitos casos) a mobilidade geográfica e não ultrapassem certa idade (apesar da supressão formal dos critérios etários).<sup>11</sup>

10

N. de R.: Desde 1983, políticas públicas voltadas para a igualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho se sucedem na França. A lei mencionada é das mais recentes e se destaca por enfatizar os níveis mais altos das hierarquias. Entre outras medidas impõe cotas de mulheres nos conselhos de administração das empresas.

11

Do qual a discriminação por idade nos *Établissement Public à Caractère Scientifique et Technologique - EPST* - é um exemplo. É mais difícil ter sucesso no concurso para diretor/a de pesquisa depois dos 45 anos (MARRY; JONAS, 2005).

## OS EFEITOS INDIRETOS DA SEGURANÇA NO EMPREGO NO SETOR PÚBLICO

Uma especificidade do setor público com frequência desconsiderada é a garantia da estabilidade no emprego para os servidores estatutários em caso de imprevistos, de carreiras atípicas ou afetadas, ou de licenças longas (doença, disponibilidade, mobilidade externa, mudança com o cônjuge para o exterior). É uma escolha geralmente consciente desde o início, e que não decepciona, sobretudo no fim da carreira.

Essa estabilidade de emprego no setor público produz desse modo menor discriminação em relação aos sêniores, não na progressão, mas no emprego: as funcionárias de alto escalão podem ter a ascensão limitada, podem ser ignoradas, mas pelo menos continuam lá. É uma diferença enorme em relação ao privado, onde a taxa de emprego de sêniores na França é a mais baixa da Europa. Esses sêniores, mesmo muito diplomados, sofrem para conseguir um emprego depois de uma interrupção de carreira devido à imposição de critérios discriminatórios no momento da contratação.

A estabilidade do emprego em um mercado interno pode também favorecer uma tomada de consciência pelas executivas das desigualdades de salário e de carreira em relação aos homens que tiveram a mesma evolução que elas, a mesma formação e que começaram com a mesma idade. Essa tomada de consciência pode se expressar em termos de reivindicações de direito à igualdade, ou até mesmo de queixas por discriminação sexuada.

## POLÍTICAS DE IGUALDADE E DE DIVERSIDADE: UMA “NOVA CONVERGÊNCIA”?

Paralelamente à difusão do *new management public* [nova forma de gerência pública], a difusão da “gramática paritária” (BERENI; REVILLARD, 2007) e da retórica do “Estado exemplar” levou ao desenvolvimento de políticas de igualdade profissional na função pública. Nessa área de políticas de igualdade profissional, é inegável que as grandes empresas privadas estão na frente das organizações públicas (LAUFER, 2014). Nas grandes empresas – privadas e públicas –, a Lei Roudy de 1983 sobre a igualdade profissional só teve efeitos relativamente simbólicos, com pouquíssimos planos de ação postos em prática. As políticas de igualdade/diversidade multiplicaram-se desde 2001, em decorrência de um novo contexto legislativo mais restritivo (Lei Génisson, em 2001; Lei Copé-Zimmermann, em 2011; Lei Vallaud-Belkacem sobre a igualdade real, em 2014); e a assinatura de acordos de igualdade profissional aceleraram-se sobretudo a partir de 2012 com a ameaça de sanções financeiras. As grandes empresas se dotaram de selos Igualdade ou Diversidade, desenvolveram políticas de “conciliação” (creches nas empresas, ajudas



financeiras para modalidades de guarda das crianças, licenças paternidade, etc.). Políticas de apoio às carreiras das profissionais se sustentam em ferramentas variadas: redes de executivas, cotas para os Conselhos de Administração, acompanhamento individualizado de tipo *mentoring* ou *coaching*.

Observa-se, nestes últimos anos, uma maior sensibilidade das mais altas funcionárias para a igualdade de oportunidades, tanto no público como no privado; elas se organizam em redes e transformam as organizações de dentro, sob o impulso principalmente dos serviços de recursos humanos feminizados (JACQUEMART; LE MANCQ; POCHIC, 2016). As iniciativas tomadas nas administrações, sob forte influência da União Europeia (programas EQUAL 2000-2006), dependem sobretudo da vontade política de dirigentes, Estados, regiões, prefeituras, universidades e estabelecimentos públicos de caráter científico e técnico. Cartas de normas (regulamento) pela igualdade foram assinadas para a função pública de Estado e missões de implementação de igualdade ou funções de responsáveis pela igualdade foram criadas em algumas administrações, à imagem da Mission pour la place des femmes [Missão pela posição das mulheres] do CNRS.

Como mostrou Cynthia Cockburn (1991), as organizações podem se adaptar e resistir às restrições impostas por essas políticas de igualdade e de diversidade, geralmente promovendo políticas de curto prazo (supressão dos procedimentos mais discriminatórios), e não políticas de longo prazo de transformação profunda da organização do trabalho. Além disso, essas políticas tendem a favorecer unicamente algumas mulheres, com perfis semelhantes aos dos homens, ao mesmo tempo em que aumentam a flexibilidade e as dificuldades das mulheres no nível mais baixo da hierarquia. Certas administrações tiveram inclusive políticas precoces de feminização “pelo alto” do organograma, a exemplo das delegadas de polícia, a fim de dourar a pílula de uma instituição desacreditada. Essas profissões são praticamente as únicas a não ter “teto de vidro” graças à forte vigilância do Estado e a configurações familiares muito particulares. As delegadas são solteiras sem filhos ou casaram com um policial menos graduado que as acompanha em seus deslocamentos (PRUVOST, 2007).

Entretanto, as ações para romper o “teto de vidro” no setor público se aceleraram com a Lei Sauvadet, de 2012, que impõe, entre outras, cotas nos conselhos de administração; mas ela restringe sua ação aos níveis de emprego mais altos (diretores ou diretoras administrativos). Se os selos de diversidade ou acordos de igualdade profissional foram implementados em certos ministérios, ainda existem poucos dispositivos concretos, com exceção daqueles sobre a feminização dos júris e sobre o acesso das mulheres aos cargos de direção. Mas a história ainda é muito recente e as iniciativas parecem se multiplicar.

## PERSPECTIVAS RECENTES

Nossa análise comparativa entre estudos sobre os setores público e privado está longe de esgotar as críticas sobre a falta de conhecimento acumulado e de enfoque comparativo das pesquisas sobre o teto de vidro. Ela mereceria desenvolvimentos com foco sobre determinadas profissões e em comparações internacionais. Podemos mencionar as pesquisas em curso conduzidas na Université de Lausanne, sobre as carreiras universitárias – sob a direção de Nicky Le Feuvre – ou sobre as carreiras de magistrados/as – sob a direção de Éléonore Lépinard.

Uma outra evolução do olhar sociológico, a do deslocamento da questão das mulheres em direção à dos privilégios e fracassos dos homens, se confirma. A questão de masculinidades plurais no trabalho e da variedade de trajetórias profissionais masculinas constitui hoje um campo mais reconhecido na França, com discussões inclusive do conceito de “masculinidade hegemônica” de Raywin Connell.

É desejável que se desenvolvam análises geracionais e de acompanhamento longitudinal de carreiras, sobretudo por coortes, que são as únicas que permitem a percepção da dinâmica longa de emancipação ou de regressão das relações de gênero e os momentos chave da exclusão ou de reorientações positivas.

Por fim, o cruzamento do gênero com a classe e a raça/etnia também é feito com mais frequência nas pesquisas mais atuais, como comprova um livro recentemente lançado no Brasil e na França (KERGOAT, 2016). Temos de torcer por trabalhos sobre o “teto de vidro” com o qual se defrontam inevitavelmente as minorias étnicas de ambos os sexos, entre as quais sempre estão em maior desvantagem as mulheres. A função pública é menos discriminatória em relação a elas que o setor privado? Sobre isso, infelizmente, a pesquisa francesa ainda silencia.

## REFERÊNCIAS

ACKER, Joan. Gendering organizational theory. In: MILLS, A.; TANCREDE, P. (Ed.). *Gendering organizational analysis*. Newbury Park: Sage Publications, 1992. p. 248-260.

ACKER, Joan. From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie du travail*, v. 51, n. 2, p. 199-217, 2009.

ALBER, Alex. Un plafond de verre plus bas dans la fonction publique?. *Travail, Genre et Sociétés*, n. 30, p. 131-154, 2013.

AZIMI, Vida. La féminisation des administrations françaises: grandes étapes et historiographie (XVIII<sup>e</sup> siècle-1945). *Revue Française d'Administration Publique*, n. 145, p. 11-36, 2013.

BERENI, Laure; REVILLARD, Anne. Des quotas à la parité: “féminisme d'État” et représentation politique (1974-2007). *Genèses*, n. 67, p. 5-23, 2007.

BERTIN-MOUROT, Bénédicte. La participation des femmes à l'exercice du pouvoir dans les grandes entreprises: 4 études de cas. *Cahiers du Mage*, n. 1, p. 37-50, 1997.

- BEZES, Philippe. État, experts et savoirs néomanagériaux. Les producteurs et diffuseurs du New Public Management en France depuis les années 1970. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n. 193, p. 16-37, 2012.
- BEZES, Philippe; JOIN-LAMBERT, Odile. Comment se font les administrations: analyser des activités administratives constituantes. *Sociologie du Travail*, v. 52, n. 2, p. 133-150, 2010.
- BLANCHARD, Soline; BONI-LE GOFF, Isabel; RABIER, Marion. Une cause de riches? L'accès des femmes au pouvoir économique. *Sociétés Contemporaines*, n. 89, p. 101-130, 2013.
- BOUFFARTIGUE, Paul; GADEA, Charles; POCHIC Sophie (Org.). *Cadres, classes moyennes: vers l'éclatement ?*. Paris: Armand Colin, 2011. (collection Recherches)
- BUSCATTO, Marie; MARRY, Catherine. Le plafond de verre dans tous ses éclats: la féminisation des professions supérieures au XXe siècle. *Sociologie du travail*, v. 51, n. 2, p. 170-182, 2009.
- COCKBURN, Cynthia. *In the way of women: men's resistance to sex equality in organizations*. London: Macmillan, 1991.
- COLE, Jonathan R.; ZUCKERMAN, Harriet. Marriage, motherhood and research performance in science. In: ZUCKERMAN, H.; COLE, J. R.; BRUER, J. T. (Org.). *The outer circle*. Women in scientific community. New Haven: Yale University Press, 1991. p. 157-170.
- DONIOL-SHAW, Ghislaine; LE DOUARIN, Laurence. L'accès des femmes aux emplois supérieurs dans la fonction publique: avancées et résistances. L'exemple du ministère de l'Équipement. *Revue Française d'Administration Publique*, n. 116, p. 671-686, 2005.
- FORTINO, Sabine. *La mixité au travail*. Paris: La Dispute, 2002.
- GADEA, Charles; MARRY, Catherine. Les pères qui gagnent: descendance et réussite professionnelle chez les ingénieurs, *Travail, Genre et Sociétés*, n. 3, p. 109-135, 2000.
- GUILLAUME, Cécile; POCHIC, Sophie. La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre. *Travail, Genre et Sociétés*, n. 17, p. 79-103, 2007.
- GUILLAUME, Cécile; POCHIC, Sophie. What would you sacrifice? Access to top management and the work/life balance. *Gender, Work and Organization*, v. 16, n. 1, p. 14-36, 2009.
- JACQUEMART, Alban; LE MANCQ, Fanny; POCHIC Sophie. Femmes hautes fonctionnaires en France, l'avènement d'une égalité élitiste? *Travail, Genre et Sociétés*, n. 35, p. 27-45, 2016.
- HALFORD, Susan, LEONARD Pauline. *Gender, power and organizations: an introduction*. London: Palgrave Macmillan, 2000.
- KANTER, Rosabeth Moss. *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books, 1977.
- KERGOAT, Daniele. O cuidado e a imbricação das relações sociais. In: ABREU, Alice Rangel de Paiva; HIRATA, Helena; LOMBARDI, Maria Rosa (Org.). *Gênero e trabalho no Brasil e na França: perspectivas interseccionais*. São Paulo: Boitempo, 2016. p. 17-26.
- LAUFER, Jacqueline. *La féminité neutralisée? Les femmes cadres dans l'entreprise*. Paris: Flammarion, 1982.
- LAUFER, Jacqueline. Femmes et carrières: la question du plafond de verre. *Revue Française de Gestion*, v. 30, n. 151, p. 117-128, 2004.
- LAUFER, Jacqueline. La construction du plafond de verre: le cas des femmes cadres à potentiel. *Travail et Emploi*, n. 102, p. 31-44, 2005.
- LAUFER, Jacqueline. *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*. Paris: La Découverte, 2014. (Collection Repères)
- LE FEUVRE, Nicky. Femmes et sciences, apports et écueils des comparaisons internationales. In: ROGERS, Rebecca; MOLINIER, Pascale (Org.). *Les femmes dans le monde académique: perspectives comparatives*. Rennes: PUR, 2016. p. 65-79.
- LORLIOL, Marc. La carrière des diplomates français: entre parcours individuel et structuration collective. *SociologieS*, p. 1-18, 2009.

MANSON, Mary Ann; WOLFINGER, Nicolas H.; GOULDEN, Marc. *Do babies matter? Gender and family in the ivory tower*. Brunswick, N.J.: Rutgers University Press, 2013.

MARRY, Catherine. *Les femmes ingénieurs: une révolution respectueuse*. Paris: Belin, 2004.

MARRY, Catherine. Conclusion. In: ROGERS, Rebecca; MOLINIER, Pascale. *Les femmes dans le monde académique: perspectives comparatives*. Rennes: Presses Universitaires de Rennes, 2016. p. 197-206.

MARRY, Catherine; BERENI, Laure; JACQUEMART, Alban; LE MANCQ, Fanny; POCHIC, Sophie; REVILLARD, Anne. *Le plafond de verre dans les ministères: une analyse de la fabrication organisationnelle des dirigeants.e.s*. Synthèse du rapport de recherche remis à la DGAFP. Paris: DGAFP, 2013. (Études, Recherche et Débats).

MARRY, Catherine; BERENI, Laure; JACQUEMART, Alban; LE MANCQ, Fanny; POCHIC, Sophie; REVILLARD, Anne. Le genre des administrations, la fabrique des inégalités de carrière dans la haute fonction publique. *Revue Française des Affaires, publiques*, n. 153, p. 45-68, 2015.

MARRY, Catherine; JONAS, Irène. Chercheuses entre deux passions: l'exemple des biologistes. *Travail, Genre et Sociétés*, n. 14, p. 69-88, 2005.

MILEWSKI, Françoise. L'inégalité entre les femmes et les hommes dans la haute fonction publique. *Travail, Genre et Sociétés*, n. 12, p. 203-212, 2004.

MOSCONI, Nicole. *Femmes et savoir: la société, l'école et la division des saviors*. Paris: L'Harmattan, 1994.

PERIVIER, Hélène; SILVERA Rachel. Maudite conciliation. *Travail, Genre et Sociétés*, n. 24, p. 25-27, 2012.

POCHIC, Sophie. Faire carrière: l'apport d'une approche en termes de genre. *Formation-Emploi*, n. 91, p. 75-93, 2005.

POCHIC, Sophie; PEYRIN, Aurélie; GUILLAUME, Cécile. Le plafond de verre: d'une vision statique à une vision dynamique des inégalités de carrière dans les organisations. In: DEGENNE, A.; MARRY, C.; MOULIN, S. (Org.). *Les catégories sociales et leurs frontières*. Québec: Presses de l'Université de Laval, 2011. p. 209-239.

PRUVOST, Geneviève. La dynamique des professions à l'épreuve de la féminisation: l'ascension atypique des femmes commissaires. *Sociologie du Travail*, v. 49, n. 1, p. 84-99, 2007.

RENNES, Juliette. *Le mérite et la nature*. Une controverse républicaine: l'accès des femmes aux professions de prestige (1880-1940). Paris: Fayard, 2007.

SCHWEITZER, Sylvie. *Femmes de pouvoir, une histoire de l'égalité professionnelle en Europe (19e-20e siècle)*. Paris: Payot, 2010.

WAJCMAN, Judy. *Managing like a man: Women and Men in Corporate Management*. Cambridge: Polity, 1998.

ZARCA, Bernard. Mathématicien: une profession élitaire et masculine. *Sociétés Contemporaines*, n. 64, p. 41-65, 2006.

#### CATHERINE MARRY

Socióloga, diretora emérita de pesquisa no Centre National de la Recherche Scientifique – CNRS –, Centre Maurice Halbwachs, Paris, França  
*marry.catherine@orange.fr*

#### SOPHIE POCHIC

Socióloga, encarregada de pesquisa no Centre National de la Recherche Scientifique – CNRS –, Centre Maurice Halbwachs, Paris, França  
*sophie.pochic@gmail.com*

# ANEXOS

## LEIS PARA A IGUALDADE NA FUNÇÃO PÚBLICA

1946 : Article 7 du statut général des fonctionnaires

Loi du 7 mai 1982 (égal accès aux emplois publics)

Loi Roudy du 3 juillet 1983 sur l'égalité professionnelle

Loi Génisson du 9 mai 2001

Comité de pilotage pour l'égal accès des femmes et des hommes aux emplois supérieurs des fonctions publics (A. Le Pors et F. Milewski, rapports de 2001, 2003, 2005)

Chartes égalité de 2004 et 2008

23 janvier 2008 : égalité professionnelles dans l'article 1 de la Constitution

Rapport Guégot de 2011

Loi Sauvadet du 12 mars 2012 (III.1 dispositions relatives à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et à la lutte contre les discriminations)

Loi égalité femmes-hommes du 4 août 2014