

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

**TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS DE
EXECUTIVAS AOS POSTOS DE ALTO
ESCALÃO: FATORES-CHAVE, BARREIRAS,
INIBIDORES DE ASCENSÃO E ESTRATÉGIAS
DE ENFRENTAMENTO**

TESE APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E
DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE DOUTOR

ROSANGELA VIANNA ALVES DA SILVA

Rio de Janeiro - 2012

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Mario Henrique Simonsen/FGV

Silva, Rosangela Vianna Alves da

Trajetórias profissionais de executivas aos postos de alto escalão: fatores-chave, barreiras, inibidores de ascensão e estratégias de enfrentamento / Rosangela Vianna Alves da Silva. – 2012.

232 f.

Tese (doutorado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Hermano Roberto Thiry-Cherques.

Inclui bibliografia.

1. Executivas. 2. Mulheres nas profissões. 3. Carreiras e oportunidades. I. Thiry-Cherques, Hermano R. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.409



**FUNDAÇÃO
GETÚLIO VARGAS**

ROSANGELA VIANNA ALVES DA SILVA

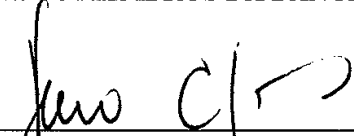
**TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS DE EXECUTIVAS AOS POSTOS DE ALTO
ESCALAÇÃO: FATORES-CHAVE, BARREIRAS, INIBIDORES DE
ASCENSÃO E ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Doutor em Administração.

Data da defesa: 21/09/2012.

Aprovada em:

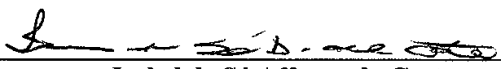
ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA



Hermano Roberto Thiry Cherques
Orientador (a)




Fernanda Filgueiras Sauerbronn



Isabel de Sá Affonso da Costa



Deborah Moraes Zouain



Roberto da Costa Pimenta

A meus pais, pelo exemplo de vida

A Gabriella, Barbara e Marquinhos, meus três amores e razão da minha luta

A Deus, por todos os meus afetos

AGRADECIMENTOS

Devo a muitas pessoas o resultado final deste trabalho e é muito honrada que dedico este espaço final para homenageá-las. Grande parte delas tem um papel mais do que fundamental nesta parte de minha trajetória, em especial agradeço:

Ao meu orientador, Professor Hermano Roberto Thiry-Cherques, por todo apoio, compreensão, paciência, amizade e parceria. Sem ele, sem dúvida, não teria chegado até aqui.

Aos Professores Fernanda Filgueiras Sauerbronn, Isabel de Sá Affonso da Costa, Deborah Moraes Zouain e Roberto da Costa Pimenta, membros da banca, pelas contribuições oferecidas.

Aos professores e funcionários da Ebape, em especial à Professora Deborah Moares Zouain, pelo apoio e amizade sempre a mim dispensados e aos funcionários Joarez, José Paulo, Joaquim, Celene, Ronaldo, Cássia, Dona Silvan e Lígia Cruz.

A todos os colegas de doutorado, em especial meus colegas de turma: Ana Luísa, Ana Paula, Leandro, Marco e Viviane, pelo convívio e pelas reflexões que me enriqueceram bastante.

Aos amigos que fiz na Instituição durante este período tão significativo em minha vida.

À Ebape, pelo apoio financeiro ao longo de algumas etapas de minha trajetória.

A meus colegas de trabalho pela torcida, especialmente ao Professor Ricardo da Silveira Luz, grande responsável por ter conseguido agendar algumas entrevistas.

À minha mãe, pelo total envolvimento, inclusive em algumas etapas do trabalho.

À minha irmã e ao meu cunhado, pelo ombro amigo e pelo apoio emocional quando eu estava quase a desistir de algumas batalhas.

A meus filhos, pelo companheirismo, pela compreensão e pela paciência nos momentos mais difíceis.

A todos, o meu muito obrigada!

RESUMO

Esta pesquisa buscou compreender as trajetórias profissionais de executivas aos postos de alto escalão, os fatores-chave, as barreiras e os inibidores de ascensão por elas enfrentados em seus percursos, bem como as estratégias de enfrentamento empregadas. Para tanto, efetuou-se um estudo de campo eminentemente qualitativo, cuja estratégia de pesquisa baseou-se no método de estudo de casos múltiplos, cuja unidade de análise centrou-se no nível individual, a saber, na exploração das experiências profissionais e de vida de executivas que alcançaram postos de alto escalão. Os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade com 18 profissionais que atuam, ou atuaram, no board de organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade de Rio de Janeiro. A pesquisa revelou que o trabalho se constitui como fonte de identidade central para essas mulheres, e que suas trajetórias profissionais, apesar de únicas, apresentavam um padrão comum: essas executivas empreenderam trajetórias diagonais, devolvidas ao longo de várias organizações diferentes, o que poderia ser indicativo de como lidaram com a segregação vertical ao longo de seu desenvolvimento profissional. Chegar ao *board* de grandes organizações é empreendimento desafiador para homens e mulheres, a trajetória é afuniladora para ambos e, portanto, os que chegam lá – sejam homens ou mulheres – compartilham mais características comuns entre si, ou seja, o *habitus* do alto executivo, do que com o gênero ao qual pertencem. A pesquisa também revelou que os determinantes familiares, em especial a maternidade, somente foram apontados como barreiras de ascensão profissional pelas executivas sem filhos. Para as executivas com filhos, a maternidade foi encarada como um momento natural de suas vidas, que requereu algumas concessões, porém cujos possíveis conflitos foram equacionados de forma a que essa dimensão de suas vidas se equilibrasse com a esfera do trabalho que, para todas, se constitui em importante fonte de identidade.

ABSTRACT

This research aimed at understanding the career paths of executive women to senior posts, the key factors, barriers and inhibitors ascension faced by them in their tracks, as well as the coping strategies employed. Therefore, we performed a study eminently qualitative which research strategy was based on the method of multiple case study, with the units of analysis focused on the individual level, namely the exploration of professional and life experiences of executives who have reached senior positions. Data were collected through in-depth interviews with 18 professionals who work, or had worked, in the board of national and multinational organizations located in the city of Rio de Janeiro. The research revealed that work is a central source of identity to these women, and that their professional careers, although unique, showed a common pattern: these executive undertook diagonal trajectories, returned over several different organizations, which could be indicative of how they coped with the “glass ceiling” over their professional development. The survey also revealed that the determinants families, especially mothers, were only identified as barriers to career advancement for executive childless. For executives with children, motherhood was seen as a natural moment of their lives, which required some concessions, but whose potential conflicts were equated so that this dimension of their lives to balance with the ball work for all, is an important source of identity.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
PARTE I - COMPREENDENDO O CAMPO	19
CAPÍTULO 1 – MULHER E TRABALHO: REVISÃO HISTÓRICA E EVOLUÇÃO RECENTE DA CONDIÇÃO FEMININA NO MUNDO DO TRABALHO.....	19
1.1 Revisão histórica: o papel da mulher através dos tempos	19
1.2 Mulheres e trabalho no Brasil	28
1.3 A Mulher Executiva no Brasil.....	41
CAPÍTULO 2 – GÊNERO, SUA NECESSÁRIA CONCEITUAÇÃO E O DIÁLOGO COM PIERRE BOURDIEU	48
2.1 Judith Butler e o gênero como performance	54
2.2 A contribuição de Pierre Bourdieu aos estudos de gênero.....	58
CAPÍTULO 3 – O CAMPO ORGANIZACIONAL COMO LOCUS DA DOMINAÇÃO MASCULINA.....	80
3.1 Organizações: campo de masculinidades	83
PARTE II – MODELOS DE CARREIRA E CONSIDERAÇÕES SOBRE A PERSPECTIVA DE GÊNERO APLICADA AO DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA.....	90
CAPÍTULO 4 – PERSPECTIVAS TEÓRICAS CENTRADAS NO DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA	90
4.1 Carreira: um conceito em constante transformação	90
4.2 Modelos clássicos de carreira.....	92
4.2.1 Apreciação crítica dos modelos clássicos de carreira	97
4.3 Modelos emergentes de carreira.....	98
CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES SOBRE A PERSPECTIVA DE GÊNERO APLICADA AO DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA: BARREIRAS E INIBIDORES DA INSERÇÃO FEMININA NOS POSTOS DE ALTO ESCALÃO DAS GRANDES ORGANIZAÇÕES	115
5.1 Gênero e literatura sobre mulheres gerentes	120
5.2 Fatores-chave, barreiras e inibidores da inserção feminina nos postos de alto escalão	124

PARTE III – OPERACIONALIZAÇÃO DO ESTUDO E ANÁLISE DOS DADOS....	136
CAPÍTULO 6 - ASPECTOS METODOLÓGICOS E CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO EM ANÁLISE	136
6.1 Aspectos teóricos e metodológicos associados à investigação	136
6.2 A técnica de entrevista como instrumento de coleta de dados	143
6.3 Caracterização das participantes do estudo	149
CAPÍTULO 7 – ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NAS ENTREVISTAS	156
7.1 Trajetórias profissionais	159
7.2 Dinâmica do trabalho	179
7.3 Dinâmica da vida pessoal	185
7.4 Planos para o futuro.....	191
CAPÍTULO 8 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	194
8.1 Trajetórias de ascensão e estratégias de enfrentamento dos percalços e barreiras encontrados.....	194
8.2 Significados atribuídos pelas executivas ao seu trabalho.....	204
8.3 Significados atribuídos pelas executivas a sua vida pessoal e familiar.....	205
CAPÍTULO 9 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	207
REFERÊNCIAS	214
APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	233

LISTA DE QUADROS E TABELAS

QUADROS

Quadro 1 – Distribuição dos níveis hierárquicos por gênero	14
Quadro 2 – Síntese comparativa entre carreira tradicional e proteana	100
Quadro 3 – Modelo Tradicional <i>versus</i> Modelo de Carreira sem Fronteiras	106
Quadro 4 – Estudos sobre barreiras de inserção feminina em altos postos empresariais	132
Quadro 5 – Quadro de entrevistas	155
Quadro 6 – Categorias e elementos de análise	157

TABELAS

Tabela 1 – Número de empregos formais, variação absoluta e relativa, segundo gênero e grau de instrução – Brasil – 2008 e 2009	29
Tabela 2 – Taxas de atividade no Brasil, segundo o sexo e a escolaridade (%) – 1995, 2005, 2009	37
Tabela 3 – Participação relativa de mulheres na hierarquia organizacional (%) - 2000 – 2009	43
Tabela 4 – Participação relativa de mulheres na hierarquia organizacional (%), por tamanho da empresa (Nº de funcionários)	43
Tabela 5 – Participação relativa das executivas por área de atuação (%) – 2006 – 2009	44
Tabela 6 – Volume de artigos publicados sobre gênero e desenvolvimento de carreira nos principais periódicos internacionais e nacionais - 2000 – 2010	118
Tabela 7 – Peso relativo dos assuntos nos artigos pesquisados	119
Tabela 8 – Formação universitária das entrevistadas	153
Tabela 9 – Área de atuação das entrevistadas	153

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Crescimento relativo da participação de mulheres na PEA (%) – 1976 a 2011	28
Gráfico 2 – Distribuição da população segundo o sexo (%) – 2003	30
Gráfico 3 – Distribuição da população segundo o sexo (%) – 2011	31
Gráfico 4 – Distribuição da população ocupada, por grupos de idade, segundo o sexo (%) – 2003	32
Gráfico 5 – Distribuição da população ocupada, por grupos de idade, segundo o sexo (%) – 2011	32
Gráfico 6 – Participação da população ocupada, por grupamentos de atividade, segundo o sexo (%) – 2003 e 2011	33
Gráfico 7 – Participação da população ocupada com 11 anos ou mais de estudo, por agrupamento de atividade, segundo o sexo (%) – 2003 e 2011	36
Gráfico 8 – Participação da população ocupada com nível superior completo, por agrupamento de atividade, segundo o sexo (%) – 2003 e 2011	37
Gráfico 9 – Rendimento médio real do trabalho das pessoas ocupadas por sexo (em R\$ a preços de dezembro de 2011) – 2003 – 2011	39
Gráfico 10 – Rendimento médio real habitual da população ocupada, por grupamento de atividade, segundo o sexo (em R\$ a preços de dezembro de 2011) – 2003 e 2011	40
Gráfico 11 - Rendimento médio real habitual da população ocupada com nível superior, por grupamento de atividade, segundo o sexo (em R\$ a preços de dezembro de 2011) – 2003 e 2011	41
Gráfico 12 – Participação relativa de executivas por área de atuação – 2006 – 2009	44
Gráfico 13 – Situação laboral das entrevistadas	149
Gráfico 14 – Idade das entrevistadas	150
Gráfico 15 – Quantidade de filhos das entrevistadas	151
Gráfico 16 – Estado civil das entrevistadas	151
Gráfico 17 – Nível de escolaridade das entrevistadas	152
Gráfico 18 – Área de atuação das entrevistadas	154

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O Modelo ABC de Carreira Caleidoscópica	112
Figura 2 – Desenho esquemático das trajetórias diagonais	161

INTRODUÇÃO

Um dos mais importantes fenômenos ocorridos na sociedade moderna foi a inserção da mulher no mercado de trabalho, espaço antes considerado domínio do universo masculino. Atualmente é possível constatar sinais de que as grandes desigualdades entre os sexos estão se tornando menos críticas e as atitudes que as sustentam continuam em transformação. Contudo, a segregação ocupacional ainda é marcante, conforme dados apresentados por Hirata (2009).

A ampliação do contingente feminino no mercado de trabalho foi uma das principais transformações ocorridas no Brasil nas últimas décadas. Seja por necessidade econômica, seja pelo aumento de separações, ou da ocorrência de famílias chefiadas por mulheres, elas são impulsionadas para atividades remuneradas.

Além desses aspectos, muitas mulheres entram no mercado de trabalho visando sua própria satisfação pessoal, seu desejo de construir uma carreira sólida e bem sucedida, colocando em prática o princípio da igualdade a elas assegurado em relação aos homens. Esse grupo se destaca num universo de trabalhadoras com pouca qualificação, baixa remuneração, altas precariedade e informalidade, dominantes no mercado de trabalho brasileiro (COMIN, 2008; ELIAS, 2008).

Segundo dados do IBGE (2012), as mulheres constituem maioria na população de 10 anos ou mais de idade (PIA), cerca de 53,7%, contra 46,3% do total de homens. Sua participação no mercado de trabalho tem aumentado significativamente, chegando atualmente a 46% da população economicamente ativa no Brasil (IBGE, 2012). Thiry-Cherques e Pimenta (2004) observaram que a presença feminina na gestão organizacional em posições de liderança se acentuou nas últimas duas décadas e que, dentre os executivos brasileiros, existe uma correlação quase absoluta (0,998) entre o nível de formação dos dois sexos. Contudo, embora o nível médio de escolaridade das mulheres brasileiras no mercado de trabalho seja 35% mais alto que o dos homens, seu patamar médio de remuneração encontra-se 25% mais baixo. Tal situação constitui-se numa das provas mais contundentes de discriminação de gênero.

Numericamente elas ainda são minoria nos cargos estratégicos em grandes organizações (RESZECKI, 2001), representando 11,7% do corpo de diretores das 500 empresas citadas pela Fortune (APPEALBAUM, et al., 2003).

O Instituto Ethos (2006) realizou uma pesquisa com o objetivo de levantar o perfil das 500 maiores empresas que operam no Brasil, verificando o perfil social, racial e de gênero. Parte dos resultados está resumida no quadro 1.

Quadro 1 – Distribuição nos níveis hierárquicos por gênero (%)

<i>NÍVEL</i>	<i>EXECUTIVO</i>	<i>GERENCIAL</i>	<i>CHEFIA</i>	<i>FUNCIONAL</i>
GÊNERO				
Masculino	91	82	72	65
Feminino	9	18	28	35

Fonte: Elaboração própria a partir de ETHOS (2006).

Observa-se que, quanto mais alto é o nível hierárquico, menor é a representação da mulher nas empresas pesquisadas. Como pode ser observado no quadro acima, no nível executivo a disparidade é ainda maior. Esse índice está bem abaixo da percentual relativo de mulheres no mercado de trabalho brasileiro. A pesquisa revela ainda que o fato de as mulheres terem uma escolaridade maior que a dos homens parece não estar contribuindo de forma significativa na sua ascensão em postos mais elevados das empresas.

Estes dados convergem com os achados de Reszecki (2001) que afirma que há uma tendência de crescimento na participação feminina em cargos estratégicos, mas, a sua participação no mercado de trabalho não é proporcional a dos homens. Segundo a autora, os motivos para tal fato não são totalmente claros, e podem variar da falta de experiência, oportunidades de carreira inadequada, estereótipos, à falta de interesse das próprias mulheres que preferem dedicar seu tempo a outras atividades.

Já Thiry-Cherques e Pimenta (2004) apontam que a discriminação verificada no interior das organizações, decorrente das diferenças visíveis como raça, sexo, idade e aparência física, é expressa por barreiras interpostas aos trabalhadores. De acordo com os autores, essas barreiras podem ser de dois tipos: primárias (estereótipos e preconceitos) e superpostas (resultantes de dupla ou tripla composição, como, por exemplo, mulher negra, jovem deficiente). Sua pesquisa aponta que as mulheres sofrem dificuldades de ingresso e permanência no mercado de trabalho em virtude de dois tipos de barreiras primárias: suposto maior risco econômico, por ser-lhes atribuído maior absenteísmo em virtude da maternidade, ciclos biológicos e estado conjugal, entre outros; e condicionamento cultural, sintetizado em estereótipos sobre a

limitação intelectual, fragilidade e outros atributos que, ou carecem de fundamentação ou não tem aplicação efetiva no rendimento do trabalho.

Vários estudos (BRUSCHINI, 2007; BRUSCHINI e PUPPIN, 2004; CAPPELLE *et al.*, 2002; FONSECA, 2000; MORGADO, 2012) apontam que a divisão dos gêneros no Brasil reflete uma tendência mundial e pode ser percebida em atividades produtivas e de interação social, como na área da saúde. As autoras retratam a histórica subordinação da enfermagem à prática médica, em que a primeira constitui uma profissão tradicionalmente feminina, enquanto a segunda ainda é exercida principalmente por homens. Grande parte das atividades assistenciais privilegia o trabalho feminino e pode ser considerada como verdadeiros guetos ocupacionais de mulheres. A título de exemplo, podem ser mencionadas algumas profissões, como a enfermagem, a psicologia, a terapia ocupacional, a nutrição e o serviço social.

No caso de organizações, a diferenciação técnica que se faz do trabalho também evidencia a divisão por sexos. Os trabalhos considerados mais centrais, estáveis e com laços empregatícios formais, muitas vezes vinculados a cargos de chefia, são usualmente ocupados por homens, enquanto os trabalhos periféricos, precarizados e com menor atribuição de responsabilidades, ou destinados a funções de atendimento, são legados às mulheres (CAPPELLE *et al.*, 2002). Para Fonseca (2000), esse processo faz parte do regulamento informal das organizações e funciona como um mecanismo de incorporação de um senso de jogo socialmente aceito. Ainda segundo a autora, o capital simbólico da família, que é gerido pelas mulheres e constitui as atividades de apresentação e de representação, de recepção e de acolhida, costuma ser transposto para as empresas. A percepção desse fato não está presente apenas no mundo do trabalho, as próprias mulheres tendem a escolher determinadas profissões, ou posições, guiadas por esse “simbolismo familiar” (FONSECA, 2000: 97).

Apesar das mudanças no acesso às ocupações mais qualificadas e ao mais alto escalão profissional, ainda prevalece o domínio masculino. Aquelas mulheres que conseguem ultrapassar a barreira que demarca a fronteira entre o nível médio das carreiras profissionais e o topo, sem dúvida representam um grupo que embora em crescimento, ainda é minoria no mundo do trabalho.

Em função de todas essas dificuldades, é importante que se entenda como essas mulheres que possuem cargo de poder e prestígio nas grandes organizações lidaram e ainda lidam com as barreiras e os mecanismos de exclusão e discriminação de gênero no mundo do trabalho, de que formas elas tiveram acesso aos cargos e os mantêm.

Defende-se a tese de que chegar ao board de grandes organizações é empreendimento desafiador para homens e mulheres, a trajetória é afuniladora para ambos e, portanto, os que chegam lá – sejam homens ou mulheres – compartilham mais características comuns entre si, ou seja, o *habitus* do alto executivo, do que com o gênero ao qual pertencem.

Nesse sentido, essa pesquisa buscará responder à seguinte questão: de que formas essas mulheres chegaram ao topo hierárquico no mercado de trabalho, ultrapassando as barreiras e inibidores à ascensão observáveis no campo organizacional? Que estratégias de enfrentamento ao fato foram por elas utilizadas?

Esses questionamentos deram o tom ao estudo proposto. Buscou-se, por meio das falas das executivas, encontrar respostas para as questões acima. A fala é reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos (sendo ela mesma um deles). Ao mesmo tempo tem a magia de transmitir as representações de grupos determinados, em condições históricas, socioeconômicas e culturais específicas (MINAYO, 1999). Essa compreensão do indivíduo como representativo tem que ser completada com variáveis próprias, tanto da especificidade histórica como dos determinantes das relações sociais. E, também, dentro do próprio grupo ou comunidade alvo da pesquisa, com uma diversificação que contemple as hipóteses, pressupostos e variáveis estratégicas previstas para a compreensão do objeto de estudo.

Para tanto, efetuou-se um estudo de campo eminentemente qualitativo, cuja estratégia de pesquisa baseou-se no método de estudo de casos múltiplos, cujas unidades de análise centraram-se no nível individual, a saber, na exploração das experiências profissionais e de vida de executivas que alcançaram postos de alto escalão.

Nesse sentido, o objeto desse estudo converge para a análise das relações cotidianas e de gênero estabelecidas e vivenciadas durante todo o processo que culminou na presença feminina em cargos de prestígio nas organizações, assim como os mecanismos inibidores e as estratégias de enfrentamento por elas utilizadas para vencê-los. Tais relações são multidimensionais e complexas, envolvendo inter-relações identitárias, simbólico-culturais, normativas e institucionais, tendo como pano de fundo as relações de poder características da masculinidade hegemônica presente das organizações.

Acredita-se que os resultados desta pesquisa são de grande valia para a compreensão da temática e dos conflitos diariamente vividos e enfrentados na prática administrativa. As

organizações se deparam frequentemente com decisões éticas de quem contratar, de como lidar com preconceitos, de como tratar as questões de assédio moral e sexual, de incorporação de novos valores na gestão, entre outras. Acredita-se que esta pesquisa, por pretender se aprofundar criticamente na questão dos valores compartilhados por grupos influentes na gestão das organizações, possa contribuir na elucidação parcial de algumas dessas questões.

Finalmente, ainda há a necessidade de se destacar que a incorporação da teorização sobre gênero no estudo sobre desenvolvimento de carreira traz muitos benefícios. Em primeiro lugar, uma sensibilidade para com o gênero leva os investigadores e profissionais da área a substituírem determinado conjunto de estereótipos por descrições mais complexas e precisas das trajetórias profissionais de homens e mulheres nas organizações.

Em segundo lugar, uma focalização no gênero chama a atenção para a natureza multifacetada da mudança ao nível das relações entre a profissão e a vida familiar, identificando possíveis sinergias entre os dois domínios conjuntamente com novos dilemas ou dificuldades.

Em terceiro lugar, uma perspectiva de gênero coloca em destaque a forma como as escolhas individuais estão enraizadas em normas sociais e culturais sobre as quais homens e mulheres, individualmente considerados, possuem apenas um controle limitado. Este fato permite lembrar aos investigadores que é necessário mudar a focalização do indivíduo para a compreensão dos contextos sociais mais alargados, nos quais as escolhas e as estratégias pessoais são elaboradas, e permite recordar que o desenvolvimento de carreira é muitas vezes afetado pela variável gênero.

Este trabalho está dividido em três partes. A primeira parte envolve a compreensão do campo, na acepção de Pierre Bourdieu, e é composta por três capítulos. O capítulo 1 trata dos aspectos relacionados à mulher e ao trabalho; nele faz-se breve revisão histórica da evolução da condição feminina no mundo do trabalho. O segundo capítulo aborda as questões de gênero, bem como sua necessária conceituação, sublinhando o diálogo de Pierre Bourdieu com as feministas. O terceiro capítulo enfatiza o campo organizacional como *locus* privilegiado da dominação masculina e da masculinidade hegemônica.

A segunda parte do trabalho envolve a apresentação dos modelos de carreira – clássicos e emergentes – e das considerações sobre a perspectiva de gênero aplicada ao desenvolvimento de carreira, e é composta por dois capítulos. O capítulo 4 apresenta as diversas perspectivas teóricas centradas no desenvolvimento de carreira e, no capítulo 5, são feitas considerações

sobre a perspectiva de gênero aplicada ao desenvolvimento de carreira. Neste capítulo são apresentados os fatores-chave, barreiras e inibidores da inserção feminina nos postos de alto escalão das organizações.

A terceira parte diz respeito à operacionalização do estudo e à análise dos dados e é composta por três capítulos. No capítulo 6 são apresentados os aspectos metodológicos do trabalho e a caracterização do grupo em análise. O capítulo 7 destina-se à análise dos dados coletados em campo e, por fim, a discussão dos resultados é efetuada no capítulo 8.

As considerações finais são efetuadas no capítulo 9.

PARTE I - COMPREENDENDO O CAMPO

A primeira parte tem como objetivo oferecer ao leitor um *overview* dos temas ligados à mulher e trabalho e, para tanto, é composta por três capítulos. No primeiro capítulo é apresentada breve revisão histórica da condição feminina na esfera do trabalho, seguida dos dados estatísticos sobre sua inserção laboral no Brasil nos dias de hoje. No segundo capítulo fez-se a necessária conceituação de gênero a partir das contribuições das feministas e da teoria praxiológica de Pierre Bourdieu. No terceiro capítulo teoriza-se sobre o campo organizacional como *locus* privilegiado de dominação masculina e masculinidade hegemônica, bem como sobre os desdobramentos dessa visão no que tange a seus reflexos sobre a ascensão de mulheres nas organizações.

CAPÍTULO 1 – MULHER E TRABALHO: REVISÃO HISTÓRICA E EVOLUÇÃO RECENTE DA CONDIÇÃO FEMININA NO MUNDO DO TRABALHO

1.1 Revisão histórica: o papel da mulher através dos tempos

A história da mulher é uma história de submissão ao desejo masculino impossível de ser ignorada, até para os mais céticos (MENDA, 2004). Mas nem sempre foi assim. Alguns estudos antropológicos sugerem que a espécie humana era originariamente matriarcal e vivia em agrupamentos que coletavam alimentação de forma pacífica. Muraro (1994:37) advoga que, há quatro milhões de anos, no período paleolítico, a mulher possuía papel central na sociedade. A autora justifica sua afirmação dizendo que o papel da mulher era tão relevante que cabia ao homem viver com o clã de sua esposa, surgindo assim o termo “*matrilocalidade*”. Esse período histórico também foi marcado pela igualdade entre os clãs, pois naquela sociedade primitiva a colaboração de todos e a distribuição de alimentos entre si eram vitais para a sua sobrevivência.

Seguindo a cronologia histórica, surge o *Homo Sapiens* num período que pode variar de duzentos a trinta e cinco mil anos a.C. Embora pudessem ser observadas mudanças no comportamento da sociedade, o grupo familiar ainda era fortemente unido pelo princípio da matrilocalidade (MURARO, 1994).

Pesquisas antropológicas recentes concluíram que os primeiros hominídeos não eram predadores brutais e cruéis, nem arrastavam suas mulheres pelos cabelos. Ao contrário, eram

sociáveis e alegres, vivendo em sociedades nômades centradas em mães e crianças, com os homens e irmãos em torno delas, tendo como o objetivo a preservação da espécie. Homens e mulheres mantinham relação amistosa, de mesmo grau de intensidade e com o mesmo valor (SANTOS, 2011).

No período Neolítico, compreendido entre dezoito mil a cinco mil anos a.C., desenvolveram-se técnicas mais sofisticadas de domínio da natureza e se aperfeiçoaram os utensílios domésticos como enxadas, machados e foices. Nesse período, os indivíduos saíram das cavernas e começaram a construir casas, passando de nômades a sedentários (SILVA e PENNA, 1972).

Santos (2011) analisa que, no período Neolítico, o papel do homem ganha destaque devido a mudanças comportamentais entre os gêneros. Nesta fase da História a força física masculina passa a garantir segurança e sustento ao grupo. A atividade da caça torna-se uma atividade valiosa garantindo aos homens *status* e poder, mais elevados em comparação ao gênero oposto.

Santos (2011) faz uma análise sobre a fertilidade feminina e a origem de sua desvalorização pelo homem.

Quando os homens começaram a domesticar os animais, perceberam a cópula deles e a relação com a fertilidade das fêmeas. Até então, eles colocavam a mulher numa posição sagrada e poderosa, porque elas geravam filhos espontaneamente, acreditavam ter relação direta com a fertilidade da terra e fecundação. Nesta época o culto era sempre feito para Grande Deusa, o feminino era sacralizado. Esta revelação causa ruptura na história da humanidade, agora [os homens] podiam fecundar muitas mulheres. A mulher começou a ser desvalorizada e o homem supervalorizado, pelo fato do seu sêmen implantar vida nas mulheres.

Por volta de 5000 anos a.C. (Idade dos Metais), com o aumento populacional, houve mudanças nas atividades do trabalho. O surgimento da agricultura e da posse da terra valorizou a força dos homens como defensores do território (MURARO, 1994). Com as sociedades pastoris, os homens começaram a pensar em patrimônio, aumento de rebanhos e herança para seus filhos (SANTOS, 2011).

Em relação às divisões de tarefas entre os gêneros para a sobrevivência do grupo nas sociedades pastoris, Santos (2011) argumenta que o trabalho do homem foi ganhando importância, enquanto as mulheres ficaram com a ordenha, a fabricação de laticínios e a horticultura simples. A partir daí, a divisão sexual do trabalho passa a ganhar contornos visíveis.

Saffioti (2004) sublinha que a atitude de dominação do homem em relação à natureza estendia-se também à mulher, cujos ciclos foram sempre identificados com os ciclos naturais. A autora coloca que o homem passa a se preocupar com a fidelidade feminina, já que com o desaparecimento da igualdade entre os clãs surge a necessidade do repasse da herança às mãos de herdeiros legítimos.

A essa mudança de comportamento e atitude do homem em relação à mulher designou-se patriarcado. No patriarcado, a submissão feminina entra em voga (SAFFIOTI, 2004; MURARO, 1994-1996). Embora o patriarcado tenha se iniciado no período da Idade dos Metais, sua influência repercute até os dias de hoje na sociedade.

Na narrativa histórica sobre o papel da mulher na sociedade, percebe-se uma correlação entre o patriarcado, a propriedade privada e seus reflexos nas famílias. Souza (2000: 55) argumenta que:

O patriarcado traz no seu cerne um conjunto de relações sociais de reprodução, formado no interior da família, a qual responsabiliza as mulheres pelo trabalho reprodutivo. [...] a partir das atividades desenvolvidas no desempenho dos papéis sociais e ditados por uma sociedade patriarcal, as mulheres são apropriadas por essa mesma sociedade, na sua dimensão capitalista, o que possibilita a intensificação da produtividade e da criação do excedente. Dessa forma, pode-se dizer que o capitalismo deve ser analisado não somente através da lógica do capital, mas através de um sistema de dominação social, cultural político e, também, econômico.

Na Idade Média, período da história ocidental em que predominavam valores éticos baseados no cristianismo, a mulher tinha seu papel definido por estereótipos que reforçavam sua presença no espaço doméstico e nas tarefas do lar (ALAMBERT, 2007). Os homens detinham o poder sobre os destinos femininos. Os pais tratavam suas filhas como moeda de troca, escolhendo seus maridos, e o poder passava a ser destes, ou seja, cabia aos maridos as escolhas e decisões sobre suas vidas.

Cabe ressaltar que no Ocidente, nesse mesmo período, a Igreja assume forte domínio patriarcal. Como as mulheres eram, para a Igreja Católica, descendentes de Eva, símbolo do pecado e da tentação, elas foram rebaixadas pela crença cristã e pela sociedade (SANTOS, 2011).

À religião, especificamente a tradição cristã, com suas raízes nos mundos hebraico e greco-romano, pode ser atribuída a responsabilidade pelo reforço dos padrões simbólico-culturais que inferiorizaram as mulheres e a natureza. O Deus patriarcal da Bíblia hebraica, definido como exterior e contrário ao mundo material, como seu Criador e Senhor, quando fundido

com o dualismo filosófico grego do espírito e da matéria é visto como o principal mito de identidade do homem ocidental de classe dominante. Ele fez este Deus à sua imagem e semelhança, refletindo suas aspirações de dominação do mundo material, como a terra, os animais, os recursos não humanos, e os grupos humanos subjugados. A denúncia do Cristianismo, juntamente com a ideologia científica, como sendo as principais fontes e os executores da dominação das mulheres e da natureza, está frequentemente ligada ao que se pode chamar de “história feminista sobre a queda do paraíso” (RUETHER, 2000:12).

Ainda importa relatar que do século XIV ao XVIII, tem-se o período de caça às bruxas¹. Nessa época as mulheres não tinham o direito de frequentar universidades nem de ensinar. Apenas na Itália e na Espanha havia uma tradição de mulheres intelectuais, que foram importantes agentes culturais. Mesmo assim, no decorrer do tempo, elas foram afastadas pelos doutores da Igreja e catedráticos de Universidades. Estes conseguiram desqualificar e penalizar as mulheres médicas, e a grande maioria delas não conseguia trabalhar caso um homem não se responsabilizasse por seu trabalho e ficasse com seus créditos. Naquela época, algumas mulheres do povo cuidavam da saúde, sabiam manipular ervas e passavam seus conhecimentos de mãe para filha. As mulheres praticavam o cuidado com os doentes gratuitamente, mas pagavam alto preço pela sua audácia e subversão, porque desafiavam uma corporação masculina, a dos médicos, e o poder dos homens (SANTOS, 2011).

Com a Revolução Industrial, a mulher integrou-se ao cenário fabril (SOUZA, 2000), embora houvesse indícios de discriminação quanto à sua presença na força laboral. Ela podia ser aceita como trabalhadora, mas apenas em atividades cuja remuneração fosse menor do que a dos homens. Nesse período, esboçou-se uma reação às condições desumanas que prevaleciam nas fábricas e, através do socialismo utópico, as mulheres iniciaram sua busca pelo reconhecimento de igualdade de direitos e de oportunidades (GOMES, 2005).

Em interessante trabalho que explora os sentidos que a gerente intermediária atribui a si própria e ao trabalho nesta posição hierárquica, Morgado (2012) afirma que a divisão sexual do trabalho² sempre existiu, e que a mudança da atividade agrária para a atividade industrial

¹ A caça às bruxas teve forte caráter genocida, cujo símbolo máximo e mais conhecido foi a morte de Joana D’Arc. Foi o que aconteceu com 85% das mulheres pobres, viúvas, solteiras, velhas ou que tinham seus pedaços de terra cobiçados pelos vizinhos, e não possuíam homens para protegê-las. Exterminavam-se mulheres que curavam e que não viviam sob o controle dos homens (SANTOS, 2011).

² A divisão sexual do trabalho é a forma de divisão do trabalho social decorrente das relações sociais de sexo; essa forma é historicamente adaptada a cada sociedade. Tem por característica a destinação prioritária dos homens à esfera produtiva e, simultaneamente, a ocupação pelos homens das funções de forte valor social agregado (políticas, religiosas, militares etc.). (KERGOAT, 2009). Ela se reproduz em uma divisão entre

exacerbou e explicitou as diferenças entre os sexos. Na primeira fase da revolução industrial as fábricas eram pequenas e pertenciam à família; assim, as relações de trabalho eram as relações de família na qual vigorava a relação mestre-aprendiz. O trabalho sempre fora realizado por mulheres, homens e crianças, até o surgimento de legislações que proibiram o trabalho infantil, bem como a atuação das mulheres em algumas atividades, como a mineração (HOLLWAY, 1996). Posteriormente, num segundo momento, com a extensiva participação da mão de obra feminina, também se estabeleceram leis que regulamentavam o trabalho quanto à extensão da jornada de trabalho e à licença maternidade, elementos que permitiam à mulher conciliar o trabalho com as demandas da família, reforçando o discurso de que à mulher cabia a responsabilidade com a casa e com os filhos (ALVESSON e BILLING, 1997).

Na segunda fase da revolução industrial ocorrida a partir do final do século XIX, grande parte da produção doméstica migrou para a indústria, o que acabou por redefinir a relação entre público e privado, e a consequente relação de homens e mulheres com o trabalho e a vida doméstica. (MORGADO, 2012) Atividades antes desenvolvidas dentro de casa, como a costura e a panificação, por exemplo, migraram para o formato comercial na indústria e, dessa forma, a família foi paulatinamente transformando-se de unidade de produção em consumidora. Tal fato traduziu-se na necessidade de ganhos suficientes para o sustento da família, papel esse que foi assumido pelo homem provedor (ALVESSON e BILLING, 1997).

A revolução industrial trouxe em seu bojo o trabalho entendido como a produção de bens econômicos (ou a prestação de serviços), mediante a retribuição de um salário, trazendo como consequência a desvalorização do trabalho da mulher feito na esfera privada, no âmbito da casa, o que acaba sendo contraditório, pois, é considerado trabalho se uma mulher é cozinheira num restaurante, mas, se cozinha em sua casa, não. O cuidado de crianças alheias é trabalho; porém, o cuidado dos filhos, não.

Assim sendo, no sistema capitalista, o conceito de divisão sexual do trabalho passa a ser cada vez mais aprofundado e, para Kergoat (2009) possui dois princípios organizadores: o da separação (existem trabalhos de homens e mulheres) e o da hierarquização (um trabalho de homem “vale” mais do que um de mulher). Para a autora,

estes princípios podem ser aplicados graças a um processo específico de legitimação – a ideologia naturalista –, que relega o gênero ao sexo biológico a reduz as práticas sociais a “papéis sociais” sexuais, os remetem ao destino natural da espécie. No sentido oposto, a teorização em termos da

produção, considerada função e território masculino, e a reprodução, a produção de seres humanos e do sistema que os mantém em relação, função e território feminino (NOBRE, 2004).

divisão sexual do trabalho afirma que as práticas sexuadas são construções sociais, elas mesmas resultado de relações sociais (KERGOAT, 2009: 68).

Assim, a sociedade industrial separou a mulher e sua família da esfera produtiva, tornando-a mera dona-de-casa, figura criada pela sociedade moderna ao deslocá-la das antigas funções econômicas exercidas pelas famílias. A separação entre as esferas produtiva e doméstica está na raiz da desqualificação do papel feminino que, apesar de arrefecida nos últimos 30 anos, reinou absoluta nos 150 anos anteriores. A invisibilidade do trabalho feminino é desvendada no plano simbólico quando se caracterizam os afazeres domésticos como trabalho complementar, acessório, de ajuda (MELO, 2009).

Dessa forma, o conceito de trabalho passou a estar fortemente vinculado ao gênero, em uma relação desigual: a esfera do trabalho identificada como esfera masculina, com status superior ao trabalho da mulher, vinculado à esfera doméstica. Não só estas esferas passaram a ser claramente definidas, como o tipo de trabalho passou a ter conotações masculinas ou femininas: às mulheres eram conferidas atividades na área têxtil ou de vestuário, enquanto aos homens cabiam trabalhos na indústria manufatureira e na engenharia (MORGADO, 2012).

No início do século XX, nos Estados Unidos e na Europa, a força de trabalho era claramente diferenciada de acordo com o sexo, tendo os homens como mão de obra predominante (POWELL, 1993; ALVESSON e BILLING, 1997), cabendo às mulheres atividades relacionadas ao setor de serviços como lojas e escritórios. “Outros contornos sociais também se estabeleciam: na sociedade americana, por exemplo, ter a mulher em casa passou a ser um símbolo de status social para o homem” (MORGADO, 2012: 35).

Outro período importante para a integração da mulher no cenário laboral foi o período das Grandes Guerras, considerado um divisor de águas no que tange à participação da mulher no mercado de trabalho (LIPMAN-BLUMEN, 1999). Ao suprir a ausência dos homens que estavam em luta, tiveram a oportunidade de provar que eram capazes de realizar funções consideradas tipicamente masculinas, assumindo inclusive cargos de gestão (GARDONE – BERGSTROM, 2004).

No entanto, ao final da Primeira Grande Guerra, principalmente após o ano de 1929, no auge da Grande Depressão, as mulheres foram forçadas a deixar seus cargos nas fábricas e empresas, cedendo-os aos homens, para voltar à esfera doméstica. Mesmo após a Segunda Guerra Mundial, apesar das mulheres terem conseguido se manter no mercado de trabalho,

ocupavam posições consideradas tipicamente femininas, relacionadas ao setor de serviços. Assim, a divisão sexual do trabalho se manteve intacta.

Com o desenvolvimento da indústria no Brasil, a partir de meados do século XIX, metade da mão de obra empregada era composta por mulheres e crianças, em geral na indústria têxtil, que ainda era pouco mecanizada e que necessitava de mão de obra com características consideradas inatas ao sexo feminino: paciência, sensibilidade, destreza manual (FREIRE, 2009; RAGO, 2009). Aos homens cabia o trabalho nos setores de metalurgia, calçados e mobiliário (RAGO, 2009). A divisão do trabalho dentro das fábricas relegava às mulheres tarefas menos especializadas e mal remuneradas, enquanto aos homens cabiam os cargos de direção e de concepção como os de mestre, contramestre e assistente. Não havia uma legislação trabalhista que as protegesse e, assim, as reclamações das operárias contra as péssimas condições de trabalho e higiene, contra as longas jornadas e contra o assédio sexual ocupavam espaço na imprensa operária já no início do século XX (RAGO, 2009).

Nas primeiras décadas do século XX, grande parte dos trabalhadores fabris ainda era composta por mulheres e crianças. Essa participação, no entanto, não resultou em uma conquista progressiva das mulheres no mercado de trabalho fabril. Ao contrário, as mulheres operárias foram excluídas das fábricas à medida que a industrialização avançou e com ela novos arranjos sociais se estabeleceram: enquanto em 1872 as mulheres constituíam 76% da força de trabalho nas fábricas, em 1950 passaram a representar somente 23% (RAGO, 2009). Inúmeras barreiras para participar do mundo dos negócios se estabeleciam às mulheres, independente da classe social a que pertencessem: da variação salarial à intimidação física, da desqualificação intelectual ao assédio sexual, as mulheres tiveram que lutar para participar em um campo definido, pelos homens, como masculino (MORGADO, 2012).

Morgado (2012) sublinha que este período no Brasil foi marcado pelo estabelecimento de novas formas de interação social, que envolviam a relação entre homens e mulheres, especificamente redefinindo o lugar das mulheres na sociedade. Segundo a autora, “essa nova ordem estava baseada nos modelos europeus, particularmente franceses e ingleses, que inspiravam o governo da época a tornar os centros urbanos mais civilizados” (MORGADO, 2012: 38). Isso significou estabelecer uma clara distinção entre a rua e a casa e, portanto, entre a esfera pública e a esfera privada. A esfera pública do trabalho e dos centros urbanos era visto como um local inadequado para as mulheres, ameaçando sua moralidade. Dizia-se que o trabalho da mulher fora de casa destruiria a família, dificultaria a educação dos filhos, pois

seria impossível para ela equacionar todas as dimensões de seu status feminino – marido, filhos, casa – com o trabalho fora de casa (RAGO, 2009).

Os anos 20 e 30 do século passado reforçaram o ideário da “mãe cívica”, figura responsável por preparar física, moral e intelectualmente os futuros cidadãos da pátria. A suposta naturalidade das concepções de gênero determinava caminhos diversos para homens e mulheres: enquanto reforçavam-se as “qualidades eminentemente masculinas” necessárias a um bom trabalhador, enfatizavam-se as “qualidades naturais” das mulheres para as lides domésticas, considerando-as mais “sensíveis e delicadas” que os homens. Esta lógica respaldava uma ordem social que oferecia possibilidades muito desiguais de inclusão profissional para homens e mulheres (RAGO, 2009: 592).

Na década de 1950, cabia à mulher o papel das ocupações domésticas, cuidados com o marido e com os filhos, papel este considerado como um destino natural: a moça de família era criada para se casar, ser boa mãe e dona de casa. A maternidade era mais que um direito ou alegria, era também uma obrigação social, “a sagrada missão feminina, da qual dependia a continuidade da família e da nação” (MORGADO, 2012: 38). Na época, a família padrão mantinha claros contornos patriarcais, era aquela na qual os homens tinham autoridade sobre as mulheres e eram responsáveis pelo sustento da esposa e dos filhos. Além disso, não se casar representava fracasso social para a mulher e, uma vez casada, a mulher deveria ser “capaz de fazer a felicidade de um homem”, além da necessidade mandatória de cuidar da estética e de sua aparência para o marido, condição indispensável de sua feminilidade (BASSANEZI, 2009: 628). Uma questão importante também precisa ser mencionada: seguindo o modelo europeu de família, entre as mulheres integrantes das classes A e B era estimulada uma boa formação educacional, até como condição fundamental para a melhor educação dos filhos. Não resta dúvida de que esse fato – contraditório para a manutenção dos *status quo* e da desejada docilidade passiva feminina – acabou criando as condições que levaram a importantes mudanças sociais para as mulheres brasileiras nas décadas seguintes.

Morgado (2012) aponta que na mesma década de 1950, em paralelo, cresceu a participação da mulher no mercado de trabalho, especialmente no setor de serviços, em áreas como enfermagem, educação, serviço público, medicina, vendas, entre outras, ainda que com remunerações inferiores às pagas aos homens. A concepção essencialista do trabalho feminino – apoiada nas características biológicas das mulheres –, mantinha o trabalho identificado com características da maternidade (FAGUNDES 2002; FREIRE, 2009) e, portanto, reforçava os

preconceitos acerca do trabalho feminino, com a ideia de que a mulher não conseguiria conciliar a vida do trabalho com a vida doméstica. Outro ponto que se abordava era o risco da perda de feminilidade e dos privilégios do sexo feminino – respeito, proteção e sustento garantidos pelo homem. Era comum que as mulheres parassem de trabalhar após o casamento ou a chegada do primeiro filho e, por outro lado, era difícil encontrar mulheres de classe média trabalhando fora de casa, a não ser por necessidades econômicas, situação que poderia envergonhar o marido por não estar cumprindo seu papel de provedor (BASSANEZI, 2009). Assim, conviviam essas duas realidades de forma conflitante: por um lado, o papel tradicional da mulher, e por outro, a participação no mercado de trabalho atraída pela possibilidade de maior independência e possibilidade de satisfazer necessidades de consumo pessoal e familiar.

Na década de 1960, com uma nova fase na economia mundial, as mulheres retornaram ao cenário laboral. Um marco importante, nesse período, foi o lançamento do livro de Betty Friedan, em 1969, intitulado *A Mística Feminina*. Com esse fato ressurgiu o movimento feminista, dando origem a um período de consciência política sobre os direitos femininos, principalmente nas organizações (LIPMAN-BLUMEN, 1999).

Butler (2003), Millet (1970) e Pateman (1993) mostram que um dos principais questionamentos entre as feministas era o da experiência masculina privilegiada ao longo da história. Para as feministas, o poder foi e ainda é masculino, e seu objetivo final sempre foi a dominação das mulheres. O movimento feminista, como um ato político, pleiteou direitos igualitários, principalmente no cenário do trabalho. Dessa forma, a emergência do feminismo como movimento social criou o alicerce para a legitimação da condição feminina no ambiente organizacional (BRUSCHINI, 2000).

O significado das mudanças advindas do feminismo pode ser visualizado com o aumento, na atualidade, da força laboral feminina, embora esse aumento se dê mais facilmente em cargos de base do que em cargos executivos da alta cúpula das organizações (POWELL, 1988; KEALEY, 1999; GARDONE-BERGSTROM, 2004).

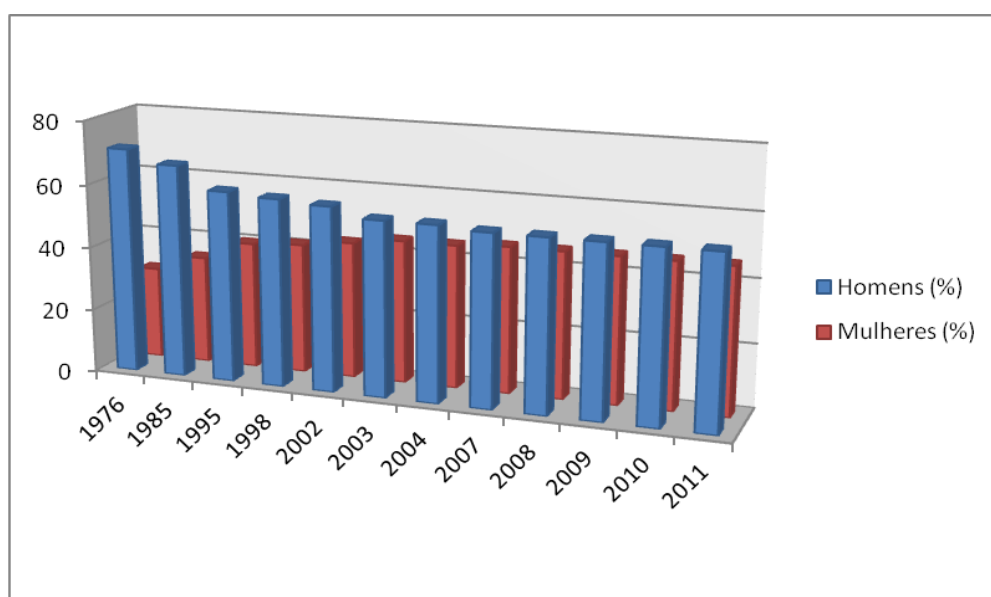
Nesse sentido, a baixa representatividade de mulheres executivas em posições de alto nível hierárquico provocou a emergência de estudos que tentam compreender ou explicar tal fato. Para Moraes (2004), a compreensão da carreira feminina ainda é um desafio para os pesquisadores, pois existe uma longa caminhada a ser construída nesse sentido.

1.2 Mulheres e trabalho no Brasil

Apesar das desigualdades, preconceitos e dificuldades vivenciados ao longo da segunda metade do século XX, dados históricos evidenciam a crescente participação da mulher no mercado de trabalho no Brasil e no mundo. Segundo relatório publicado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) em 2010, a taxa de participação das mulheres na força de trabalho vem apresentando sensível crescimento nos últimos 30 anos e as mulheres representam 40% de toda a mão de obra empregada no mundo. Nos Estados Unidos, em meados dos anos 1970, 20% das mulheres tinham um trabalho em cargo gerencial; nos anos 1990, esse número aumentou para 25%, e hoje as mulheres representam metade dos profissionais empregados nas organizações (HOOBLER, WAYNE e LEMMON, 2009).

No Brasil, em meados da década de 1970, as mulheres representavam 29% da população economicamente ativa (PEA³), número que chegou a 46% em 2011. Pode-se visualizar o crescimento relativo das mulheres na PEA no Gráfico 1, a seguir.

Gráfico 1 – Crescimento relativo da participação de mulheres na PEA (%) – 1976 a 2011



Fonte: IBGE, 2012.

Segundo dados divulgados pelo Ministério do Trabalho e do Emprego, em 2009 a evolução do emprego segundo a variável gênero assinala que o estoque da mão de obra feminina

³ De acordo com o IBGE, que realiza o Censo Demográfico, as Pesquisas Domiciliares Anuais e outras pesquisas oficiais, a PEA inclui os ocupados e desocupados. Os ocupados são aqueles que estão empregados, seja no setor formal da economia, seja no informal; enquanto os desocupados são aqueles que estão à procura de emprego na ocasião da pesquisa. Já a População Economicamente Inativa inclui os aposentados, os que estão em asilos, os estudantes, os que vivem de renda e os/as que cuidam dos afazeres domésticos.

apresentou um aumento de 5,34%, evidenciando uma vantagem comparativa em relação à elevação do contingente de trabalhadores do gênero masculino, que cresceu 3,87%, conforme mostra a Tabela 1. Esse resultado traduz-se no aumento da participação da mulher no mercado de trabalho formal, de 41,1% em 2008 para 41,4% em 2009, dando sequência à trajetória de elevação da representatividade da força de trabalho feminina nos últimos anos no país (BRASIL, 2009).

Tabela 1 – Número de empregos formais, variação absoluta e relativa, segundo gênero e grau de instrução – Brasil – 2008 e 2009

Grau de Instrução	2008			2009			Variação Absoluta			Variação Relativa (%)		
	Masculino	Feminino	Total	Masculino	Feminino	Total	Masculino	Feminino	Total	Masculino	Feminino	Total
Analfabeto	192.030	46.138	238.168	185.430	42.774	228.204	-6.600	-3.364	-9.964	-3,44	-7,29	-4,18
4ª série incompleta do Ensino Fund.	1.198.798	342.249	1.541.047	1.186.439	325.549	1.511.988	-12.359	-16.700	-29.059	-1,03	-4,88	-1,89
4ª série completa do Ensino Fund.	1.576.119	559.408	2.135.527	1.508.254	536.390	2.044.644	-67.865	-23.018	-90.883	-4,31	-4,11	-4,26
8ª série incompleta do Ensino Fund.	2.523.973	957.444	3.481.417	2.470.265	942.992	3.413.257	-53.708	-14.452	-68.160	-2,13	-1,51	-1,96
8ª série completa do Ensino Fund.	3.854.573	1.762.207	5.616.780	3.878.520	1.821.758	5.700.278	23.947	59.551	83.498	0,62	3,38	1,49
Ensino médio incompleto	2.148.306	1.128.988	3.277.294	2.179.020	1.134.968	3.313.988	30.714	5.980	36.694	1,43	0,53	1,12
Ensino médio completo	8.359.464	6.852.555	15.212.019	9.117.654	7.385.220	16.502.874	758.190	532.665	1.290.855	9,07	7,77	8,49
Superior incompleto	807.928	869.274	1.677.202	845.719	912.512	1.758.231	37.791	43.238	81.029	4,68	4,97	4,83
Superior completo	2.573.790	3.688.322	6.262.112	2.763.724	3.970.358	6.734.082	189.934	282.036	471.970	7,38	7,65	7,54
TOTAL	23.234.981	16.206.585	39.441.566	24.135.025	17.072.521	41.207.546	900.044	865.936	1.765.980	3,87	5,34	4,48

Fonte: RAIS/TEM (2009)

Elaboração: CGET/DES/SPPE/MTE

1.2.1 Evolução recente da condição feminina no mundo do trabalho

As mulheres brasileiras estão cada vez mais qualificadas, têm mais tempo de estudo que os homens, começam a ingressar em profissões consideradas de prestígio e a ocupar postos de comando, ainda que lentamente. Nos últimos anos, elas também vêm sendo beneficiadas por um conjunto de normas legais e ações governamentais que tentam promover a igualdade de gênero no trabalho. No entanto, as trabalhadoras ganham salários inferiores aos dos homens em quase todas as ocupações, tem sido devastadoramente afetadas pelo desemprego, são maioria no mercado informal, nas ocupações precárias e sem remuneração. Além disso, recai sobre elas grande parte das tarefas domésticas (UNIFEM, 2006; IBGE, 2012).

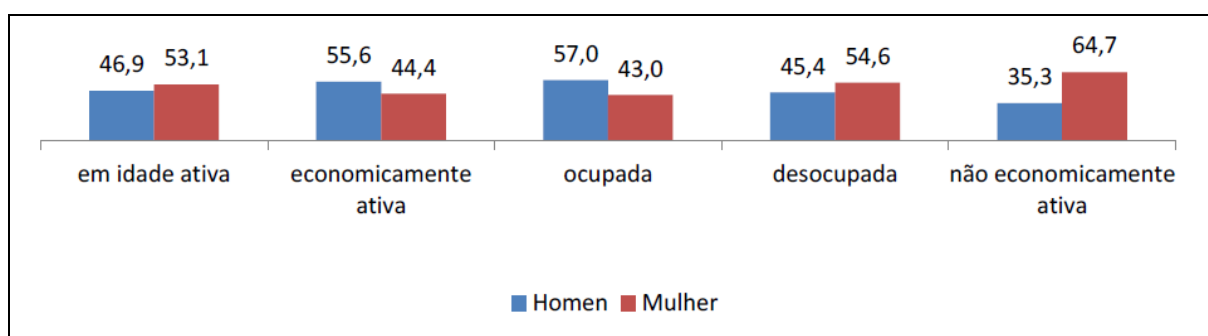
A inserção das mulheres no mercado de trabalho entre 2003 e 2011 é caracterizada por avanços e retrocessos. De um lado, a intensidade e a constância do aumento da participação feminina na População Economicamente Ativa (PEA), de outro, o elevado desemprego e a má qualidade das condições de trabalho das mulheres. De um lado, as trabalhadoras mais escolarizadas conquistaram bons empregos e acesso a carreiras antes ocupadas apenas pelos homens e a postos de gerência e diretoria; de outro, predomina o trabalho feminino em

atividades precárias e informais. No que diz respeito ao perfil dessas mulheres, elas são mais velhas, casadas e mães – o que evidencia uma nova identidade feminina, voltada tanto para o trabalho quanto para a família. Entretanto, permanece a responsabilidade pelas atividades dentro de casa e pelos cuidados com os filhos e demais parentes, mostrando continuidade de modelos familiares tradicionais, o que provoca sobrecarga para as novas trabalhadoras, sobretudo para as mães de crianças pequenas (UNIFEM, 2006; IBGE, 2012).

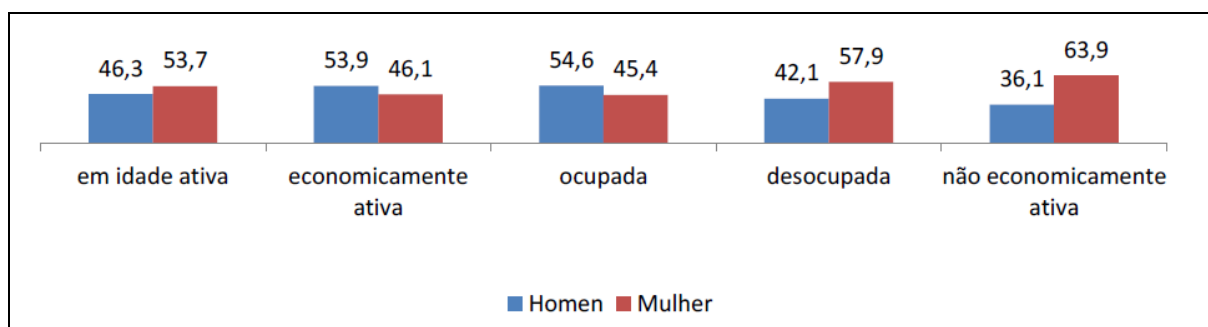
1.2.1.1 Dados gerais e perfil da força de trabalho feminina no Brasil

Em 2011, as mulheres eram maioria na população de 10 anos ou mais de idade (PIA), cerca de 53,7%, contra 46,3% de participação dos homens. Contudo, eram minoria (45,4%) na população ocupada (PO). Essa estrutura distributiva reflete-se no nível de ocupação, relação que mostra o contingente de ocupados em relação ao total da PIA. Para as mulheres, esse indicador foi de 40,5% em 2003 passando para 45,3% em 2011. Entre os homens, esse percentual era de 60,8%, passando para 63,4%. A partir dessa evolução, percebe-se o maior crescimento do nível de ocupação das mulheres, *vis a vis* ao dos homens, ainda que em patamar bem inferior ao deles. A presença feminina também era majoritária na população desocupada (PD) e na população não economicamente ativa (PNEA), como mostrado nos Gráficos 2 e 3, a seguir. Em média, elas totalizavam 11,0 milhões de pessoas na força de trabalho, sendo, 10,2 milhões ocupadas e 825 mil desocupadas. Na inatividade, o contingente feminino era de 11,5 milhões de pessoas. Na comparação com 2003, o crescimento da participação das mulheres na população economicamente ativa (PEA) foi de 1,8 ponto percentual (de 44,4% para 46,1%), No mesmo período, a proporção de mulheres na população desocupada e na população ocupada teve elevação de, respectivamente, 3,3 e 2,4 pontos percentuais (IBGE, 2012).

Gráfico 2 – Distribuição das populações segundo o sexo (%) - 2003



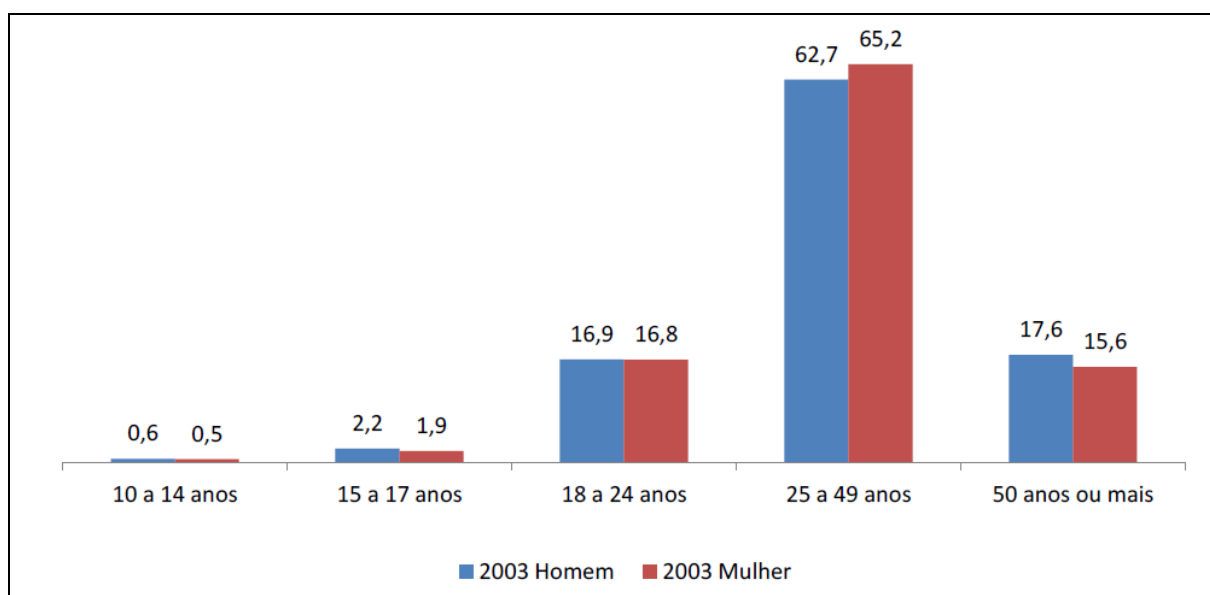
Fonte: IBGE, 2012.

Gráfico 3 – Distribuição das populações segundo o sexo (%) – 2011

Fonte: IBGE, 2012:3.

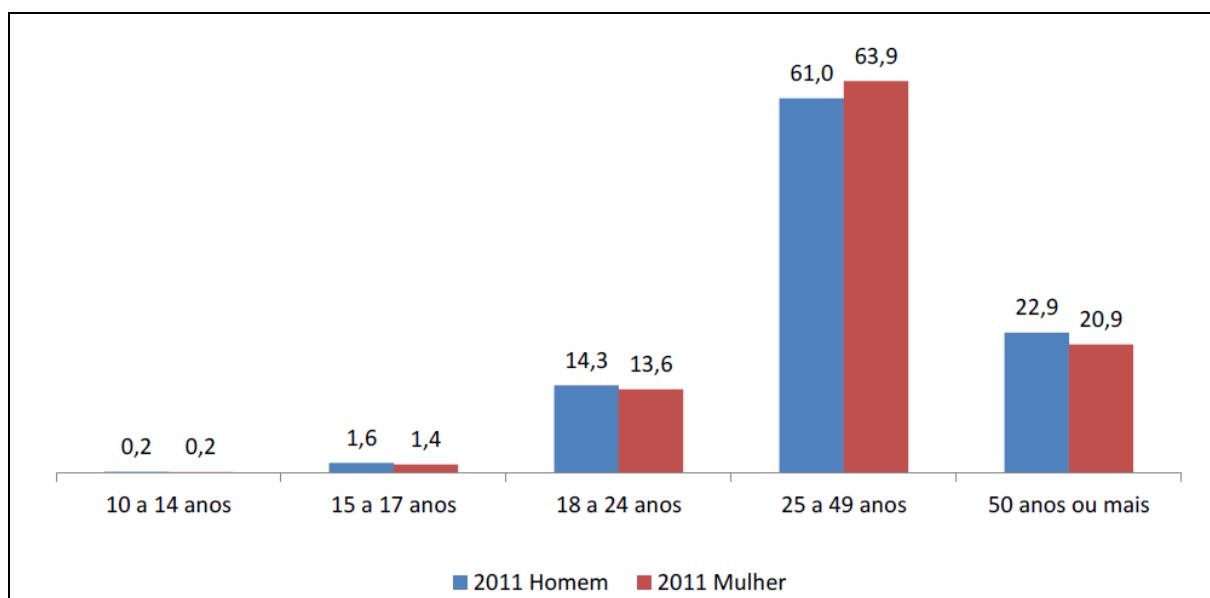
A análise por grupos etários mostrou que, em 2011, cerca de 63,9% das mulheres ocupadas tinham entre 25 e 49 anos de idade. Entre os homens, este percentual foi de 61,0%. A proporção da população feminina de 50 anos ou mais de idade na população em idade ativa (PIA) era de 31,4%, enquanto a dos homens foi de 26,9%. Já as mulheres ocupadas com 50 anos ou mais de idade alcançavam 20,9%, percentual próximo ao dos homens ocupados nessa mesma faixa etária, de 22,9%. Comparando com os resultados de 2003, o grupo de pessoas com 50 anos ou mais idade, foi o que teve maior crescimento na população ocupada, aproximadamente, 5,0% para ambos os sexos. Porém, vale ressaltar que esse grupo etário foi o que mais cresceu na PIA nos últimos anos, de 23,3% em 2003 para 30,1% em 2011, contra 44,9% em 2003 para 43,4% em 2011 na faixa de 25 a 49 anos de idade. Dessa forma, pode-se perceber que o envelhecimento da população ocupada reflete o da população em geral. Esses números podem ser melhor visualizados nos Gráficos 4 e 5, a seguir.

Gráfico 4 – Distribuição da população ocupada, por grupos de idade, segundo o sexo (%) - 2003



Fonte: IBGE, 2012.

Gráfico 5 – Distribuição da população ocupada, por grupos de idade, segundo o sexo (%) - 2011



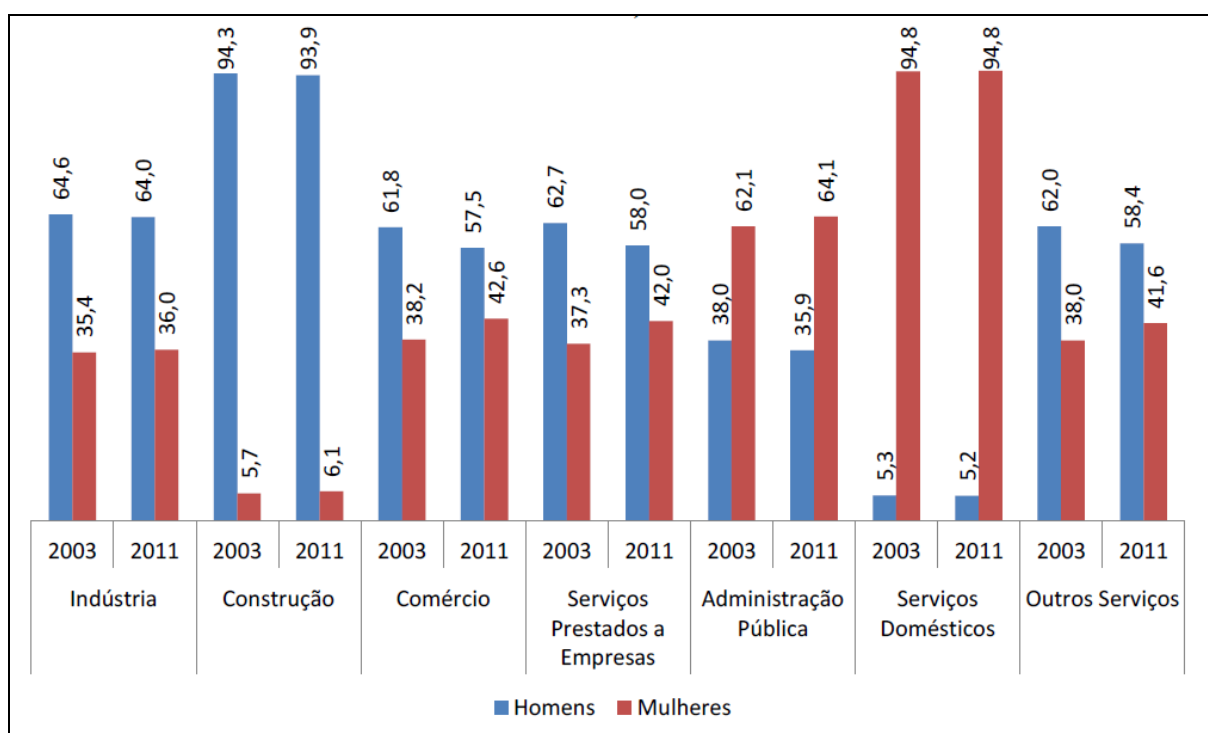
Fonte: IBGE, 2012.

Pode-se perceber também grande concentração da participação de mulheres em poucos grupamentos de atividade econômica. De acordo com o Gráfico 6, do total de ocupados na indústria em 2011, 64,0% correspondiam a população masculina, contra 36% da participação

de mulheres. Em diversos grupamentos de atividade econômica, predominava a população ocupada masculina. Na administração pública e, sobretudo, nos serviços domésticos, a população ocupada feminina era maioria em 2011. Frente às estimativas de 2003, os crescimentos mais relevantes nas participações das mulheres ocorreram no comércio, nos serviços prestados à empresas e nos outros serviços, com aumento de 4,4%; 4,7%; 3,6%, respectivamente. Nas atividades

onde historicamente há predomínio, seja de homens ou de mulheres, praticamente não ocorreram alterações, como na construção, com os homens e nos serviços domésticos com as mulheres.

Gráfico 6 – Participação da população ocupada, por grupamentos de atividade, segundo o sexo (%) – 2003 e 2011



Fonte: IBGE, 2012.

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.

No que tange às transformações demográficas, podem ser citadas como as mais significativas: a queda da taxa de fecundidade, sobretudo nas cidades e nas regiões mais desenvolvidas do país, que atingiu, em 2009, o patamar de 1,9 filhos por mulher; a redução no tamanho das

famílias que, em 2009, passaram a ser compostas por apenas 3,1 pessoas, em média, enquanto em 1992 tinham 3,7; o envelhecimento da população, com maior expectativa de vida ao nascer para as mulheres (75,5 anos) em relação aos homens (67,9 anos) e, consequentemente, a sobre-presença feminina na população idosa; e, finalmente, a tendência demográfica mais significativa, que vem ocorrendo desde 1980, que é o crescimento acentuado de arranjos familiares⁴ chefiados por mulheres os quais, em 2009, ultrapassam os 31% do total das famílias brasileiras residentes em domicílios particulares (IBGE, 2010).

Além dos dados acima, mudanças relativas aos padrões culturais e aos valores relacionados ao papel social da mulher alteraram a identidade feminina, cada vez mais voltada para o trabalho remunerado. Ao mesmo tempo, a expansão da escolaridade e o ingresso nas universidades viabilizaram o acesso delas a novas oportunidades de trabalho. Todos esses fatores explicam não apenas o crescimento da atividade feminina, mas também as transformações no perfil da força de trabalho desse sexo. As trabalhadoras que até o final dos anos setenta, em sua maioria, eram jovens, solteiras e sem filhos, passaram a ser mais velhas, casadas e mães. Em 2009, a mais alta taxa de atividade feminina, 74%, é encontrada entre mulheres de 30 a 39 anos, 69% das mulheres de 40 a 49 anos e 54% das de 50 a 59 anos também são ativas (IBGE, 2010).

Segundo dados da Pesquisa de Padrão de Vida da População⁵ (IBGE, 1999), 79% das mulheres se dedicam a afazeres domésticos e gastam neles cerca de 36 horas semanais. Em contrapartida, apenas 28,6% dos homens realizam atividades semelhantes e gastam nelas apenas 14 horas por semana.

De todos os fatores relacionados à esfera reprodutiva, a presença dos filhos pequenos é aquele que mais dificulta a atividade produtiva feminina, na medida em que o cuidado com os filhos é uma das atividades que mais consomem o tempo de trabalho doméstico das mulheres. As mães dedicam a estas atividades quase 32 horas de seu tempo semanal, um número muito superior ao da média geral e mais ainda aos das mulheres que não tiveram filhos. Contudo,

⁴ De acordo com a mais recente terminologia adotada pelo IBGE, “família ou arranjo familiar é o conjunto de pessoas ligadas por laços de parentesco, dependência doméstica ou normas de convivência, residente na mesma unidade domiciliar, ou pessoa que mora só em uma unidade domiciliar” (IBGE, 2004:398).

⁵ Pesquisa realizada com o apoio do Banco Mundial que levantou informações sobre determinantes do bem-estar social e níveis de pobreza da população, abrangendo temas variados como domicílios, famílias, anticoncepção, saúde, antropometria, educação, trabalho, mobilidade ocupacional e incluiu entre eles o uso do tempo. Utilizou a metodologia de longa permanência dos pesquisadores no campo e seguidas visitas aos domicílios, o que viabilizou o levantamento acurado de informações sobre a alocação de tempo. Ateve-se ao tempo gasto com trabalho produtivo, afazeres domésticos, trabalho comunitário, permanência em estabelecimento de ensino e tempo gasto com transporte (IBGE, 1999).

apesar dessa sobrecarga, as taxas de atividade das mulheres com filhos de até dois anos salta de 47,1% em 1998 para 54,9% em 2005. As taxas de atividade mais altas encontram-se entre as mulheres que possuem filhos entre 7 e 14 anos, 65,2% em 1998 contra 72,7% em 2005.

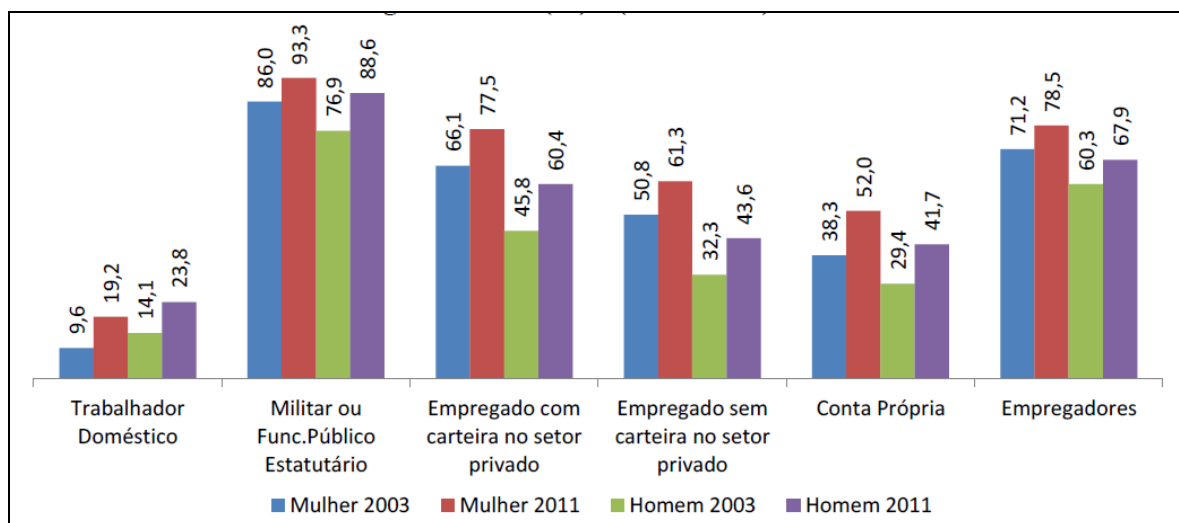
1.2.1.2 Áreas e ocupações de maior progresso entre as mulheres

A expansão da escolaridade, à qual as brasileiras vêm tendo cada vez mais acesso, é um dos fatores de maior impacto sobre o ingresso das mulheres no mercado de trabalho. A escolaridade das trabalhadoras é muito superior à dos trabalhadores⁶, diferencial de gênero que se verifica também na população em geral. Em 2009, 49,8% do total de mulheres que trabalhavam possuíam mais de 11 anos de estudo, contra 38,3% do total de homens trabalhadores (IBGE, 2010).

O crescimento da escolaridade feminina tem se consolidado nos últimos anos e se manifestado nos diversos setores da atividade econômica, podendo ser visualizado no Gráfico 7. Um exemplo é o comércio, onde, em 2003, as mulheres com 11 anos ou mais de estudo ocupadas nessa atividade totalizavam 51,5%, enquanto os homens com a mesma característica alcançavam 38,4%. Na construção, esses percentuais se diferenciavam ainda mais: 55,4% de mulheres e 15,8% de homens. Em 2011, os percentuais de participação alcançados por elas foram superiores aos dos homens em praticamente todos os grupamentos de atividade. A exceção ocorreu na indústria, onde o crescimento deles foi maior em 1,7%.

⁶ Segundo a *Síntese dos Indicadores 2009*, o número médio de anos de estudo dos ocupados é menor entre os homens do que entre as mulheres: 7 anos para eles, contra 8 anos para elas (IBGE, 2010).

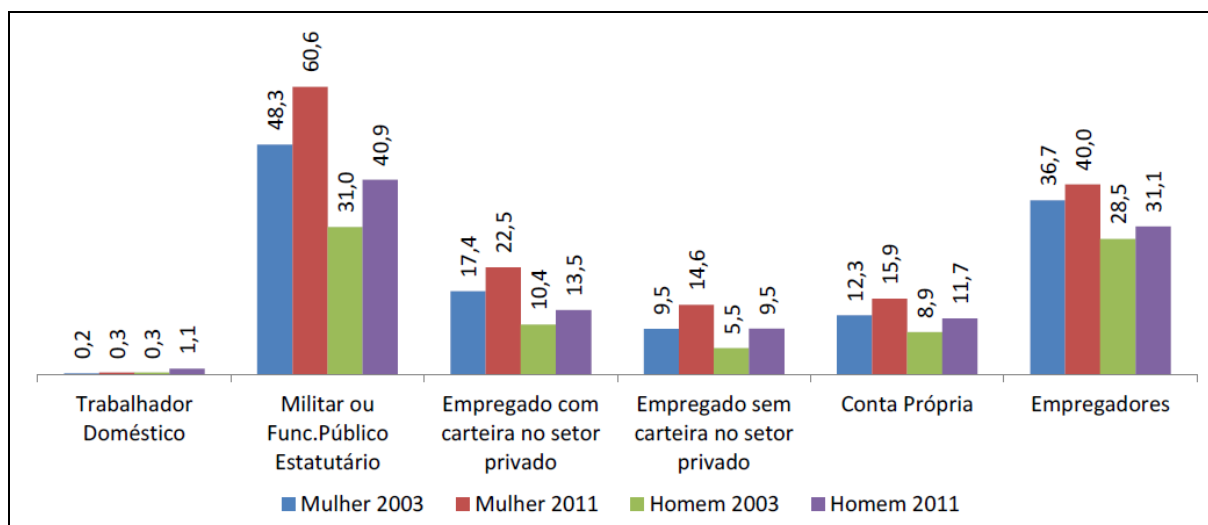
Gráfico 7 – Participação da população ocupada com 11 anos ou mais de estudo, por agrupamento de atividade, segundo o sexo (%) – 2003 e 2011



Fonte: IBGE, 2012.

A superioridade da presença feminina com nível superior também foi verificada nos grupamentos de atividade, com destaque para a construção (atividade majoritariamente desenvolvida do sexo masculino), observável no Gráfico 8. No entanto, apesar do predomínio de homens, a proporção de mulheres que possuíam nível superior foi bem mais elevada que a deles: 28,6% das mulheres e 4,7% dos homens ocupados na construção em 2011, o que reflete o aumento do número de mulheres nos cursos de engenharia, área tradicionalmente masculina. Nesse mesmo setor de atividade, quando a comparação diz respeito às taxas de crescimento da participação de mulheres e homens as diferenças são gritantes: a participação de mulheres com nível superior na construção civil teve crescimento de 8,3% entre 2003 e 2011, contra somente 0,6% dos homens. A administração pública e os serviços prestados às empresas foram os grupamentos que apresentaram as maiores proporções de mulheres, tanto com 11 anos ou mais de estudo, quanto com nível superior.

Gráfico 8 – Participação da população ocupada com nível superior completo, por agrupamento de atividade, segundo o sexo (%) – 2003 e 2011



Fonte: IBGE, 2012.

Não resta dúvida que a escolaridade elevada tem impacto considerável sobre o trabalho feminino, pois as taxas de atividade das mais instruídas são muito mais elevadas do que as taxas gerais de atividade, em todos os anos analisados. Em 2009, enquanto mais da metade (53,7%) das brasileiras estavam em idade ativa, entre aquelas com 11 anos ou mais de escolaridade, a taxa de atividade atingia 74,6%, como pode ser constatado na Tabela 2.

Tabela 2 – Taxas de atividade no Brasil, segundo o sexo e a escolaridade (%) – 1995, 2005, 2009

Anos de Estudo	1995		2005		2009	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Sem instrução/ - de 1 ano	73,5	40,2	68,6	37,2	63,9	32,9
1 a 3 anos	65,6	39,0	61,0	37,9	54	32,3
4 a 7 anos	73,9	44,0	66,0	42,1	62,5	40,0
8 a 10 anos	82,5	52,8	78,9	55,4	77,4	53,1
11 anos ou mais	88,6	69,0	89,2	73,3	89,2	74,6

Fonte: IBGE (1996, 2006, 2010).

A escolaridade mais elevada das trabalhadoras reproduz o que ocorre na população em geral. Nesta, pode-se constatar que o predomínio feminino ocorre a partir do ensino médio, ou seja, de 8 a 10 anos de estudo. Ainda segundo dados do IBGE (2010), em 2009, 26% das mulheres, ante 24% dos homens estão nesta faixa.

No ensino superior, elas ampliaram significativamente sua presença na década analisada e superaram em muito a parcela masculina da população. Em 2005, a parcela feminina entre os formados atingiu o patamar de 62% (BRUSCHINI, 2007). No entanto, elas se concentram em determinadas áreas do conhecimento, como Linguística, Letras e Artes (83%), Ciências Humanas (82%), Ciências Biológicas (74%) e Ciências da Saúde (67,6%), que as preparam para ocupar os chamados “guetos” femininos. Entretanto, a presença feminina nas universidades tem ultrapassado a dos estudantes também em redutos masculinos, como Administração, Arquitetura/Urbanismo e Direito (BRUSCHINI e PUPPIN, 2004).

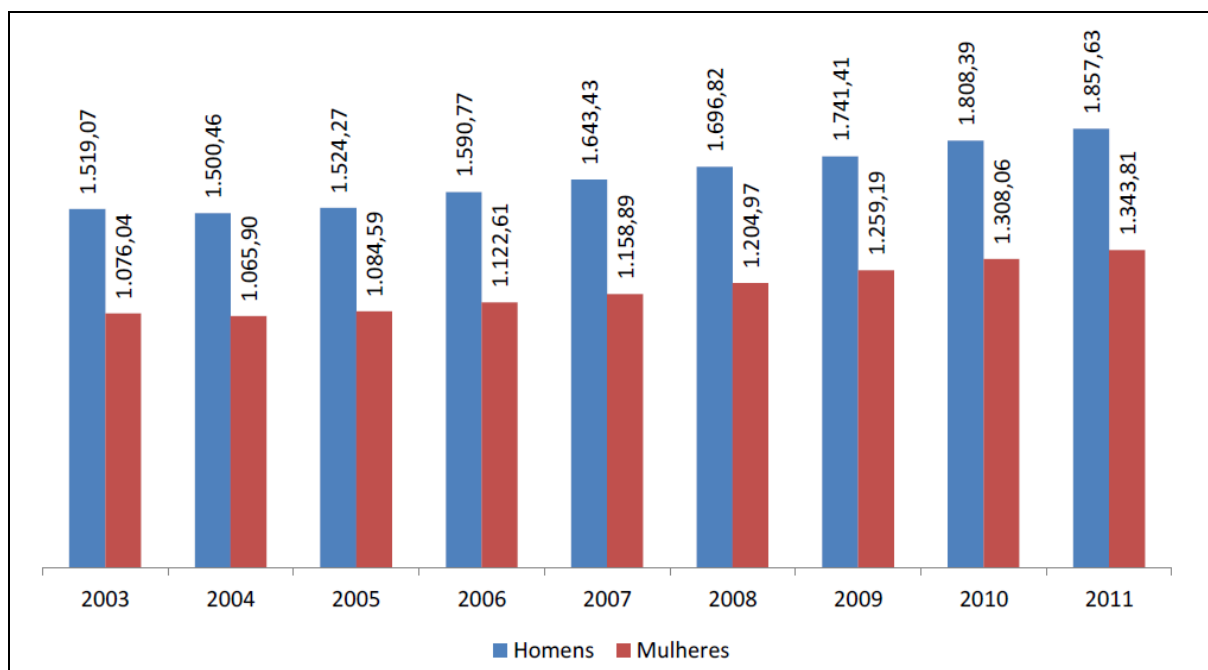
O crescimento da participação relativa das mulheres nas carreiras de prestígio teria se dado como resultado da convergência de vários fatores. De um lado, uma intensa transformação cultural, a partir do final dos anos 60 e, sobretudo, nos 70, na esteira dos movimentos sociais e políticos dessa década, impulsionaram as mulheres para as universidades, em busca de um projeto de vida profissional e não apenas doméstico. A expansão das universidades públicas e, principalmente, privadas, na mesma época, foi ao encontro desse anseio feminino. De outro lado, 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.

Contudo, ainda que as mulheres estejam ocupando novos e promissores espaços de trabalho, nos quais sua inserção tem características bastante similares às dos homens, elas permanecem submetidas a uma desigualdade de gênero presente em todos os escalões do mercado de trabalho: ganham menos que seus colegas de profissão.

Mulheres ganhando menos do que homens é uma situação recorrente não só no Brasil, mas em todo o mundo. Segundo a Organização Internacional do Trabalho – OIT (1997), para o período de 1991-1996, no Brasil, o rendimento recebido pelas mulheres em trabalhos não agrícolas correspondia a 72% daquele recebido pelos homens, enquanto na França o ganho feminino equivalia a 81% do masculino e no Japão, a 62%” (BRUSCHINI e PUPPIN, 2004: 110).

No Brasil, em 2011, o rendimento médio das trabalhadoras representava 72,3% do rendimento médio dos homens, e entre 2003 e 2011, o rendimento do trabalho das mulheres aumentou 24,9%, contra um aumento de 22,3% dos homens (IBGE, 2012). O Gráfico 9, apresenta esta evolução.

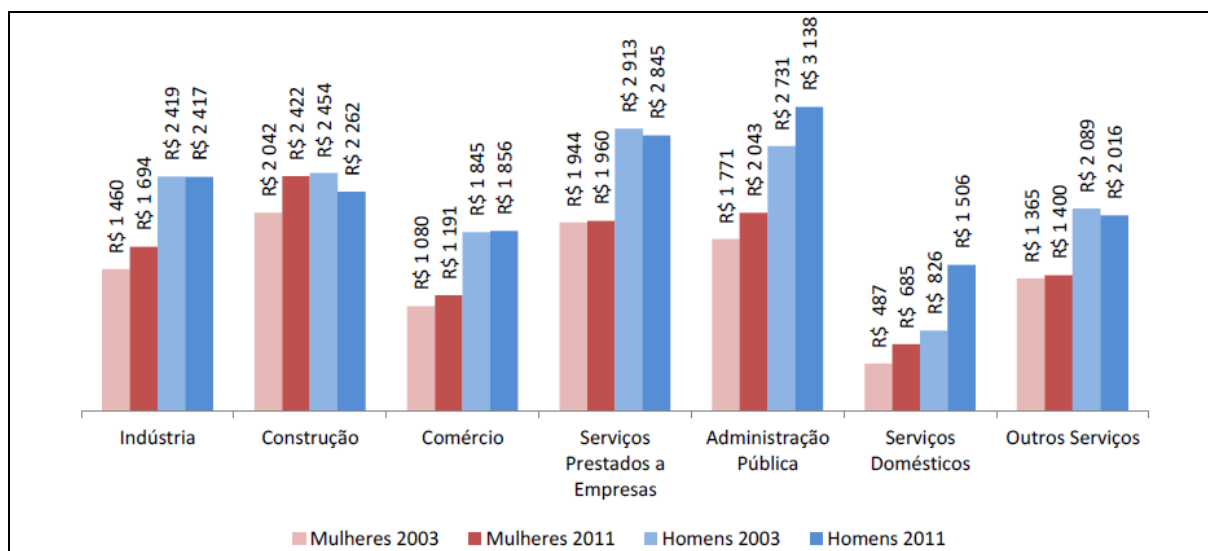
Gráfico 9 – Rendimento médio real do trabalho das pessoas ocupadas por sexo (em R\$ a preços de dezembro de 2011) – 2003 – 2011



Fonte: IBGE, 2012: 16.

As mais baixas remunerações recebidas pelas mulheres quando comparadas com às dos homens são reafirmadas quando se consideram os setores econômicos, os grupos de horas trabalhadas, a posição na ocupação e os anos de estudo. Em 2011, o rendimento das mulheres continuou inferior ao dos homens. Em média elas ganhavam 72,3% do rendimento recebido pelos homens. Em 2003, essa razão era de 70,8%. Com o intuito de evitar disparidade na comparação do rendimento provocado por fatores que podem contribuir para diferenciação do rendimento, foram estudados os grupos de pessoas com a mesma escolaridade e do mesmo grupamento de atividade, observa-se que, tanto para as pessoas que possuíam 11 anos ou mais de estudo quanto para as que tinham curso superior completo, os rendimentos da população masculina eram superiores aos da feminina. A exceção foi na construção para os ocupados com 11 anos ou mais de escolaridade, conforme indica o Gráfico 10.

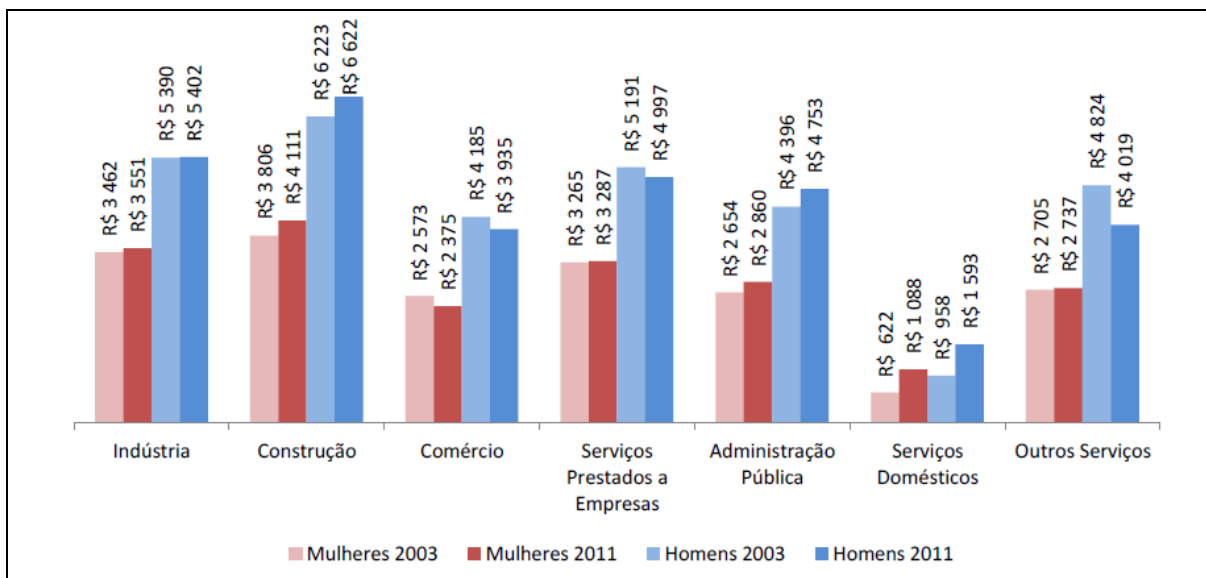
Gráfico 10 – Rendimento médio real habitual da população ocupada, por grupamento de atividade, segundo o sexo (em R\$ a preços de dezembro de 2011) – 2003 e 2011



Fonte: IBGE (2012: 18).

Ainda segundo dados do IBGE (2012), pode-se verificar que nos diversos grupamentos de atividade econômica, a graduação superior não aproximou os rendimentos recebidos por homens e mulheres, pelo contrário, acentuou-se. No caso do comércio, por exemplo, a diferença de rendimentos para a escolaridade de 11 anos ou mais de estudo foi de R\$ 765,22 a mais para os homens em 2003 e de R\$ 665,03 em 2011, conforme pode ser visualizado no Gráfico 11. Quando a comparação foi feita para o nível superior, a diferença é de R\$ 1.611,74 e R\$1.559,60, respectivamente em 2003 e 2011. Ressalta-se, porém, que no nível superior a diferença de rendimentos caiu no período analisado, e pode ser observada no Gráfico 11.

Gráfico 11 - Rendimento médio real habitual da população ocupada com nível superior, por grupamento de atividade, segundo o sexo (em R\$ a preços de dezembro de 2011) – 2003 e 2011



Fonte: IBGE (2012: 18).

Em todas as situações analisadas, as desigualdades salariais repetem-se e constituem a marca indelével da discriminação que ainda paira sobre as trabalhadoras, apesar das grandes melhorias conquistadas. Além disso, outros elementos se mantêm: as mulheres continuam sendo as principais responsáveis pelas atividades domésticas e pelo cuidado com os filhos, o que representa uma sobrecarga para aquelas envolvidas com atividades de trabalho fora de casa (BRUSCHINI, RICOLDI e MERCADO, 2008).

1.3 A Mulher Executiva no Brasil

Não resta dúvida o quão complexa é a questão da desigualdade de oportunidades enfrentada pelas mulheres no mercado de trabalho. Apesar de estarem conseguindo alcançar um quadro de estabilidade quantitativa em relação aos homens, como no caso da aproximação da taxa de atividade e da PEA, ainda há graves componentes socioeconômicos que tornam a trajetória feminina, qualitativamente falando, marcada por profundas desigualdades se comparada aos homens. Ainda é difícil encontrar mulheres que conseguem chegar ao primeiro e ao segundo escalões na hierarquia organizacional (BETIOL e TONELLI, 1991; TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007).

Estudo de Bruschini e Puppini (2004), desenvolvido com dados coletados em 2000, mostrou que 24% dos 42.276 cargos de diretoria computados pela Relação Anual de Informações Sociais (Rais), formulário respondido pelas empresas para o Ministério do Trabalho, eram ocupados por mulheres. Mas, ao analisar as empresas segundo o ramo de atividade, as autoras constataram que os empregos femininos em nível de diretoria predominavam em companhias de serviços comunitários e sociais. Nessas, metade dos cargos de chefia era ocupada por mulheres.

Esse grupo de empresas agrega, segundo a fonte utilizada, as de serviços clínicos e hospitalares, sociais, culturais e comunitários. É possível afirmar, portanto, que os cargos de diretoria ocupados por mulheres se apresentam em número elevado, ou até mesmo predominam, em áreas tradicionalmente femininas. Já nos demais setores, a presença das mulheres em cargos de diretoria oscila de 11,5% a 17%.

Corroborando esses resultados, pesquisa realizada por Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007), na qual foram analisadas 344 grandes empresas com base nas 500 maiores e melhores divulgadas pelo anuário de 2005 na Revista Exame, mostrou que 222 dos 965 executivos respondentes (presidentes, vice-presidentes, diretores e gerentes) eram mulheres. Isso significa que aproximadamente 77% dos cargos executivos são ocupados por homens e 23% pelas mulheres. No entanto, quando comparadas aos homens, as mulheres representavam, aproximadamente, apenas 6% dos presidentes, 19% dos vice-presidentes e diretores, 25% dos gerentes.

Por outro lado, pesquisa realizada pelo Grupo Catho⁷, empresa de colocação no mercado de trabalho, com 380 mil executivos e 62 mil companhias, realizada em 2009, revelou que os cargos de alto escalão das empresas eram preenchidos majoritariamente por homens (78,6%), contra 21,4% de mulheres, indicador inferior aos dados coletados na pesquisa de Bruschini e Puppini (2004), referentes a 2000. Embora os estudos não sejam de todo comparáveis – em função de diferenças metodológicas – fornecem pistas valiosas de como anda a inserção de mulheres no *board* das empresas. A partir do exame da Tabela 3, pode ser observada a

⁷ A pesquisa foi realizada com 16.207 participantes entre os meses de março e abril de 2009, por meio de convite via e-mail e questionário respondido online. Para seguir o mesmo padrão das pesquisas anteriores, foram considerados como respondentes válidos apenas aqueles com mais de 18 anos que trabalham em empresas privadas. O questionário explorou 3 dimensões da vida do profissional respondente e continha 299 perguntas, segmentadas em 5 partes: (i) a contratação do respondente; (ii) a participação do respondente na contratação de terceiros; (iii) a participação do respondente na demissão de terceiros; (iv) a carreira do respondente e suas perspectivas; e (v) os últimos 12 meses da vida profissional do respondente.

evolução cronológica da participação relativa de mulheres nos diferentes níveis hierárquicos corporativos ao longo dos últimos 10 anos (ARRUDA, 2009).

Tabela 3 – Participação relativa de mulheres na hierarquia organizacional (%) – (2000 – 2009)

Cargo	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/2009
Presidente, Gerente Geral	13,8	15,1	15,2	15,8	16,7	20,2	20,1	20,5	21,4
Vice-presidente	12,5	12,8	13,0	13,5	15,1	15,5	16,1	16,0	17,4
Diretor	19,7	19,2	20,1	21,5	21,9	24,3	25,0	25,8	26,2
Gerente	20,4	22,1	23,3	24,9	25,6	28,0	30,1	32,0	34,1
Supervisor	24,7	29,2	30,8	32,8	37,1	40,4	42,8	44,6	47,5
Chefe	29,5	29,5	30,2	32,2	34,8	38,5	39,3	40,5	42,0
Encarregado	41,6	41,6	44,3	45,6	48,3	50,9	52,3	53,4	55,5
Coordenador	40,6	40,6	42,4	44,6	47,4	49,9	51,5	53,8	55,6

Fonte: ARRUDA (2009: 115).

Os dados da pesquisa mostram que o aumento da participação das mulheres nos postos de alto escalão apresentado da tabela anterior ocorreu, principalmente, em virtude do crescimento do número de mulheres em médias e pequenas empresas. Pelo exame da Tabela 4, fica evidente que as empresas menores tendem a concentrar mais mulheres em cargos de alto nível (ARRUDA, 2009).

Tabela 4 – Participação relativa de mulheres na hierarquia organizacional (%), por tamanho da empresa (Nº de funcionários)

Cargo	Mais de 1500	De 701 a 1500	De 201 a 700	De 50 a 200	Abaixo de 50
Presidente, Gerente Geral	12,6	12,6	14,9	18,0	27,5
Vice-presidente	11,4	10,5	17,0	16,6	29,8
Diretor	18,2	18,4	21,9	25,0	31,4
Gerente	25,0	25,7	28,9	35,5	46,2
Supervisor	40,6	40,8	44,4	50,1	57,9
Chefe	38,0	36,6	41,2	45,0	46,5
Encarregado	46,9	48,8	50,0	57,9	61,3
Coordenador	50,6	52,5	53,5	58,5	61,1

Fonte: ARRUDA (2009: 116).

Por fim, o estudo publicado pela Catho aponta as áreas em que há a preponderância da atuação de mulheres executivas, o que confirma, mais uma vez, a existência de guetos ocupacionais que concentram a participação feminina. Segundo Arruda (2009), elas tendem a

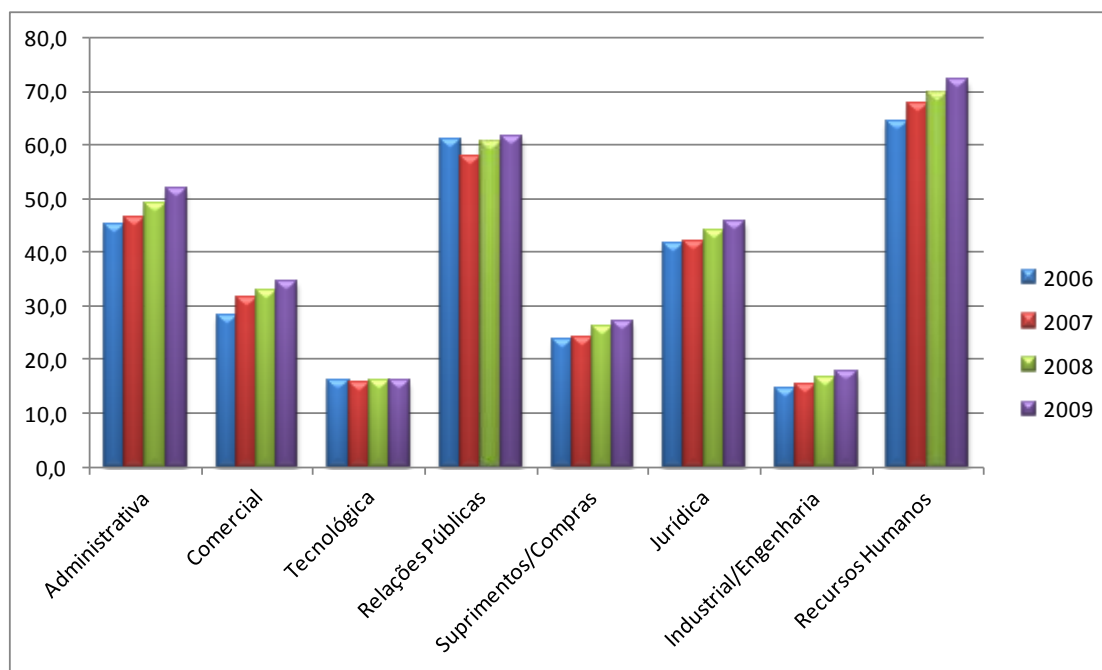
predominar nas áreas de recursos humanos (72,2%) e relações públicas (61,6%), ainda sendo minoria nas áreas tecnológicas e industriais. A Tabela 5 e o Gráfico 12 ilustram essa situação.

Tabela 5 – Participação relativa das executivas por área de atuação (%) – 2006 – 2009

Área de Atuação	2006	2007	2008	2009
Administrativa	45,0	46,5	49,2	51,7
Comercial	28,2	31,5	33,0	34,4
Tecnológica	16,0	15,5	16,1	16,1
Relações Públicas	61,1	58,0	60,5	61,6
Suprimentos/Compras	23,6	24,1	26,0	27,1
Jurídica	41,6	41,9	44,2	45,8
Industrial/Engenharia	14,5	15,4	16,5	17,7
Recursos Humanos	64,3	67,7	69,8	72,2

Fonte: ARRUDA (2009: 116).

Gráfico 12 – Participação relativa de executivas por área de atuação – 2006 – 2009



Fonte: ARRUDA, 2009.

Segundo tendência histórica, bem como dados de outras pesquisas, as mulheres têm maior probabilidade de atingir posições mais elevadas na carreira da administração pública em comparação com o setor privado. Um bom exemplo é apresentado em uma pesquisa da Escola Nacional de Administração Pública (Enap). De acordo com esse estudo, a proporção de

mulheres em diretorias na administração pública federal em 1998 era de 44% (BERNARDES, MOURA E ACCO, 1998). A maioria, no entanto, se encontrava nos ministérios denominados de missão social (Cultura, Educação, Saúde, Previdência e Assistência Social).

De acordo com os autores, a Administração Pública constitui-se no *locus* onde as mulheres disputam mais equilibradamente as chances a um posto de trabalho e apontam algumas razões para isso:

- O Estado provê serviços tradicionalmente feitos por mulheres no âmbito familiar, como previdência e assistência social, serviços médicos e paramédicos e de educação;
- A crescente deterioração dos salários da maior parte dos cargos do serviço público torna-os menos atrativos aos homens, demonstrando que a realidade salarial feminina é inferior à masculina;
- Atitude menos discriminatória do Estado nas contratações, elevado a preceito constitucional. O ingresso no serviço público ocorre mediante concurso de provas e títulos, que medem a aptidão intelectual e o mérito do candidato.

A pesquisa de Bruschini e Puppini (2004) confirma essa tendência ao revelar que, enquanto no setor privado 21% dos cargos de diretoria eram ocupados por mulheres, o mesmo ocorria em 45% das posições de igual patamar na esfera pública. Esse estudo revela ainda as executivas em cargos de diretoria são mais jovens do que os colegas em cargo similar e estão no emprego há menos tempo do que eles. Segundo os dados dessa pesquisa, mais de 80% das diretoras tinham menos de 50 anos, em comparação a 64% dos diretores; e 47% delas ante 44% deles, estavam no emprego há menos de três anos.

No entanto, como em todas as profissões analisadas anteriormente, também as diretoras de empresas do setor formal obtêm rendimentos inferiores aos dos homens. É fundamental lembrar que a remuneração em empregos de patamares mais altos costuma ser muito maior do que a recebida por trabalhadores de outros níveis ocupacionais – razão pela qual 59% dos diretores de empresa analisados por Bruschini e Puppini (2004) ganhavam, em 2000, mais de 15 salários mínimos ou não declaravam seus rendimentos (categoria “Ignorado”). Apesar do nível elevado, o diferencial de gênero também foi constatado entre os diretores das empresas brasileiras, nas quais quase 70% deles ante pouco mais de 30% delas, recebiam remuneração média mensal superior a 15 salários mínimos.

Muitos estudiosos acreditam que a competição global cria oportunidades igualitárias entre os gêneros, pois o atual nível de competitividade da economia e, em consequência, entre as empresas pertencentes a um mesmo setor de atividade, leva a uma disputa acirrada para a atração e a retenção dos melhores talentos, na corrida pela obtenção do melhor capital humano, sejam homens ou mulheres. Sob este ponto de vista, a meritocracia romperia com as barreiras sociais e os estereótipos de gênero, oferecendo melhores oportunidades de trabalho e possibilidade de ascensão profissional para um grupo seletivo de profissionais, com alto nível de instrução e grande capacidade para solucionar problemas cada vez mais complexo, além de profundo gosto por desafios (ADLER, BRODY e OSLAND, 2000; HEWLETT e RASHID, 2011).

No entanto, apesar do otimismo, o que pode ser observado é o crescimento tímido da participação relativa de mulheres no *board* das organizações e, assim mesmo, como visto anteriormente, confinado a poucas áreas de atuação, apesar de as mulheres terem um nível de escolaridade, em média, superior ao dos homens. Desta forma, pode-se inferir que o maior nível de escolaridade parece não contribuir de forma decisiva para a ascensão das mulheres a cargos executivos no *board* das organizações (HANASHIRO *et al.*, 2005), indicando a existência de outros fatores influenciadores do desenvolvimento de trajetórias ascendentes.

Apesar disso, as organizações vêm admitindo, cada vez mais, a presença feminina em cargos executivos, notadamente no nível da média gerência. Por outro lado, ocorrem significativos choques entre o universo masculino e o feminino, pois as organizações operam sob a lógica e os valores masculinos. Segundo Betiol (2000), este seria o principal fator a tornar a inserção feminina mais difícil em cargos executivos, pois, sobre elas paira o ônus de provar diariamente que são tão qualificadas e competentes quanto os homens para conseguirem se manter nas suas funções, muitas vezes tendo que assumir posturas consideradas masculinas para se firmar na sua posição (CAPPELLE *et al.*, 2006).

O fato de estar havendo certa flexibilização dos valores tradicionais nas organizações não significa que a sua dinâmica interna tenha sido alterada. Pelo contrário, o que se pode observar é que as organizações carregam em si uma série de características ainda fundadas numa ótica cultural masculina. Substituir, na prática, a antiga visão de que a mulher deve se dedicar à esfera privada, na manutenção e reprodução da família, para uma visão que aceita e trata com naturalidade a ocupação de um espaço fora do lar não consiste em tarefa fácil (BETIOL, 2000).

Nesse sentido, as mulheres que vem alcançando posições de destaque nas organizações apresentam um novo perfil, caracterizado por maior escolarização, nível socioeconômico mais elevado e por formarem uma identidade mais voltada para o trabalho produtivo, muitas vezes adiando a maternidade por isso (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007).

Betioli (2000) destaca que a desigualdade de oportunidades na carreira executiva em relação à mulher pode ser vista sob o aspecto da dificuldade de ascensão profissional. Para a autora, não se trata apenas da exclusão da mulher dos cargos administrativos de maior prestígio, trata-se sobretudo de sua inserção subalterna. Assim, as dificuldades enfrentadas pelas mulheres não se refletem apenas nas condições de sua inserção nas organizações, mas, principalmente, no processo de desenvolvimento de carreira para atingir o segundo e o primeiro escalões.

Apesar das intensas mudanças sofridas nas últimas décadas no papel de homens e mulheres, o mundo do trabalho e o seu reflexo, as organizações, continuam a ser definidos segundo padrões masculinos, ainda que um número cada vez maior de empregadores em muitos países já ofereça alguns benefícios para as mulheres trabalhadoras, como creches e flexibilidade de horários. Espera-se, assim, que as mulheres, ou ajustem suas vidas e seus estilos a esses padrões masculinos, ou aceitem posições de menor poder e prestígio. Dos homens, ao contrário, sempre se esperou que colocassem suas carreiras em primeiro plano e deixassem as preocupações familiares para as mulheres. Não é de se surpreender que, nesta atmosfera de trabalho, as mulheres frequentemente se sintam e pareçam, ainda hoje, marginalizadas no ambiente profissional, ao contrário dos homens, que sempre se sentiram à vontade em posições de poder nas empresas, mesmo que, muitas vezes, a um elevado custo para sua vida familiar, saúde e bem-estar geral.

CAPÍTULO 2 – GÊNERO, SUA NECESSÁRIA CONCEITUAÇÃO E O DIÁLOGO COM PIERRE BOURDIEU

Para Scott (1995), a preocupação teórica com o gênero como uma categoria analítica somente emergiu no final do século XX, estando ausente das principais abordagens teóricas formuladas desde o século XVIII até o fim do século passado. Algumas dessas teorias construíram sua lógica a partir das analogias com a oposição entre masculino/feminino, outras reconheceram uma “questão feminina”, outras ainda se preocuparam com a formulação da identidade sexual subjetiva, mas o gênero, como uma forma de falar sobre sistemas de relações sociais ou sexuais não tinha aparecido. Assim, o termo ‘gênero’ faz parte da tentativa empreendida pelas feministas contemporâneas para “reivindicar um certo terreno de definição, para sublinhar a incapacidade das teorias existentes em explicar as persistentes desigualdades entre as mulheres e os homens”, emergindo num momento de grande efervescência epistemológica que toma a forma de debates teóricos “entre aqueles/as que afirmam a transparência dos fatos e aqueles/as que enfatizam a ideia de que toda realidade é interpretada ou construída, entre os/as que defendem e os/as que põem em questão a ideia de que o homem é o dono racional de seu próprio destino” (SCOTT, 1995:85).

As feministas – Kergoat (2009), Mathieu (2009), Rubin (1975), Scott (1990), só para citar algumas – são unânimes em diferenciar o sexo, que é biológico, do gênero, que é social. Mathieu (2009: 222-223), por exemplo, inicia sua conceituação do sistema sexo/gênero com o seguinte texto:

Na Biologia, a diferenciação é a aquisição de propriedades funcionais diferentes por células semelhantes. A diferença é o resultado da diferenciação. O estudo das sociedades animais revela uma grande variedade de “diferenças”, aqui entendida como assimetria entre fêmeas e machos, características sexuais secundárias e comportamentos que asseguram a reprodução, a criação dos filhotes e a obtenção de alimento.

E prossegue mencionando que os seres humanos constituem o grupo de espécies com reprodução sexuada e, exatamente por isso, tem dois “sexos anatomofisiológicos” com uma única função, a perpetuação da espécie por meio da “produção de novos indivíduos” (MATHIEU, 223). A marca distintiva da humanidade – já detectável nos primatas superiores – é a perda do estro (coincidência entre excitação sexual e período fértil, nas fêmeas). Assim, para as mulheres, há a “possibilidade de desejo e de relação sexuais sem risco de gravidez, mas também de gravidez sem desejo sexual”. Para a autora, as sociedades humanas “sobrevalorizam a diferenciação biológica, atribuindo ao sexo funções diferentes (divididas,

separadas e geralmente hierarquizadas) no corpo social como um todo”. Assim, o gênero feminino é culturalmente imposto à fêmea para que se torne uma mulher social, e um gênero masculino ao macho, para que se torne um homem social. Tal diferenciação manifesta-se materialmente em duas áreas: (i) na divisão sociosexual do trabalho e dos meios de produção, e (ii) na organização social do trabalho de procriação, em que as capacidades reprodutivas das mulheres são transformadas e exacerbadas por diversas intervenções sociais. Mathieu (2009: 223), então, conclui que

a extensão para a quase totalidade da experiência humana daquilo que é apenas uma diferenciação em uma área leva a maioria dos seres humanos a pensar em termos de diferença entre os sexos como uma divisão ontológica irredutível em que sexo e gênero coincidem e cada um deles é exclusivo em relação ao outro.

No entanto, vale destacar que o conceito de gênero foi construído por estudiosas da língua inglesa, como, por exemplo, Gayle Rubin, antropóloga e feminista. Em um de seus primeiros textos sobre a questão que se tornaram clássicos na área, *The Traffic in Women: Notes on the Political Economy of Sex*, Rubin procurou responder teoricamente à recorrência da opressão e subordinação social das mulheres com base em um diálogo crítico com a teoria antropológica de Lévy-Strauss, com a psicanálise freudiana e com o marxismo. Em decorrência desse debate, a autora reitera a ideia de que gênero é uma divisão dos sexos imposta socialmente e produzida nas relações sociais da sexualidade, as quais compõem o que ela denomina de sistemas de sexo/gênero, definindo-o como sendo “um conjunto de arranjos através dos quais, a sociedade transforma a sexualidade biológica em produto da atividade humana”. Rubin formula um instrumento de análise que sugere que o masculino e feminino não são características inerentes, mas construções subjetivas de cada uma das espécies humanas e aí está a riqueza de seu trabalho, servindo de referência para outros que seguirão essa perspectiva. (RUBIN, 1975: 546).

Por sua vez, a historiadora Joan W. Scott introduz o conceito de gênero na História com o seu famoso artigo *Gender a Useful Category of Historical Analysis*, publicado em 1986 na *American Historical Review* e traduzido em 1990 no Brasil. Fruto da mesma tradição, Scott (1995) vai além, defendendo uma visão mais ampla de gênero que incluía também o mercado de trabalho, o sistema educacional e o sistema político, todos percebidos pela autora como instituições socialmente masculinas e segregadoras. Para ela, a análise de Rubin foi reducionista, já que gênero tanto é construído nas relações familiares, como também na economia, na escola, na organização política, enfim em outros lugares igualmente fundantes.

Scott (1995) dialoga com autores pós-estruturalistas como Michel Foucault e Gilles Deleuze e critica com eles a ideia iluminista da existência de um sujeito único universal com características biológicas consideradas a-históricas, que fundamentam os discursos da dominação masculina. Ao propor o uso da categoria Gênero para a análise histórica – e, por decorrência, para as Ciências Sociais –, pretende compreender e explicar significativamente o caráter relacional, transversal e variável dessa categoria analítica. Gênero é uma categoria de análise histórica, cultural e política, e expressa relações de poder, o que possibilita utilizá-la em termos de diferentes sistemas de gênero e na relação desses com outras categorias, como raça, classe ou etnia, e, também, levar em conta a possibilidade da mudança.

Na língua francesa o conceito de relações sociais de sexo (*rapports sociaux de sexe*) teria um significado semelhante ao da construção do sexo social, apesar de ter uma base materialista marxista mais explícita que o conceito de gênero, que está, na maioria das vezes, mais atrelado às teorias pós-estruturalistas e pós-modernas. Mas, ambos consideram a existência de relações que são transversais a todas as sociedades e, sobretudo, ambos rompem com o binarismo das categorias ‘mulher’ e ‘homem’. Entretanto, há autoras que consideram a noção de estudos de gênero mais neutra e anódina, do ponto de vista político, do que as noções de “estudos feministas”, “estudos gays e lésbicos”, “o que possibilita continuar os estudos sobre os aspectos simbólicos e ideológicos do masculino e do feminino sem referência à opressão do sexo feminino” (MATHIEU, 2009: 227).

Cabe ressaltar que na língua francesa há uma diferenciação fundamental entre *rapport* e *relation*. Apesar de ambas significarem relação, *rapport* incorpora a tensão entre grupos antagônicos, no caso, entre homens e mulheres, ao passo que *relation* remete às relações concretas entre os grupos e os indivíduos e está mais próxima à ideia de *lien social* (vínculo social). As formas sociais ‘casal’ e ‘família’, por exemplo, são expressões das relações conflituosas entre os sexos, configuradas pelo sistema patriarcal (*rapport*) e, ao mesmo tempo, são espaços de interação social (*relation*) e, por isso, são dialéticas. Na discussão sobre as relações sociais de sexo, a noção utilizada é a de *rapport*, entendida como uma relação predominantemente antagônica entre homens e mulheres. Ainda que o antagonismo não seja a única característica desta relação, há uma tensão permanente em torno do trabalho e de suas divisões. Dessa forma, relações sociais de sexo e divisão sexual do trabalho são dois termos indissociáveis e formam um sistema epistemológico (KERGOAT, 2009).

Apesar disto, Christine Delphy, socióloga e uma das mais reputadas expoentes do feminismo materialista francês, utiliza o conceito de gênero. Para ela, entretanto, é o gênero que produz o sexo biológico e dá pertinência à diferença anatômica – considerada por ela secundária – e divide a humanidade em duas categorias de gênero. E diferentemente de outras conotações do conceito, ela considera que o gênero existe como divisão social graças ao patriarcado, o qual define como um “sistema total” de dominação da mulher (DELPHY, 2009: 175).

Scott (1995) afirma que tais diferenças de terminologia são menos importantes do que analisar a questão em termos históricos. Segundo a autora, deve-se pensar – sem perder de vista as tensões que permeiam esta construção – como as relações entre os sexos foram construídas em dado momento histórico e político. Para a autora não há uma essência das mulheres, ou dos homens; tampouco há uma subjetividade feminina ligada ao corpo, à natureza, à reprodução, à maternidade; ou ligada à cultura, à produção, à virilidade, para os homens. Ao contrário, há subjetividades – no plural – femininas e masculinas, criadas em determinado contexto histórico, cultural e político. Portanto, é preciso historicizar o modo pelo qual essas subjetividades foram cunhadas ao longo do tempo.

Baseando-se na definição de desconstrução de Jacques Derrida, Scott (1995: 84) defende a “necessidade de uma rejeição do caráter fixo e permanente da oposição binária, de uma historização e de uma desconstrução genuínas dos termos da diferença sexual”. Em vez de aceitar a oposição binária como real e natural, deve-se reverter e deslocar sua construção hierárquica. Para tanto, a autora estabelece como foco a linguagem e o papel das diferenças percebidas entre os sexos na construção de todo sistema simbólico. Apoiando-se em Foucault, defende que todas as relações sociais são relações de poder, percebidas como

constelações dispersas de relações desiguais, discursivamente constituídas em ‘campos de força’ sociais. No interior desses processos e estruturas, há espaço para um conceito de agência humana, concebida como a tentativa (pelo menos parcialmente racional) para construir uma identidade, uma vida, um conjunto de relações (...), uma linguagem conceitual que estabeleça fronteiras e contenha, ao mesmo tempo, a possibilidade da negação, da resistência, da reinterpretação e permita o jogo da invenção metafórica e da imaginação (SCOTT: 1995: 86).

Tal concepção é absolutamente libertadora, pois, dadas a estrutura social e suas subjacentes regras de comportamento, encontra-se a possibilidade da resistência, da subversão silenciosa e nem sempre consciente, que acaba por fragilizar a ordem estabelecida, abrindo a possibilidade de incorporação de novos discursos, linguagens e práticas.

Portanto, para Scott (1995), as relações entre os sexos são construídas socialmente, como já havia sido sinalizado por outras teóricas, porém, para ela isso ainda diz pouco, pois não

explica como estas relações são construídas e porque são construídas de forma desigual privilegiando o sujeito masculino; não diz como funcionam ou mesmo como mudam. Dessa forma, chega à conclusão que só essa constatação, não tem força suficiente para integrar ou mudar os paradigmas históricos existentes. Como consequência, a autora vai além das propostas anteriores, articulando a noção de construção social com a noção de poder, presente no processo dessa produção, dizendo por fim que gênero:

Tem duas partes e diversos subconjuntos, que estão inter-relacionados, mas devem ser analiticamente diferenciados. O núcleo da definição repousa numa conexão integral entre duas proposições: (1) o gênero é um elemento constitutivo das relações sociais baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos e (2) o gênero é uma forma primária de dar significado às relações de poder. (SCOTT, 1995: 86)

Scott (1995:86) segue afirmando que “as mudanças na organização das relações sociais correspondem sempre a mudanças nas relações de poder”, embora a mudança não seja unidirecional. Para a autora, o gênero implica quatro elementos, ou dimensões, inter-relacionados, que se reforçam mutuamente:

1. *Dimensão simbólico-cultural* – Símbolos culturalmente disponíveis que evocam representações simbólicas. No caso das executivas, questões importantes são: que representações simbólicas são evocadas, como e em quais contextos?
2. *Dimensão normativa* – conceitos normativos que expressam interpretações dos significados dos símbolos. Esses conceitos estão expressos nas doutrinas religiosas, educativas, científicas, políticas ou jurídicas e tomam a forma típica de uma oposição binária fixa, que afirma de maneira categórica e inequívoca o significado do homem e da mulher, do masculino e do feminino. Sob essa ótica, a história é escrita como se essas posições normativas fossem o produto do consenso social e não do conflito;
3. *Dimensão institucional* – instituições básicas da organização social: o gênero é construído na família, no mercado de trabalho, no sistema educacional, na organização política;
4. *Dimensão identitária* – constituem fontes de significado para os próprios atores, por eles originadas, e constituídas por meio de um processo de individuação. A fonte de identidade primária de gênero é a família, contudo, secundariamente, as identidades passam a ser formadas também pelas instituições dominantes.

Por essa perspectiva, o gênero é constituído por relações sociais baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos, que por sua vez, se constituem no interior das relações de poder. A

própria autora enfatiza que “a teorização de gênero, entretanto, é desenvolvida em minha segunda proposição” e segue sublinhando que “gênero é um campo primário no interior do qual, ou por meio do qual, o poder é articulado” (SCOTT, 1995: 88). Para a autora, embora o gênero não seja o único campo, ele parece ter sido uma forma persistente e recorrente de possibilitar a significação do poder no ocidente, nas tradições judaico-cristãs e islâmicas.

Assim sendo, a suposta oposição entre homens e mulheres passa a ser problematizada, contextualmente definida, repetidamente construída e não mais vista como unívoca e pré-determinada naturalmente. Com isso, abandona-se a ideia de uma causa ou origem única e universal para a dominação masculina, enfatizando a complexidade e a heterogeneidade das relações sociais.

Cabe ressaltar que a perspectiva de Scott (1995), ao rejeitar a dicotomização das esferas masculino e feminino para entendê-la na sua interdependência (informações sobre mulheres eram informações sobre homens) e na interdependência com outras categorias (raça, classe, etnia, religião), buscou a inter-relação entre a dimensão individual (identidades de gênero) e a dimensão social (culturas de gênero) e instituiu a categoria ‘gênero’ como matriz de superação de outras abordagens explicativas, até então, a exemplo do patriarcado. Para Rago (1996), essa abordagem resultou numa mudança não apenas de objeto de estudo, mas de campo epistemológico. Através do gênero se pôde falar das relações sociais entre os sexos, num alcance mais amplo de explicação que inclui os sistemas de parentesco, a esfera doméstica, o mercado de trabalho, a divisão sexual do trabalho e os espaços de poder (SCOTT, 1995).

Também influenciou a mudança de perfil nas análises dos estudos sobre trabalho. A preeminência no econômico, pela via marxista, cedeu lugar ao conceito de “sujeito sexuado”, incluso numa rede de relações intersubjetivas (HIRATA, 2002: 34). Mostrou que o trabalho tem gênero e se manifesta diferentemente para homens e mulheres, no que diz respeito ao acesso a atividades, condições exercidas, remunerações e reivindicações. Contribuiu para evidenciar que grande parte das mulheres encontra-se em formas precarizadas de trabalho e em atividades tradicionalmente consideradas ‘femininas’, como também fez emergir o conceito de divisão sexual do trabalho como uma luta das relações sociais de sexo, considerando, assim, o caráter multidimensional do trabalho⁸ (MENDES, 2008).

⁸ “Tomando como referência as teorias clássicas da sociologia, duas grandes concepções da divisão sexual do trabalho se apresentam. A primeira remete a uma visão mais funcionalista (Durkheim, Parsons), que opera em termos de ‘vínculo social’,

Apesar dessa perspectiva de gênero se mostrar revolucionária no interior do debate impetrado entre as feministas, o gênero havia sido conceptualizado, até então, como uma forma de se referir às origens exclusivamente sociais das identidades subjetivas de homens e mulheres, e com isso se eludiu o papel do inconsciente no sistema total de valores que inclui a subjetividade e a sexualidade (LAMAS, 2000).

Nesse contexto, não se deve estranhar as postulações de Judith Butler sobre gênero, pois retoma questões psíquicas para colocar o gênero como um fazer que constitui a identidade sexual. Para Butler (2008), gênero manifesta-se em um processo que articula sexo, desejo e prática sexual, no qual o corpo é moldado pela cultura por meio do discurso. Daí sua ideia de desconstrução do gênero como um processo de subversão cultural.

2.1 Judith Butler e o gênero como performance

Judith Butler publica no início dos anos 90 *Gender Trouble*, traduzido para a língua portuguesa somente em 2003, uma obra que integra perspectivas filosóficas e culturais em torno das reflexões sobre gênero, feminismo e identidade. Segundo Lamas (2008), em ensaio anterior⁹ Butler já havia se perguntado até onde o gênero poderia ser uma escolha. Partindo da ideia de que as pessoas não são somente construídas socialmente, mas que, em certa medida, constroem a si próprias, Butler *apud* Lamas (2008:16) considera gênero como “o resultado de um processo mediante o qual recebemos significados culturais, mas também os inovamos”.

O livro apresenta formulações teóricas em torno da crítica foucauldiana do sujeito, de leituras das teorias estruturalistas, feministas e psicanalíticas, e da teorização das identidades melancólicas e performativas. O ponto de partida é um ponto de ruptura: as feministas teriam erroneamente partido do princípio da existência de “um sujeito” acriticamente designado por Mulher ou mulheres. *Gender Trouble* questiona isto, propondo ao invés um sujeito-em-processo que é construído no discurso e pela ação performática. Butler defende que a identidade de gênero é uma sequência de atos, mas também defende que não existe um

através de conteúdos conceituais relativos a solidariedade orgânica, complementaridade, conciliação, coordenação, parceria, especialização e divisão de papéis. A segunda remete a uma visão mais marxista e que opera em termos de relações antagônicas, através dos conteúdos conceituais relativos às relações de contradição, oposição, dominação, opressão e poder” (MENDES, 2008: 46). Operacionalizando tais visões nas práticas cotidianas das executivas, foco do estudo, observa-se que essas não parecem operar sempre em suas formas puras e estanques, haja vista se encontrar uma mescla de atitudes e comportamentos que reportam a traços de complementaridade e de dominação numa mesma situação, ao que é preferível atribuir certa relatividade à análise quando se trata das práticas de gênero que se apresentam bem mais complexas do que os esquemas em que podem ser inseridas.

⁹ Butler (1987; 1996, em espanhol).

performer ou ator pré-existente e que faz os atos. Por isso estabelece uma distinção entre performance (que pressupõe a existência de um sujeito) e performatividade (a ação em si; no limite, questionadora da própria performance). (BUTLER, 2008)

De acordo com sua lógica da performance o gênero não é algo que se é, mas algo que se faz, um ato ou, melhor, uma sequência de atos; um verbo e não um substantivo. Assim, em manobra semelhante a de Joan Scott, Butler pretende historicizar o corpo e o sexo, dissolvendo a dicotomia sexo/gênero, que fornece às feministas possibilidades limitadas de problematização da natureza biológica de homens e de mulheres. Para Butler (2008:47), em nossa sociedade estamos diante de uma “ordem compulsória” que exige a coerência total entre um sexo, um gênero e um desejo/prática que são obrigatoriamente heterossexuais.

O debate feminista sobre *gênero* foi sacudido por sua proposta de conceituação do gênero como performance. A autora argumenta que o gênero é algo que se faz, como um estilo corporal, apenas em pequena medida involuntário, já que está enraizado profundamente em *scripts* culturais prévios. Nas palavras da autora

Ser mulher constituiria um “fato natural” ou uma performance cultural, ou seria a “naturalidade” constituída mediante atos performativos discursivamente compelidos, que produzem o corpo no interior das categorias de sexo e por meio delas? (...) Que outras categoriais fundacionais de identidade – identidade binária de sexo, gênero e corpo – podem ser apresentadas como produções a criar o efeito do natural, original e inevitável? (BUTLER, 2008: 9).

Ao se interrogar se essa naturalidade se constituiria através de atos culturais que produzem reações no corpo (ser feminina é um fato natural ou uma performance cultural?) e, como consequência, quais seriam então as categorias fundantes da identidade, Butler (2008) se propõe a analisar uma série de práticas paradoxais que ocasionam a resignificação subversiva do gênero e sua proliferação para além de um marco binário. A autora elabora um questionamento muito pertinente ao essencialismo com sua busca do genuíno (LAMAS, 2000). Além disso, distingue o âmbito psíquico do social e assinala que não se deve conter a tarefa política na exploração das questões de identidade.

Butler (2008) constrói seu discurso com metáforas teatrais e performáticas e utiliza o jargão filosófico para avalizar sua proposta feminista de distinguir o comportamento de gênero do corpo biológico que o hospeda e, para tanto, dialoga com Simone de Beauvoir, Monique Wittig, Michel Foucault, Nietzsche, Freud, entre outros/as.

Para Lamas (2000), muito do êxito do trabalho de Butler se baseia na desconstrução inteligente por ela elaborada, e no fato de que se posiciona de forma nova frente a duas linhas de argumentação sobre as quais o feminismo constituiu suas interpretações sobre o conflito sexo/gênero/identidade. Uma, a que pensa a diferença sexual, está relacionada com a experiência corporal e enfatiza que há algo específico das mulheres devido a seu ser sexual e de sua função maternal. Esta linha reproduz a concepção convencional da distinção corpo/mente no uso de sexo/gênero. A biologia se pensa como um dado material, sobre o qual se estabelece uma simbolização que se desdobra em prescrições sobre o próprio dos homens e o próprio das mulheres. Porém, a forma pela qual o dado biológico é simbolizado no inconsciente não é levada em consideração.

A segunda linha, influenciada pela psicanálise lacaniana, considera que a determinação sexual está no inconsciente. Isto não elimina a possibilidade de criticar a definição patriarcal do feminino na ordem simbólica; ao contrário, muitas psicanalistas iniciaram uma busca para registrar esta alteridade ou diferença que não é o feminino tal como é dito na cultura masculina. Esta corrente defende que a diferença sexual se funda não apenas em anatomias distintas, mas em subjetividades vinculadas a um processo imaginário: o sexo se assume no inconsciente, independente da anatomia (LAMAS, 2000).

Segundo Lamas (2000), Butler representa uma ruptura no discurso feminista sobre gênero que, durante os últimos anos, havia se concentrado na discussão sobre as consequências do gênero, dando forma a um corpo de teorizações e postulados parciais, preocupados quase que exclusivamente com o processo de socialização. Porém, ainda que a autora rompa com essa linha, não logra transmitir a complexidade da aquisição de gênero pelos corpos sexuados em uma cultura. É preciso, pois, completar tal compreensão com uma concepção não essencialista do ser humano, onde o inconsciente desempenhe um papel determinante.

Perguntar-se como se inscreveram, foram representadas e normatizadas a feminilidade e a masculinidade implica realizar uma análise das práticas simbólicas e dos mecanismos culturais que reproduzem o poder a partir do eixo da diferença sexual. Isto requer desentranhar significados e metáforas estereotipados, questionar o cânone e as ficções regulativas, criticar a tradição e as resignificações paródicas. Porém, a desconstrução dos processos sociais e culturais de gênero requer também a compreensão das mediações psíquicas e o aprofundamento da análise sobre a construção do sujeito.

Apesar da quantidade de trabalhos escritos pelas feministas, a maneira voluntarista com que se formulam muitas demandas e análises relativas às preferências sexuais apaga a distinção biológica macho/fêmea e, o que é pior, ignora a complexidade da diferença sexual (LAMAS, 2000).

No entanto, é por meio da interlocução crítica com autores contemporâneos que tais lacunas tem sido preenchidas. Entre esses autores, talvez tenha sido Michel Foucault um dos pensadores cuja teoria proporcionou maior possibilidade de diálogo com o feminismo, especialmente, por suas análises sobre as questões do corpo, da sexualidade, da Medicina, das tecnologias de poder, mostrando como produzem sujeitos/corpos disciplinados. Alguns aspectos de sua teoria foram utilizados pelas estudiosas feministas – a analítica do poder, a crítica ao sujeito único universal, a aceitação da diversidade e multiplicidade das relações sociais – e apresentam elementos com muitas afinidades com o feminismo e que contribuíram para o avanço das teorias de gênero. Não foi por acaso que Joan Scott, Gayle Rubin, Judith Butler, entre outras, mantiveram diálogo com sua teoria.

Para Scavone (2008), apesar dessa reconhecida influência, algumas autoras têm mostrado que o diálogo de Foucault com o feminismo, também, foi construído com muitas ambiguidades e tensões. Isto porque, ao mesmo tempo em que o autor contribuiu para desconstruir o discurso normativo sobre dominação e poder na sociedade, construiu uma outra normatividade para o desenvolvimento da “emancipação futura”, que, por estar demasiadamente ancorada na realização das identidades subjetivas, tenderia a esvaziar a possibilidade de saídas coletivas, chocando-se com a proposta do movimento feminista. Entretanto, é sempre bom lembrar que o feminismo do final do século XX explode com a noção de fixidez e sugere uma luta política móvel de resistências aos poderes instituídos e aos micropoderes.

Por outro lado, foi o sociólogo Pierre Bourdieu um dos teóricos que mais suscitaram adesões, críticas e rejeições entre as teóricas feministas com os seus estudos e reflexões sobre a dominação masculina, provavelmente, por seu lugar de intelectual dominante, mas, sobretudo, pela aplicação de sua teoria a um objeto cujo desenvolvimento teórico já estava muito mais avançado do que o construído por seu *campo* analítico. De fato, o seu primeiro artigo sobre a dominação masculina não incluiu referências significativas à produção feminista, que só foram incluídas, posteriormente, em seu livro sobre o tema (SCAVONE, 2008).

Uma das críticas feministas mais recorrentes à sua teoria da dominação masculina refere-se ao pressuposto da ‘incorporação’ e da ‘aceitação’ que os dominados (no caso, as mulheres)

teriam para com os dominantes (no caso, os homens) pelo fato de terem internalizado em seus corpos os esquemas de dominação como *habitus*, isto é, sistemas de disposições adquiridas que internalizam as estruturas sociais. As críticas a essa análise costumam considerar que as mulheres apareceriam como responsáveis da dominação.

Em contrapartida, os conceitos da sociologia de Bourdieu foram e são utilizados, frequentemente, em estudos e pesquisas acadêmicas e militantes de cunho feminista, particularmente, os relacionados a dominação, poder e violência simbólica, a trabalho e a condições de sua reprodução, e a própria noção de *habitus*, de campo, entre outros, para o entendimento da permanência da dominação masculina.

O diálogo com Pierre Bourdieu constitui-se em pilar fundamental para o desenvolvimento deste trabalho e será desenvolvido na seção 2.2, a seguir.

2.2 A contribuição de Pierre Bourdieu aos estudos de gênero

Talvez Bourdieu seja o cientista social que com mais cuidado analisou o processo de constituição e introjeção do gênero. Desde seus primeiros trabalhos etnográficos sobre os bereberês de Cabília, até suas reflexões posteriores, em particular na sua obra seminal *O senso prático*, publicado originalmente em 1980, o autor defende que todo conhecimento descansa em uma operação fundamental de divisão: a oposição entre o feminino e o masculino (BOURDIEU, 2009). A maneira como as pessoas aprendem esta divisão é mediante as atividades cotidianas imbuídas de sentido simbólico, ou seja, mediante a prática. Estabelecidos como conjunto objetivo de referências, os conceitos cotidianos sobre o feminino e o masculino estruturam a percepção e a organização concreta e simbólica de toda a vida social. Bourdieu (1999) oferece, com seu estudo em Cabília, exemplos de analogias do feminino/masculino: úmido e seco, frio e quente, claro e escuro, alto e baixo, esticado e encolhido, ruidoso e silencioso, etc.

Para o autor, esses “esquemas de pensamento”, de aplicação universal, registram como que “diferenças de natureza, inscritas na objetividade, das variações e dos traços distintivos que eles contribuem para fazer existir, ao mesmo tempo que as naturalizam (...), são incessantemente confirmados pelo curso do mundo, sobretudo por todos os ciclos biológicos e cósmicos” (BOURDIEU, 1999: 16).

Assim, com notável êxito, Bourdieu (1999) mostra como as diferenças sexuais estão imersas no conjunto de oposições que organiza todo o cosmo, a divisão de tarefas e atividades e os papéis sociais. Ele explica como, ao estarem construídas sobre a diferença sexual, estas oposições confluem para sustentar-se mutuamente, prática e metaforicamente, ao mesmo tempo em que os “esquemas de pensamento” as registram como diferenças “naturais”, pelas quais não se pode tomar consciência facilmente da relação de dominação que se encontra na base e que aparece como consequência de um sistema de relações independentes da relação de poder.

Ao longo de suas diversas obras, Bourdieu (1999) adverte que a ordem social masculina está tão profundamente arraigada que não requer justificação: se impõe a si mesma como auto-evidente e é considerada como “natural” graças ao acordo quase perfeito e imediato que obtém de estruturas sociais tais como a organização social do espaço e do tempo e a divisão social do trabalho, e, por outro lado, de estruturas cognitivas inscritas nos corpos e nas mentes.

Para a melhor compreensão da grande contribuição dos trabalhos de Pierre Bourdieu para estudos de gênero, desenvolver-se-á, nas seções que se seguem breve resumo do pensamento do autor que tiveram impacto neste campo de estudos.

2.2.1 Ideias centrais

Pensador profundamente original de grande importância para a Sociologia do século XX, Pierre Bourdieu construiu sua teoria a partir da influência de diversas abordagens que transitam pelo marxismo, pela fenomenologia e pela filosofia, inspirando-se nos trabalhos de Husserl, Merleau-Ponty, Lévi-Strauss (THIRY-CHERQUES, 2008), Sartre e Mauss (ORTIZ, 1983), além do diálogo intelectual com contemporâneos como Althusser, Habermas e Foucault (THIRY-CHERQUES, 2008).

A problemática teórica do trabalho de Bourdieu repousa essencialmente sobre a questão da mediação entre o agente social e a sociedade. Disso pode-se inferir que a velha polêmica entre objetivismo e subjetivismo emerge como ponto central de sua reflexão: para resolvê-la, Bourdieu procura articular dialeticamente o ator social e a estrutura social. A este tipo de abordagem epistemológica Bourdieu denomina conhecimento praxiológico (ORTIZ, 1983). Ou seja, “seu método não é suscetível de ser estudado separadamente das pesquisas onde é

empregado. Consta do cerne do que ele denominou de ‘estruturalismo genético’ ou construtivista, a convicção de que as ideias são tributárias de sua condição de produção” (THIRY- CHERQUES, 2008: 165).

A perspectiva sociológica elaborada por Bourdieu pressupõe que é a sociedade, e somente ela, que elabora, de diferentes formas, justificativas e razões para os indivíduos existirem. Em sua visão, é a sociedade que, produzindo as posições que reputamos como importantes, produz também os agentes sociais que julgam importante a conquista destas mesmas posições.

A teoria elaborada por Bourdieu, também designada “teoria da prática”, permite dar inteligibilidade às mediações – sociais, simbólicas e subjetivas – entre mecanismos objetivos de dominação e as práticas dos agentes¹⁰ em um espaço desigual e conflituoso. As relações entre os processos objetivos e as práticas não são palpáveis ou estabelecidas de forma mecânica ou direta, mas passíveis de construção por meio da relação entre estruturas objetivas – campo ou espaço social – e estruturas incorporadas, denominadas *habitus* (BOURDIEU, 2009). Para Bourdieu a realidade social tende à reprodução, o que não se deve unicamente a uma imposição explícita advinda dos aparelhos coercitivos do Estado ou das ideologias oficiais. A tendência à reprodução opera em níveis mais profundos e atinge as representações do mundo social e as ‘escolhas’ dos agentes. Dessa forma, a realidade objetiva se inscreve nas formas de sociabilidade e na subjetividade dos agentes.

Assim, as propriedades de um grupo social são atreladas a condições históricas específicas e nelas se inscrevem pela posição ocupada em determinado espaço social e pela oferta de bens e práticas possíveis em uma situação.

Nesse sentido, para a compreensão das diferentes trajetórias percorridas pelas executivas que alcançaram postos de alto escalão nas organizações, faz-se necessário o entendimento do espaço social que ocupam, bem como do campo organizacional, além dos *habitus* geradores de comportamentos e das estratégias de reprodução utilizadas por esse grupo em particular, o que será feito nas subseções 2.2.1.1, 2.2.1.2 e 2.2.1.3 e 2.2.1.4, a seguir.

¹⁰ Aqueles “que atuam e que sabem, dotados de um *senso prático*, de um sistema adquirido de preferências, de princípios de visão de divisão (o que comumente chamamos de gosto), de estruturas cognitivas duradouras (que são essencialmente produto da incorporação das estruturas objetivas) e de esquemas de ação que orientam a percepção e a resposta adequada” (BOURDIEU, 1996: 42).

2.2.1.1 Espaço Social

Para Bourdieu (1996), as sociedades devem ser consideradas como espaços sociais, por apresentarem estruturas de diferenças que não podem ser verdadeiramente compreendidas a menos que se construa objetivamente a base que as fundamenta. Essa base é justamente a estrutura da distribuição das formas de poder ou dos tipos de capital úteis no contexto social localizado em determinado lugar e o momento.

Essa estrutura social descreve um estado de posições que é dinâmica em decorrência das propriedades ativas de conservação e/ou transformação do espaço social. Este é um campo de forças e de lutas, cuja necessidade se impõe aos agentes envolvidos de forma a utilizarem os meios e fins diferenciados conforme sua posição.

Assim sendo, o espaço social funciona como um espaço simbólico, constituído por diferentes estilos de vida e de grupos que não necessariamente implicam em uma proximidade física. Sua distinção do espaço físico está relacionada com a ordem da coexistência dos elementos que o compreende, isto é, enquanto que o espaço físico é caracterizado pela exterioridade recíproca das posições, o espaço social é definido pela distinção das posições que o constitui.

Esse espaço social é formado pelos agentes sociais, pelas coisas por eles apropriadas e pela respectiva posição ocupada em relação a outros agentes e a outros lugares. Para Bourdieu (2009), o espaço social onde os agentes sociais se movem e interagem configura-se em torno de determinada lógica simbólica, que norteia e sustenta as relações sociais, estabelecendo os princípios de distanciamento e aproximação entre os agentes no âmbito da sociedade moderna.

Nesse sentido, para o autor, a estrutura é uma representação simbólica do real, é dinâmica e deriva de uma conexão entre as estruturas mentais que seriam a individualidade dos agentes, suas formas de pensar, de avaliar e sua instância cognitiva com as estruturas objetais/sociais (espaço social e tudo o que está inserido nele) nas quais a realidade se faz corpo. Como consequência dessa concepção, os agentes são condicionados e condicionantes, o que existe é a relação entre ambos e mais do que isso há a mediação.

Dessa forma, toda a realidade que o espaço social designa reside na exterioridade mútua dos elementos que a compõem. Os seres que são diretamente visíveis, aparentes, tanto em nível individual quanto de grupos, existem e subsistem enquanto ocupam posições relativas em espaços de relações que, ainda que invisíveis e difíceis de expressar empiricamente, se

constituem na realidade primeira e última, já que comandam até as representações que os agentes sociais podem ter deles (MISOCZKY, 2003).

Se o mundo social, com suas divisões, é algo que os agentes sociais têm a fazer, a construir, individual e sobretudo coletivamente, na cooperação e no conflito, resta que estas construções não se dão no vazio social [...] a posição ocupada no espaço social, isto é, na estrutura de distribuição de diferentes tipos de capital, que também são armas, comanda as representações desse espaço e as tomadas de posição nas lutas para conservá-lo ou transformá-lo (BOURDIEU, 1996: 27).

Assim os espaços sociais só podem ser compreendidos pela identificação do princípio gerador que funda essas diferenças na objetividade - a estrutura de distribuição de formas de poder (tipos de capital), eficientes no universo social considerado, e que variam, portanto, de acordo com lugares e momentos.

A topologia que descreve um estado de posições sociais permite fundar uma análise dinâmica da conservação e da transformação da estrutura de distribuição das propriedades ativas e, assim, do espaço social. É isso que acredito expressar quando descrevo o espaço social global como um campo, isto é, ao mesmo tempo, como um campo de forças, cuja necessidade se impõe aos agentes que nele se encontram envolvidos, e como um campo de lutas, no interior do qual os agentes se enfrentam, com meios e fins diferenciados conforme sua posição na estrutura do campo de forças, contribuindo assim para a conservação ou transformação da estrutura (BOURDIEU, 1996: 50).

Os diversos campos, mundos sociais relativamente autônomos, exigem daqueles que nele estão envolvidos um saber prático das leis de funcionamento desses universos, isto é, um *habitus* adquirido pela socialização prévia e/ou por aquela que é praticada no próprio campo. Os campos mais altamente especializados supõem e exigem um saber prático das leis tácitas do seu funcionamento; ou seja, o *habitus* é um corpo socializado, corpo estruturante, corpo que incorporou as estruturas (oriundas do trabalho histórico de gerações sucessivas) imanentes de um mundo, de um campo, e que estrutura tanto a percepção como a ação nesse mundo (BOURDIEU, 1996).

É importante destacar que os conceitos de *habitus* e de campo designam feixes de relações. Um campo é composto por um conjunto de relações históricas e objetivas ancoradas em certas formas de poder (tipos de capital), enquanto o *habitus* é composto por um conjunto de relações históricas depositadas dentro dos corpos individuais sob a forma de esquemas mentais e corporais de percepção, compreensão e ação (WACQUANT, 2002).

Nestes termos, a noção de sociedade é substituída pela de campo e de espaço social. Cada campo prescreve seus valores particulares e possui seus próprios princípios regulativos.

Bourdieu (1990) não se satisfaz com a existência de regras e regularidades. Para ele o jogo social é regrado, é lugar de regularidades, mas não segue regras constantes. "Para construir um modelo de jogo que não seja nem o simples registro de normas explícitas, nem o enunciado de regularidades, mas que integre uma e outras, é preciso refletir sobre os modos de existência diferentes dos princípios de regulação e regularidades das práticas: há, naturalmente, o *habitus*, essa disposição regradada para gerar condutas regradas e regulares, à margem de qualquer referência às regras" (BOURDIEU, 1990: 83-84).

Os princípios delimitam um espaço socialmente estruturado em que agentes lutam, dependendo das posições que ocupam no campo, seja para mudar, seja para preservar seus limites e forma. A questão do limite do campo é difícil, simplesmente porque ele é sempre objeto de disputa no próprio campo. Os participantes do campo trabalham, constantemente, para se diferenciar dos seus rivais mais próximos, para reduzir a competição e estabelecer um monopólio sobre um subsetor particular do campo. Assim os esforços constantes dos membros do campo para impor critérios de competição e de pertença, podem ser mais ou menos bem sucedidos, dependendo de conjunturas particulares; portanto os limites do campo só podem ser determinados de modo empírico e em cada situação (WACQUANT, 2002).

Ambos os conceitos bourdieusianos – campo social e *habitus* – serão analisados nas subseções seguintes.

2.2.1.2 Campo social

O campo é um espaço social que possui uma estrutura própria, relativamente autônoma em relação a outros espaços sociais, isto é, em relação a outros campos sociais. Mesmo mantendo uma relação entre si, os diversos campos sociais se definem através de objetivos específicos, o que lhes garante uma lógica particular de funcionamento e de estruturação. É característico do campo possuir suas disputas e hierarquias internas, assim como princípios que lhe são inerentes cujos conteúdos estruturam as relações que os atores estabelecem entre si no seu interior.

Com o propósito de ressaltar que os agentes localizados em um determinado campo procuram se ajustar à sua lógica específica, Bourdieu compara o funcionamento do campo à organização de um determinado jogo, cujos princípios de orientação são compreensíveis apenas para aqueles que participam de tal jogo.

Um campo se define, entre outras coisas, estabelecendo as disputas e os interesses específicos que estão em jogo, que são irredutíveis às disputas e aos interesses dos outros campos. Estas disputas não são percebidas a não ser por aqueles que foram produzidos para participar de um campo onde se realizem estas disputas. Cada categoria de investimentos implica uma certa indiferença em relação a outros interesses, a outros investimentos, específicos de um outro campo. Para que um campo funcione é preciso que haja lutas, ou seja, indivíduos que estejam motivados a jogar o jogo, dotados de *habitus* implicando o conhecimento e o reconhecimento das leis imanentes do jogo (BOURDIEU, 2003: 120).

Os diversos campos sociais surgem, no seu entendimento, como produtos de um longo e lento processo de especialização e de autonomização, o que lhe permitirá falar de campo econômico, campo político, campo universitário e, por analogia, campo organizacional. A sua perspectiva analítica procura apreender a especificidade do funcionamento de cada um deles, buscando detectar as relações de aliança e/ou conflito, de concorrência e/ou de cooperação que os agentes desenvolvem no seio de cada um desses campos.

Ao detalhar o conceito, Wacquant (2002) aponta que os campos sociais possuem duas propriedades fundamentais:

1. Um campo é um sistema padronizado de forças objetivas, uma configuração relacional dotada de gravidade específica, imposta a todos os objetos e agentes que entram nele. Como um prisma, refrata forças externas de acordo com a estrutura interna. A base de transcendência, revelada por casos de inversão de intenção, de efeitos objetivos e coletivos de ação acumulada, é a estrutura do jogo, e não um simples efeito de agregação mecânica.
2. Um campo é simultaneamente espaço de conflito e competição, campo de batalha em que os participantes visam a ter o monopólio sobre os tipos de capital efetivos, e sobre o poder de decretar hierarquias e uma “taxa de conversão” entre todos os tipos de autoridade no campo do poder. No desenrolar das batalhas, a forma e as divisões do campo se tornam o objetivo central, porque alterar a distribuição e peso relativo dos tipos de capital (das formas de poder) é fundamental para modificar a estrutura do campo.

Uma terceira propriedade, menos visível, segundo o próprio Bourdieu (2003) repousa no fato de que todos os agentes que atuam num campo específico tem em comum um certo número de interesses fundamentais, a saber, tudo o que está ligado à própria existência do campo. Nas palavras do autor:

[Existe] uma cumplicidade objetiva que está subjacente a todos os antagonismos. Esquece-se que a luta pressupõe um acordo entre os antagonistas obre aquilo que merece que se lute e que

está recalcado no que é óbvio, deixado no estado de doxa, quer dizer, tudo o que faz o próprio campo, o jogo, as disputas em jogo, todos os pressupostos que tacitamente se aceitam, mesmo que involuntariamente, pelo fato de se entrar no jogo. Os que participam na luta contribuem para a reprodução do jogo (...), e os novo que entram tem de pagar um direito de entrada que consiste no reconhecimento do valor do jogo (...), e no conhecimento (prático) de seus princípios de funcionamento. Estão consagrados à estratégia de subversão, mas que, sob pena de exclusão, permanecem dentro de certos limites (BOURDIEU, 2003: 121-122).

Assim, dessa luta entre os agentes envolvidos em cada campo podem resultar processos de acumulação ou de transformação. Os agentes podem atuar para aumentar ou conservar seu capital, em conformidade com as regras tácitas do jogo e com os pré-requisitos da sua reprodução; mas eles também podem transformá-lo, parcial ou completamente, pela mudança das regras imanentes do jogo, por meio de estratégias que mudam, por exemplo, o valor dos diferentes tipos de capital – a “taxa de conversão” (BOURDIEU e WACQUANT, 1992).

Por outro lado, os campos sociais estão contidos em um espaço social global, que é campo de forças e de lutas, e simultaneamente se constituem em campos de poder, onde tipos de capital pertinentes e valorizados existem em determinadas estruturas de distribuição e são objeto de disputa. “Em cada momento, o que define a estrutura do campo é o estado das relações de força entre os jogadores” (BOURDIEU e WACQUANT, 1992: 99).

O campo de poder é o espaço de relações de força entre os diferentes tipos de capital ou, mais precisamente, “entre os agentes suficientemente providos de um dos diferentes tipos de capital [para conseguir dominar o campo correspondente e cujas] lutas se intensificam sempre que o valor relativo dos diferentes tipos de capital é posto em questão” (Bourdieu, 1996: 50). Portanto a categoria central para compreender as relações entre agentes dentro dos campos sociais, assim como as relações de interdependência entre os diversos campos sociais e deles com o campo de poder é exatamente o poder e sua reprodução. Como nenhum poder pode satisfazer-se simplesmente com existir enquanto poder, isto é, como força bruta inteiramente despida de justificação, é preciso justificar a sua existência ou, pelo menos, assegurar que a sua natureza arbitrária não seja reconhecida.

Para isso, faz-se necessário, dentro de cada campo social e no campo do poder, um princípio de legitimidade legitimado e, inseparavelmente, um modo legítimo de reprodução das bases da dominação (Bourdieu, 1996). Ou seja, os agentes que atuam no campo percebem o jogo, bem como suas regras como legítimas. Essa noção é fundamental para a compreensão do campo organizacional, bem como das relações estabelecidas em seu interior entre os agentes participantes do campo. Alcançar o sucesso no campo organizacional apresenta como

pressuposto a compactuação com suas regras. E, nesse caso, a perspectiva de gênero que se utilize para interpretar as disputas que ocorrem em seu interior necessita ser relativizada, levando-se em conta as regras do próprio campo.

Martins (1990) sublinha que o conceito de campo começou a ser formulado por Bourdieu por volta dos anos setenta, constituindo-se como o resultado da convergência de suas reflexões em um seminário de pesquisa sobre a sociologia da arte, por ele dirigido na École Normale Supérieure, naquele período, assim como de uma (re)leitura realizada sobre o capítulo da sociologia religiosa, contido no trabalho *Economia e sociedade*, de Max Weber. Para Martins (1990), os trabalhos de Bourdieu orientaram-se cada vez mais para a análise das diferentes estruturas objetivas, ou seja, dos diferentes campos, principalmente os situados na esfera da vida simbólica. A abordagem destes campos é, na visão de Bourdieu, inseparável da análise da gênese das estruturas mentais dos atores que neles participam, que são, de certa forma, produtos da interiorização destas estruturas objetivas.

Dessa forma, seria oportuno assinalar que, segundo Bourdieu (2003), na medida em que a Sociologia incorpora em sua perspectiva analítica a noção de campo, além de poder "entrar no detalhe mais singular de sua singularidade histórica", toma-se capaz de abordar fenômenos diferentes, como, por exemplo, o campo científico e o campo artístico como semelhantes quanto à estrutura e ao funcionamento. Ao mesmo tempo, torna-se possível transferir, em termos de conhecimento teórico, que foi estabelecido a respeito de um objeto construído a toda uma série de objetos novos, ou seja, à compreensão de outros campos. Esta espécie de indução teórica derivada da utilização do método comparativo torna, de certa forma, possível a apreensão de um número cada vez mais extenso de objetos com um número cada vez mais reduzido de conceitos.

Como se sabe, Bourdieu postula a existência de diferentes tipos de capital como, por exemplo, o capital econômico, fundado na apropriação de bens materiais, o capital social, baseado em relações mundanas que constituem fontes estratégicas de apoios para a atuação dos agentes sociais, o capital cultural, que tem na posse dos títulos escolares uma de suas manifestações institucionais. Se bem que estas espécies de capital sejam distintas umas das outras, elas não cessam de manter relações estreitas e, sob certas condições, a posse de um tipo de capital constitui a condição para a obtenção de um outro distinto.

Portanto, para Bourdieu (1990), todo tipo de capital (econômico, cultural, social) tende a funcionar como capital simbólico quando alcança um reconhecimento explícito ou prático. Dito de outra forma, o capital simbólico não se constitui como uma espécie particular de capital, mas aplica-se a tudo aquilo que se possa ter capacidade de exploração e, portanto, possa ser reconhecido como legítimo. Sua amplitude se aplica inclusive ao fato de que ser reconhecido também significa deter o poder de reconhecer, consagrar, dizer o que merece ser conhecido e reconhecido.

Através dos rituais de reconhecimento é que o agente reforça sua fé na função que ocupa e no grupo que o confere segurança na posição que ocupa, garantindo-lhe a sua identidade em conformidade com o que se espera que seja produzido pela definição social.

Como visto, uma das características importantes do campo é que ele constitui um espaço onde se trava, entre os agentes, uma luta concorrencial decorrente de relações de poder existentes em seu interior. Estas relações assimétricas derivam da distribuição desigual da espécie de capital dominante em cada um dos diversos campos sociais. A partir disto, a estrutura dos diversos campos sociais é hierarquizada em polos distintos. Os detentores do maior volume de capital específico de um determinado campo ocupam as posições dominantes no seu interior. Por outro lado, aqueles que possuem pouco volume, e/ou encontram-se despossuídos de forma legítima de capital do campo em questão, encontram-se destinados a ocuparem as posições dominadas.

As diferentes estratégias que os atores sociais desenvolverão no interior dos diversos campos sociais encontram a sua explicação em função das posições que eles ocupam nesta polarização. Aqueles que monopolizam o capital específico de um determinado campo, fundamento do poder e da autoridade que desfrutam em seu meio, estão inclinados a tomadas de posições ortodoxas, ou seja, de defesa dos princípios de estruturação do campo. Desta forma, adotam em suas condutas estratégias de conservação da posição dominante que nele ocupam, assim como dos fundamentos sobre os quais repousam a sua legitimação. Por outro lado, os que possuem menos volume, e/ou encontram-se despossuídos da espécie de capital exigido pelo campo, tendem a tomar posições de contestação em relação à estruturação das relações de poder e, em decorrência disto, a desenvolverem estratégias de transformação.

Outro conceito importante que envolve o campo é a *illusio*. Para Bourdieu (2003) a *illusio* é estar preso ao jogo, preso pelo jogo, acreditar que o jogo vale a pena ou, para dizê-lo de maneira mais simples, se vale a pena jogar. É uma relação de encantamento com o jogo, que é

o produto de uma extrema conexão entre as estruturas mentais e as estruturas objetivas (vertente formal do campo) do espaço social. É estar envolvido, tornar-se por meio do jogo.

Todo ator social que age no interior de um campo específico, segundo Bourdieu, procura ajustar o seu esquema de pensamento, percepção e ação às exigências objetivas daquele espaço social. Os campos sociais, os mais diversos entre si, não podem funcionar a não ser que existam agentes que realizem investimentos no seu interior, engajando seus recursos disponíveis e participando de suas disputas fundamentais, contribuindo, através disto, para a reativação das lutas que neles se desenrolam. O motor da ação para ele não repousa nem na busca material ou simbólica da ação, nem resulta das pressões provenientes da organização do campo, mas na relação entre o *habitus* e o campo. Em decorrência desta relação, o *habitus* contribui para determinar aquilo que o determina, ou seja, a preservação do campo, dos seus princípios de funcionamento e de organização, assim como a reatualização dos antagonismos nele existentes (BOURDIEU, 2003).

2.2.1.3 *Habitus*

O conceito de *habitus* em Bourdieu propõe identificar a mediação entre indivíduo e sociedade como uma das questões centrais da produção teórica desse autor. Como visto no início da seção 2.2.1, a construção da teoria do *habitus* obedeceu a um amadurecimento teórico que se expressou, sobretudo, na conciliação de duas leituras do social até então vistas como contraditórias – a objetivista e a subjetivista (ORTIZ, 1983).

Segundo Bourdieu (1983), o mundo social é objeto de três modos de conhecimento teórico. O fenomenológico, que considera:

[...] a verdade da experiência primeira do mundo social, isto é, a relação de *familiaridade* com o meio familiar, apreensão do mundo social como mundo natural e evidente, sobre o qual, por definição, não se pensa, e que exclui a questão de suas próprias condições de possibilidade. O conhecimento que podemos chamar de *objetivista* (de que a hermenêutica estruturalista é um caso particular) (que) constrói relações objetivas (isto é, econômicas e linguísticas), que estruturam as práticas e as representações práticas ao preço de uma ruptura com esse conhecimento primeiro e, portanto, com os pressupostos tacitamente assumidos que conferem ao mundo social seu caráter de evidência e natural [...] Enfim, o conhecimento que podemos chamar de *praxiológico* (que) tem como objeto não somente o sistema das relações objetivas que o modo de conhecimento objetivista constrói, mas também as relações *dialéticas* entre essas estruturas e as *disposições* estruturadas nas quais elas se atualizam e que tendem a reproduzi-las, isto é, o duplo processo de interiorização da exterioridade e exteriorização da interioridade. (Bourdieu, 1983b, p. 46-47)

Nesse sentido, *habitus* surge, então, como um conceito capaz de conciliar a oposição aparente entre realidade exterior e as realidades individuais. Capaz de expressar o diálogo, a troca constante e recíproca entre o mundo objetivo e o mundo subjetivo das individualidades¹¹. *Habitus* é então concebido como um sistema de esquemas individuais, socialmente constituído de disposições estruturadas (no social) e estruturantes (geradoras de práticas e representações), adquirido nas e pelas experiências práticas (em condições sociais específicas de existência), constantemente orientado para funções e ações do agir cotidiano (SETTON, 2002).

Setton (2002) sublinha que pensar a relação entre indivíduo e sociedade com base na categoria *habitus* implica afirmar que o individual, o pessoal e o subjetivo são simultaneamente sociais e coletivamente orquestrados. O *habitus* é uma subjetividade socializada (Bourdieu, 1996). Para o autor, os condicionamentos associados a uma classe particular de condições de existência produzem *habitus*, por ele definido como

sistemas de disposições duráveis e transponíveis, estruturas estruturadas predispostas, a funcionar como estruturas estruturantes, ou seja, como princípios geradores e organizadores de práticas e de representações que podem ser objetivamente adaptadas ao seu objetivo sem supor a intenção consciente de fins e o domínio expresso das operações necessárias para alcançá-los, objetivamente “regulada” e “regulares”, sem em nada ser o produto da obediência a algumas regras e, sendo tudo isso, coletivamente orquestradas sem ser o produto da ação organizadora de um maestro (BOURDIEU, 2009: 87).

Dessa forma, o *habitus* deve ser visto como um conjunto de esquemas de percepção, apropriação e ação que é experimentado e posto em prática, tendo em vista que as conjunturas de um campo o estimulam.

Nesse sentido, a relação de interdependência entre o conceito de *habitus* e campo é condição para seu pleno entendimento (Bourdieu, 1996). Ou seja, a teoria praxiológica, ao fugir dos determinismos das práticas, pressupõe uma relação dialética entre sujeito e sociedade, uma relação de mão dupla entre *habitus* individual e a estrutura de um campo, socialmente determinado. Segundo esse ponto de vista, as ações, comportamentos, escolhas ou aspirações individuais não derivam de cálculos ou planejamentos, são antes produtos da relação entre um *habitus* e as pressões e estímulos de uma conjuntura.

¹¹ Esta forma de interpretar o conceito de *habitus* remete a uma análise relacional que enfatiza o caráter de interdependência entre indivíduo e sociedade.

Nesse contexto, as noções de *illusio* e estratégia são importantes. *Illusio*, também conhecida como interesse, é aqui entendida como uma motivação inerente a todo indivíduo dotado de um *habitus* e em determinado campo. Ou seja,

[...] a existência de um campo especializado e relativamente autônomo é correlativa à existência de alvos que estão em jogo e de interesses específicos: através dos investimentos indissolavelmente econômicos e psicológicos que eles suscitam entre os agentes dotados de um determinado *habitus*, o campo e aquilo que está em jogo nele produzem investimentos de tempo, de dinheiro, de trabalho etc. [...] Todo campo, enquanto produto histórico, gera o interesse, que é condição de seu funcionamento. (Bourdieu, 1990: 126-128 Coisas Ditas)

Por outro lado, a noção de estratégia para Bourdieu visa apreender as práticas inconscientes (no sentido de naturais e evidentes) como produtos dos *habitus* ajustados a uma determinada demanda social, surgindo como ações práticas inspiradas pelos estímulos de um determinado campo. São infraconscientes, pois tendem a se ajustar como um sentido prático às necessidades impostas por uma configuração social específica.

Ortiz (1983) sublinha que o *habitus* tende a conformar e a orientar a ação, mas como é produto das relações sociais, tende a assegurar a reprodução dessas mesmas relações objetivas que o engendraram. E prossegue afirmando que cada agente, consciente ou inconscientemente, é produtor e reproduzidor de sentido objetivo porque “suas ações e suas obras são produto de um *modus operandi* do qual ele não é o produtor e do qual ele não possui domínio consciente; as ações encerram, pois uma ‘intenção objetiva’ que ultrapassa as intenções conscientes.” (BOURDIEU *apud* ORTIZ, 1983:15)

O *habitus* constitui, assim, nossa maneira de perceber, julgar e valorizar o mundo e conforma nossa forma de agir, corporal e materialmente. Thiry-Cherques (2008) aponta que é composto por três dimensões: (i) *ethos* – conjunto sistemático de disposições morais, de princípios práticos; (ii) *hexis* – princípios interiorizados pelo corpo: expressões corporais, posturas, aptidões adquiridas; e (iii) *eidos* – apreensão intelectual da realidade, é a sua dimensão lógica.

No entanto, Setton (2002) enfatiza que apesar de o ajustamento entre *habitus* e campo seja o mais frequente, podem-se vislumbrar formas de ajustamento ou desajustamento entre estruturas objetivas e subjetivas. Para a autora, *habitus* não pode ser interpretado apenas como sinônimo de uma memória sedimentada e imutável; é também um sistema de disposição construído continuamente, aberto e constantemente sujeito a novas experiências. Pode ser visto como um estoque de disposições incorporadas, mas postas em prática a partir de estímulos conjunturais de um campo. É possível vê-lo, pois, como um sistema de disposição

que predispõe à reflexão e a uma certa consciência das práticas, se e à medida que um feixe de condições históricas permitir.

Em essência, o conceito de *habitus* busca romper com as interpretações deterministas e unidimensionais das práticas. Quer recuperar a noção ativa dos sujeitos como produtos da história de todo campo social e de experiências acumuladas no curso de uma trajetória individual. Os *habitus* individuais, produtos da socialização, são constituídos em condições sociais específicas, por diferentes sistemas de disposições produzidos em condicionamentos e trajetórias diferentes, em espaços distintos como a família, a escola, o trabalho, os grupos de amigos e/ ou a cultura de massa.

Ou seja, sua teoria praxiológica, ao fugir dos determinismos das práticas, pressupõe uma relação dialética entre sujeito e sociedade, uma relação de mão dupla entre *habitus* individual e a estrutura de um campo, socialmente determinado. Segundo esse ponto de vista, as ações, comportamentos, escolhas ou aspirações individuais não derivam de cálculos ou planejamentos, são antes produtos da relação entre um *habitus* e as pressões e estímulos de uma conjuntura.

2.2.1.4 Capital Social

Na década de 1980¹², Bourdieu tratou o capital social como um tópico específico de estudo para tentar entender como indivíduos inseridos em uma rede de relações sociais estável podem se beneficiar de sua posição ou gerar externalidades positivas para seus membros.

Em particular, o papel das famílias na construção do capital social tem sido abordado pela literatura sob dois ângulos. O primeiro examina a construção do capital social no interior das redes familiares e a importância disto para o desenvolvimento escolar e cognitivo dos filhos. O segundo ângulo focaliza o papel das famílias na construção de capital social extrafamiliar, ou seja, em redes fora do lar e no interior de contextos econômicos, estatais e/ou comunitários, formais e informais. Este último enfoque é dominante na literatura atual sobre capital social.

Na concepção de capital social sustentada por Bourdieu (2001) destacam-se três aspectos, a saber: (i) seus elementos constitutivos; (ii) os benefícios obtidos pelos indivíduos mediante

¹² O trabalho de BOURDIEU, P. “Le capital social: notes provisoires” foi originalmente publicado na revista *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 31:2-3, 1980. Aqui está sendo usado: BOURDIEU, P. O capital social: notas provisórias. In: NOGUEIRA, M. A.; CATANI, A. (orgs.) **Escritos de Educação**. 3ª ed., Petrópolis: Vozes, 2001, pp.67-69.

sua participação em grupos ou redes sociais; e (iii) as formas de reprodução deste tipo de capital. Os dois elementos que constituem o capital social são as redes de relações sociais, que permitem aos indivíduos ter acesso aos recursos dos membros do grupo ou da rede, e a quantidade e a qualidade de recursos do grupo.

Em relação ao primeiro elemento, Bourdieu (2001: 67) define o capital social como a agregação de recursos atuais ou potenciais que têm ligação estreita com uma rede durável de relações institucionalizadas de reconhecimento e de inter-reconhecimento mútuo. As relações estabelecidas entre os indivíduos pertencentes a um determinado grupo não advêm apenas do compartilhamento de relações objetivas ou do mesmo espaço econômico e social, mas se fundem, também, nas trocas materiais e simbólicos, cuja instauração e perpetuação supõem o reconhecimento dessa proximidade. São estas redes sociais (família, trabalho, clube, escola, etc.) as que dão ao indivíduo o sentimento de pertencimento a um determinado grupo.

O segundo elemento diz respeito à quantidade e à qualidade de recursos do grupo. De acordo com o autor em questão, o volume de capital social de um agente individual depende tanto da extensão da rede de relações que ele pode efetivamente mobilizar como do volume das diferentes formas de capital (econômico, cultural ou simbólico) que é propriedade exclusiva de cada um dos agentes a quem o indivíduo está ligado.

Embora o capital econômico seja a fonte de todas as outras formas de capital, e embora seja diferenciado o custo de conversão dos diferentes tipos de capital em capital econômico, Bourdieu deixa claro que o capital social tende a ser transformado em capital econômico ou mesmo em capital cultural.

O segundo aspecto destacado por esse autor focaliza os ganhos obtidos pelos indivíduos em decorrência de sua participação nos grupos. É esta participação que lhes permite apropriar-se dos benefícios materiais e simbólicos que circulam entre os membros da rede.

Diretamente relacionada a essa apropriação está, em terceiro lugar, a reprodução do capital social, que é produto do trabalho necessário para produzir as redes de relações duráveis que podem proporcionar os benefícios materiais e simbólicos que circulam entre os membros da rede. Nessa perspectiva, destaca-se a importância do capital social para as diversas frações de classe, pelas possibilidades que sua participação em determinados grupos ou redes sociais lhes abrem, no sentido de aumentar o rendimento possível do seu capital social e de seus

investimentos escolares, na forma de benefícios simbólicos (status ocupacional, por exemplo) ou na forma de benefícios salariais.

Bourdieu relaciona o capital social aos benefícios mediados pelas redes extrafamiliares e às lutas concorrenciais entre indivíduos ou grupos no interior de diferentes campos sociais. Portanto, as chances que os agentes têm de acumular ou de reproduzir capital social dependem de sua posição dentro do sistema de estratificação (Ortiz, 1983). Ou seja, quanto maior o acúmulo de capital social pelo agente, melhor seu posicionamento no campo; e quanto melhor o posicionamento de um agente num campo, mais facilmente acumula capital social e, por conseguinte, capital econômico e simbólico.

2.2.2 Bourdieu e a teoria da prática e do poder na compreensão das relações de gênero

O gênero, na ótica bourdieusiana, é uma dimensão constitutiva do *habitus* que, como visto anteriormente, é responsável pela produção e reprodução das práticas e experiências de homens e mulheres no espaço social. Adquirido pelo pensamento e corpo, o *habitus* é um sistema de “disposições duráveis” resultantes dos processos de aprendizagem dos agentes junto às estruturas sociais. São incorporações adquiridas nos espaços sociais, constituindo percepções, ações e comportamentos que, por sua vez, vão indicar as condutas de permanência e ou mudança das estruturas (BOURDIEU, 2009, 1996).

Bourdieu (1998) documenta com insistência como a dominação masculina está ancorada em nossos inconscientes, nas estruturas simbólicas e nas instituições da sociedade. Por exemplo, mostra como o sistema mítico ritual, que joga um papel equivalente ao sistema jurídico em nossas sociedades, propõe princípios de divisão ajustados a divisões preexistentes que consagram uma ordem patriarcal.

Na sua perspectiva, a eficácia masculina se radica no fato de que legitima uma relação de dominação ao inscrevê-la no biológico, o que, em si mesmo, é uma construção social biologizada. De início, o autor referenda o conflito epistemológico já assinalado:

Como estamos incluídos, como homem ou mulher no próprio objeto que nos esforçamos por apreender, incorporamos, sob a forma de esquemas inconscientes de percepção e de apreciação, as estruturas históricas da ordem masculina; arriscamo-nos, pois, a recorrer, para pensar a dominação masculina, a formas de pensamento que são, elas mesmas, produto da dominação (BOURDIEU, 1998 : 13).

Por meio do *habitus*, que se constitui numa espécie de memória social, o passado é (re)significado nas práticas presentes. No entanto, a interiorização da exterioridade que se dá por meio do referido *habitus*, acontece independente da vontade dos indivíduos, de forma inconsciente, visto que esses não detêm a significação da pluralidade de seus comportamentos e ações e nem dos princípios que os originam. A cultura, a linguagem, a vida afetiva, inculcam nas pessoas certas normas e valores profundamente tácitos, tidos como “naturais”. O *habitus* reproduz essas disposições estruturadas de maneira não consciente, regulando e harmonizando as ações. Assim, o *habitus* se converte em um mecanismo de retransmissão pelo qual as estruturas mentais das pessoas tomam forma na atividade da sociedade.

As consequências disto são brutais. Bourdieu destaca a violência simbólica como um mecanismo opressor extremamente eficaz, precisamente pela introjeção que as pessoas fazem do gênero. Lamas (2000: 20) sublinha que em sua definição de violência simbólica, Bourdieu incorpora a definição de Gramsci de hegemonia, dominação com consentimento, e afirma que “não se pode compreender a violência simbólica a menos que se abandone totalmente a oposição escolástica entre coerção e consentimento, imposição externa e impulso interno”. Bourdieu rearticula culturalmente a ideia de hegemonia fazendo notar que a “dominação de gênero consiste no que em francês se chama *contrainte par corps*, ou seja, constrangimento efetuado mediante o corpo” (LAMAS, 2000: 20).

No tocante à reprodução desses condicionamentos, Bourdieu (1996) vai dizer que o *habitus* utiliza-se da *hexis*, posturas corporais interiorizadas inconscientemente no cotidiano (modo de se comportar, falar, andar, sentir) que acabam produzindo socialmente uma corporeidade masculina e feminina, vividas e percebidas como naturais. Ao ajustar as subjetividades dos indivíduos às condições objetivas, o *habitus* faz a interface entre o social e o individual (MARTINS, 2002; ORTIZ, 1983). O processo de estruturação dessa categoria que se dá por meio/nos campos (família, escola, igreja, estado), que, por sua vez, modelam as disposições conforme a posição ocupada pelos indivíduos neles, constituindo-se em aspecto importante para a compreensão de como se estabelecem as relações de gênero. Nos diferentes campos, os indivíduos desenvolvem, a partir de uma dimensão inconsciente, as suas práticas, pensamentos e percepções. É onde homens e mulheres incorporam valores e práticas que são atribuídos ao universo masculino e feminino e estabelecem as desigualdades e hierarquias de gênero, mas também é onde ocorrem as mudanças nas relações de gênero, embora essas apareçam de forma frágil diante do estado de permanência das estruturas de dominação na concepção teórica de Bourdieu (1998).

Na família, em particular, instituição socializadora e espaço social onde as posições dos agentes se encontram de antemão fixadas ou socialmente pré-determinadas (pai, mãe, filhos), se manifestam as relações de poder que, geralmente, são estruturadas de forma desigual e, ao modo de Bourdieu, a partir de dois polos, um dominante (ortodoxo) e outro dominado (heterodoxo), em que o dominante não se assume como tal e nem o dominado se reconhece nessa condição devido à eficácia simbólica das estruturas de dominação que tendem a naturalizar suas práticas, tornando os que estão sob o seu jugo prisioneiros sem se sentirem e sem se saberem prisioneiros (BOURDIEU, 1998; 2001).

Por outro lado, o teórico afirma que o *habitus* possibilita a criação de novas condutas, o que não significa, porém, falar de condutas inteiramente desvinculadas das antigas, mas sim de improvisações num contexto de regras já estabelecidas, o que implica dizer que o indivíduo tem liberdade, mas essa é limitada, trata-se mais de um ajustamento das práticas às contingências (MARTINS, 2002).

Segundo Bourdieu (1996), ao participar de condições objetivas similares, um grupo social homogeneiza suas práticas e produz uma espécie de solidariedade compartilhada entre os agentes sociais. Trazendo o caso para o campo das organizações, que possui seu *habitus* próprio, com *ethos*, *hexis* e *eidos* baseados em valores fundamentalmente masculinos, abrir espaço para ascensão profissional feminina significa rever e resignificar práticas e estruturas de poder há muito arraigadas, o que não se constitui tarefa fácil, pois, as relações sociais que se reproduzem nas organizações confirmam e reforçam a estrutura social androcêntrica.

Todavia, há que se ter cautela com essa assertiva, que deve ser encarada mais no sentido de uma tendência e menos como algo determinado, fixo e imutável, considerando que embora as práticas estejam condicionadas por estruturas objetivas, o indivíduo pode subverter a ordem estabelecida produzindo práticas diferenciadas em relação àquelas do grupo e contexto de convivência diária, o que requer desentranhar significados e metáforas estereotipados, questionar as normas regulamentadoras e criticar a tradição dos valores patriarcais, basilares do campo organizacional.

A noção de “dominação simbólica” ou “violência simbólica”, desenvolvida por esse estudioso é importante e traz à tona uma forma invisível da violência cotidiana, dimensão presente nas relações de gênero. No entanto, devido ao fato do mundo social não funcionar em termos de consciência, mas em termos de práticas e mecanismos, Bourdieu acaba justificando o uso da *doxa* como um processo de aceitação inconsciente das coisas por parte dos indivíduos,

ressaltando que isso não significa dizer que os dominados tolerem tudo, mas que se adaptam muito mais do que se acredita e em muito mais do que sabem.

Ainda sobre as atitudes e comportamentos orientados pela *doxa*, Bourdieu (1998) afirma que a manipulação inconsciente do corpo é adquirida através da educação corporal e da socialização diferenciada para homens e mulheres onde são produzidas as diferenças e desigualdades de gênero. Essas se estabelecem através de oposições e divisões que organizam o mundo social e se apresentam em estado objetivado e incorporado nos corpos e *habitus*, atuando como esquemas de percepção, pensamento e ação, aonde a ordem masculina se manifesta sem necessidade de justificação. Em outros termos, a construção da feminilidade e masculinidade se inscreve através dos corpos, linguagem e atitudes (vestuário, maneiras de falar, andar, se comportar, dirigir o olhar, sentar-se), coisas que estão abaixo do nível da consciência e que por isso dificulta-lhe o trabalho de emancipação (BOURDIEU e EAGLETON, 1996).

Sendo assim, a dominação masculina, para Bourdieu, faz parte de um processo que se eterniza respaldado pela dimensão simbólica que naturaliza o que é socialmente construído, fazendo com que a visão androcêntrica do mundo sobreviva às mudanças históricas das atividades produtivas e da divisão do trabalho, devido ao trabalho histórico de eternização que, segundo o teórico, (re)cria intermitentemente as estruturas objetivas e subjetivas de dominação, perpetuadas e alimentadas, principalmente, pelas instituições socializadoras no decorrer da vida dos indivíduos.

Embora reconheça a presença de fatores de mudança na condição feminina, a exemplo do acesso à educação e o ingresso e participação no mercado de trabalho, Bourdieu (1998) afirma que esses obedecem sempre à lógica do modelo tradicional que remete à dominação masculina, visto que os homens continuam a dominar o espaço público e a área de poder econômico (e, por inferência, as organizações), ao passo que as mulheres continuam, predominantemente, no espaço doméstico e atuando majoritariamente em atividades que são extensões daquelas realizadas no espaço doméstico (guetos ocupacionais tradicionalmente femininos vistos no capítulo anterior). São também menos remuneradas que os homens quando no mesmo cargo e grau de instrução. Essa situação feminina em relação ao mercado de trabalho, descrita por Bourdieu, é constatada pelos estudos na área de gênero e trabalho sendo, também, verídica para o caso das mulheres em cargos executivos no *board* das organizações (embora com ressalvas, pois suas trajetórias profissionais ascendentes podem

indicar o desejo consciente – e bem sucedido – de jogar o jogo do campo em questão), o que não significa, porém, considerar ou afirmar um estado perpétuo de dominação masculina.

Mendes (2008) sublinha que os fatores que evidenciam mudanças femininas são conformados por Bourdieu num quadro geral de permanência das estruturas de dominação masculina. As relações de poder são concebidas fundamentalmente na sua forma estrutural e negativa, não só por considerar a dominação como um sistema, mas por concebê-las, a partir do binômio presença-ausência, dominação-consentimento, haja vista admitir a presença de estratégias de subversão ou mudança feminina, mas afirmar que essas não colocam em cheque os princípios de poder que estruturam o campo da dominação masculina.

Para a autora, esse é um aspecto problemático na referida teoria em relação à explicação das relações de gênero. O status da categoria *habitus* se estabelece diante de um quadro de fortaleza e eternização de dominação, no qual se pode inferir a sua impotência no tocante ao poder de reversão das internalizações e produção de novas ações, o que faz, conseqüentemente, com que se lhe atribua um caráter reprodutor e/ou componente de um círculo de reprodução, em que até mesmo a autonomia aparece circunscrita a um quadro geral de reprodução.

Diante dessa concepção teórica, como, então, pensar numa relação dialética e relacional de gênero visto que um dos polos (masculino) parece constituir o poder e o outro (feminino) parece praticamente destituído de poder, considerando que as subversões femininas aparecem subsumidas num contexto geral de reprodução da dominação masculina? Se as relações de poder, encaminham-se em nível estrutural-reprodutivo, como explicar as estratégias cotidianas de mudança no contexto familiar que, muitas vezes, se apresentam como uma inversão de papéis sexuais? Tais estratégias e comportamento feminino seriam indicativos de mudanças no status da dominação masculina, que vem enfraquecendo, ao longo do tempo, através das conquistas femininas por direitos e igualdade, e das novas posturas masculinas, ou seria um processo contínuo e eterno de dominação? Para Mendes (2008: 50), “a resposta a essas indagações parece residir no nível em que se concebe as categorias analíticas poder e mudança, ou seja, se essas se dão em nível estrutural ou agencial”.

Para a autora, a saída não seria excluir uma em detrimento da outra, mas admiti-las em ambas as instâncias, e segue sua análise mencionando que apesar do esforço feito por Bourdieu no sentido de uma intermediação entre ação e estrutura, via *habitus*, e da admissão de uma dimensão simbólica do poder, suas análises parecem concentrar-se em nível mais estrutural,

haja vista a explicação das desigualdades de gênero ser concebida a partir de uma estrutura de dominação, o que implica pensar as relações de poder e mudanças nas relações de gênero basicamente inscritas nessa dimensão.

Buscando uma maior flexibilidade e fluidez na análise das relações de poder inseridas nas relações de gênero, Mendes (2008) sugere a interlocução com a noção de microfísica de poder, teorizada por Foucault, particularmente a sua concepção positiva de poder, uma vez que, para o autor, as relações de poder se dão, também, no nível dos indivíduos¹³, e aplicam-se à vida cotidiana imediata dos sujeitos¹⁴, marcando a sua própria individualidade e identidade. Como diz Foucault (1995: 240), é um poder que “coloca em jogo relações entre indivíduos” num “conjunto de ações que se induzem e se respondem umas às outras”. É descentralizado e funciona como estratégias imanentes às relações sociais que se dão através de correlações de forças diferentes e descontínuas.

As relações de poder, para esse teórico, não se dão somente em nível institucional e nem se apresentam, exclusivamente, como algo negativo, que só castiga e impõe limites, existe também em sua forma positiva, que produz e transforma. Através dessa noção positiva de poder, pode-se analisar as relações cotidianas das mulheres chefes de família na esfera doméstica como negociações, estratégias e táticas que indicam mudanças. Permite, também, contar com a existência de graus diferenciados de poder em cada um dos gêneros em questão (feminino e masculino), mas sempre possibilitá-lo em ambos (FOUCAULT, 1997, 1995; LOURO, 1997).

Dessa forma,

não se deve imaginar um mundo do discurso dividido entre o discurso admitido e o discurso excluído, ou entre o discurso dominante e o dominado; mas, ao contrário, como uma multiplicidade de elementos discursivos que podem estar em estratégias diferentes (FOUCAULT, 1997: 95),

o que inviabiliza a aceitação de uma polaridade fixa de presença ou ausência de poder como aquela defendida por Bourdieu, visto que a sua localização não se dá num ponto específico da

¹³ Foucault (1995) faz uma crítica à concepção institucional de poder a que chama de jurídico-discursiva afirmando ser esta reducionista, uma vez que engloba somente o poder estrutural, o poder enquanto lei soberana, aquele instituído pelos elementos de interdição (proibição, sujeição e submissão). Esta interpretação (jurídico-discursiva) limitada do poder acaba, segundo Foucault, por encobrir o reflexo das ações subjetivas dos sujeitos e das micros relações sociais.

¹⁴ Diferentemente de Bourdieu que usa o conceito de agente, Foucault utiliza a terminologia sujeito. A palavra sujeito em Foucault pode ser entendida de duas formas específicas: “sujeito a alguém pelo controle e dependência, e preso à sua própria identidade por uma consciência ou autoconhecimento” (DREYFUS e RABINOW, 1995)

estrutura social, não é uma coisa ou propriedade que se tem ou não tem, “está em toda parte; não porque englobe tudo e sim porque provém de todos os lugares” (FOUCAULT, 1997: 89).

CAPÍTULO 3 – O CAMPO ORGANIZACIONAL COMO LOCUS DA DOMINAÇÃO MASCULINA

Constitui lugar comum afirmar que o ambiente de trabalho é regido por normas. Essas constituem o coração da cultura organizacional e o *modus operandi* do poder. Muitas dessas regras são implícitas, sendo informais e não escritas, o que desde Elton Mayo não constitui exatamente uma novidade. Porém, o que é novo é a constatação de que essas regras são geralmente masculinas. Trata-se de uma moralidade masculina dominando as organizações, exercendo o poder e delineando a cultura. As mulheres ou mesmo os homens que não compreendem ou ignoram essas normas costumam enfrentar problemas no seu cotidiano organizacional.

Prestes Motta (2000) sublinha que as organizações constituem-se em *locus* de reprodução dos gêneros, à semelhança do que acontece em sociedade. As empresas e outras organizações reproduzem a dominação masculina e é masculina a cultura da maioria dessas instituições.

Em estudo que partiu de teoria desenvolvida por Karl Jung, Prestes Motta (2000) utiliza conceitos junguianos para compreender o masculino e o feminino nas organizações e seus reflexos sobre a estrutura de poder em seu interior. Citando Gherardi (1995), inicia seu trabalho, mencionando que quando se entra pela primeira vez em uma organização, é comum sermos tomados pela atmosfera masculina ou feminina dominante. Tal fato se deve não somente à realidade física dos ambientes, mas fundamentalmente à linguagem e demais aspectos complexos, não materiais que, simplificando, chama-se cultura organizacional.

Para o autor, a questão do gênero não somente fornece uma chave para a interpretação das culturas organizacionais; ele seria um de seus aspectos distintivos e, para tal utiliza a definição de cultura organizacional de Strati (1992):

Uma cultura organizacional consiste em símbolos, crenças e padrões apreendidos de comportamento, produzidos e criados pelas pessoas que devotam suas energias e seu trabalho à vida de uma organização. Essas coisas são expressas no "design" da organização e do trabalho, nos artefatos e serviços que a organização produz, na arquitetura e suas premissas, nas tecnologias que ela emprega, nos seus cerimoniais de encontro e reunião, na estrutura temporal dos cursos de ação organizacional, na qualidade e nas condições da vida de trabalho, nas ideologias de trabalho, na filosofia da corporação, no jargão, no estilo de vida e na aparência física dos membros da organização. (STRATI, 1992:572 *apud* PRESTES MOTTA 2000:8).

Assim, a incorporação do elemento “cultura organizacional” torna-se fundamental para a compreensão da temática do gênero no campo organizacional, porque abrange aspectos não materiais – no dizer de Bourdieu, simbólicos – como, por exemplo, o que as pessoas pensam, guiadas por seus valores, nem sempre conscientes, e que diferem em larga medida entre homens e mulheres, entre diferentes níveis hierárquicos, e entre diferentes áreas funcionais.

Deve-se considerar com especial atenção a questão do *habitus* do campo organizacional, pois é amplamente constatado na literatura que as estruturas de oportunidades são geralmente segmentadas pelas e nas organizações de modo a favorecer a conquista masculina de postos de prestígio e de poder. Nesse sentido, a cultura organizacional frequentemente valoriza atributos masculinos e desvaloriza os femininos. Essa lógica é herdeira da visão – vista no capítulo 1 deste trabalho – que estabelece o espaço do trabalho como espaço público e, portanto masculino, relegando às mulheres espaços organizacionais considerados mais “femininos”, por se aproximarem da lógica do espaço doméstico, o espaço do cuidado.

Prestes Motta (2000) sublinha que em alguns casos há discriminação aberta e até mesmo assédio sexual, mas normalmente a discriminação é mais sutil, pouco visível aos olhos dos próprios executivos homens, que a negariam prontamente.

A relação entre o estereótipo de homem encontrado na maior parte das culturas e os valores que sustentam as ideias dominantes sobre a natureza das organizações é surpreendente. Geralmente estimula-se as organizações a serem agressivas, vigorosas, orientadas para as decisões, estratégicas, analíticas e racionais. Tudo isto se pensa igualmente a respeito do que é ser homem. Naturalmente as implicações para as mulheres são óbvias. Se não se “masculinizam” estão for a do jogo. Caso o façam são criticadas por “tentar desempenhar um papel de homem”. Há também organizações, em muito menor número, onde os valores tidos como femininos são dominantes. Nesses casos, a vantagem da mulher é indiscutível, mas não se trata de toda mulher, mas daquela que se conforma ao estereótipo tradicional de mulher. (PRESTES MOTTA, 2000)

O autor pontua que é preciso considerar que linguagem, mitos, estórias, rituais, normas explícitas e toda sorte de simbolismo que compõe a cultura de uma organização são também marcadamente centrados em um dos gêneros, normalmente no masculino, o que torna difícil o trânsito das mulheres nesse universo. Igualmente importante é ressaltar que também não é fácil a vida dos homens que não se conformam ao estereótipo tradicional, embora aqui aja alguma maleabilidade conforme os cargos e funções desempenhados.

De qualquer forma,

o homem que não se conforma a um estereótipo, não é menos masculino que os demais, pelo menos não necessariamente. A diferença é que outros se conformam, e talvez sejam maioria, enquanto ele não. Também não é verdade que um homem que se conforma a um estereótipo masculino seja necessariamente mais masculino que os demais. Estereótipos não correspondem necessariamente a verdade dos fatos. Por essa razão são estereótipos. O mesmo é válido para as mulheres e os estereótipos femininos. De qualquer maneira, os homens que se conformam aos estereótipos masculinos tradicionais levam vantagem na maioria das organizações, o mesmo não ocorrendo com as mulheres, que encontram toda sorte de dificuldades em suas carreiras. (PRESTES MOTTA, 2000: 11)

Por fim, caba assinalar que os estereótipos, bem como certas imagens socialmente compartilhadas fazem parte do *habitus* do campo organizacional e são, portanto, dificilmente modificados. As relações entre homens e mulheres são moldadas por eles e estabelecem expectativas de comportamento. No mundo ocidental espera-se que os homens sejam lógicos, racionais, agressivos, exploradores, estratégicos, independentes, competitivos, líderes e tomadores de decisões. Das mulheres espera-se intuição, emoção, submissão, empatia espontaneidade, cooperação, estímulo e lealdade. Esses são estereótipos tradicionais que, apesar de considerável mudança nas últimas décadas, ainda vigoram na maior parte das organizações, já que vigoram na sociedade. É inquestionável que os cargos gerenciais mais altos não são reservados às mulheres, nem aos homens que não se adéquam a esses estereótipos. (MORGAN, 2010)

No entanto, Prestes Motta (2000) sublinha que, a exemplo das pessoas, toda a organização por mais masculina que pareça, possui uma dimensão feminina que não deve ser negligenciada. Assim, uma organização muito agressiva na luta por novos mercados, poderá ser receptiva e extremamente cuidadosa na preparação de seus *trainees*, quando de seu processo de capacitação para a assunção dos postos estratégicos da corporação. De forma análoga, uma organização que pareça ser muito feminina, servido de nutrição para seus membros internos ou externos, pode ser agressiva no exercício do poder e do controle.

O autor segue afirmando que a maior parte das organizações, notadamente as empresariais, tem uma *persona* nitidamente masculina e, em boa parte dos casos essa *persona* corresponde ao predomínio da racionalidade e dos critérios de eficiência, valores normalmente tidos como masculinos. Todavia, masculino e feminino se combinam nas pessoas reais. Não há homem que não tenha o seu feminino, mesmo que muito reprimido. O mesmo vale para as mulheres, com respeito ao masculino. Dito de outra forma, não há masculinidade e sim masculinidades; não há feminilidade e sim feminilidades.

Assim, faz muito mais sentido falar de masculinidades e feminilidades, a exemplo do que defendem as feministas, pois efetivamente dão a ideia de que há variações no interior dos dois gêneros. Não se pode pensar em masculino sem feminino, nem vice-versa; não se pode pensar em masculino e feminino sem gradações e nuances.

Nesse sentido, o trabalho para alguns estudiosos do gênero é um campo de batalha ou um tabuleiro de xadrez. Isto é localizado na mente dos homens; homens indiscriminadamente. Neste tabuleiro, vigem as regras dos jogos a que os homens estão habituados desde a infância¹⁵. Assim, os comportamentos femininos nem sempre fazem sentido, o que seria diferente se os homens procurassem entender as diferenças entre os gêneros. De fato, as mulheres exibem diferenças biológicas, psicológicas e culturais que precisam ser entendidas. De modo geral, as mulheres são tidas como possuidora de uma personalidade "atributiva". Estão, segundo alguns, próximas do irracional, do sentimental, do amável, do fraco, do vulnerável. É curioso que não se pergunta o quanto isto tudo pode ser cultural. Os homens estariam mais próximos do racional, da força física, da assertividade etc., ou seja, de uma personalidade "realizadora", o que também pode ser largamente determinado pelo *habitus*. De qualquer forma, ainda nos dias de hoje, na cultura ocidental, “as mulheres ainda são mulheres pelo que são e os homens, pelo que fazem” (PRESTES MOTTA, 2000:32).

3.1 Organizações: campo de masculinidades

O gênero é parte significativa da cultura das organizações, sendo também um dos eixos principais em torno do qual a vida social se organiza, constituindo, no nível macroestrutural, algo tão relevante quanto classe e raça na alocação e distribuição de recompensas na hierarquia social. No nível micropsicológico é também importante na formação da interação interpessoal.

¹⁵ É importante frisar que os jogos de infância tem um papel fundamental na construção dos gêneros. Enquanto os jogos masculinos são geralmente caracterizados pela agressividade e competição, os jogos femininos preparam para o bom relacionamento e para o trabalho doméstico. Mesmo quando os meninos “brincam de casinha” com as meninas, a eles é atribuído o papel do pai, aquele que sai todos os dias para trabalhar. Isso tem mudado consideravelmente nos últimos anos, mas talvez não o suficiente. Em princípio, os jogos femininos buscam evitar o conflito e buscar a cooperação, enquanto os jogos masculinos sublinham habilidades utilizáveis no ambiente de trabalho. Os últimos enfatizam o conflito, a competição, a resolução de problemas, etc.

Prestes Motta (2000) afirma que há nas organizações contemporâneas uma masculinidade hegemônica¹⁶, e é essa masculinidade que vem servindo de modelo ou princípio organizador do campo organizacional. Para o autor, esta masculinidade hegemônica é constituída por meio da exclusão ou oposição às mulheres, aos efeminados, à feminilidade, e assim por diante. Ou seja, as diferenças sexuais são utilizadas para legitimar ou justificar a exclusão do outro. Assim, vê-se que a masculinidade com frequência é uma construção social excludente, além de ser uma ficção, pois nega o que há de feminino no homem. Além de excludente, a masculinidade hegemônica é repressora, já que escapar aos seus códigos significa quase sempre correr risco de ser considerado efeminado e ser assim também excluído. Dessa forma, a masculinidade hegemônica nega as masculinidades, justificando a dominação dos mais reprimidos.

Uma das principais fontes do masculino é ainda o trabalho; trabalhar possibilita ao sujeito sentir-se poderoso, auto-realizador, competente, agressivo, traços geralmente concebidos como masculinos no espaço social, notadamente no campo organizacional. Há uma associação de sucesso no trabalho com realização e sentimento de vitória. Como bem apontado por Scott (1995), construção social do gênero também envolve a dimensão do poder. Assim, no campo organizacional, para utilizar a acepção de Bourdieu, a construção do gênero é parte da competição do dia a dia por poder simbólico, que se reflete em poder pessoal e organizacional.

No capítulo 2, foi visto que a constituição social dos gêneros se dá, em grande medida, nas atividades diárias desempenhadas por homens e mulheres, a partir de suas performances. Um número considerável de pessoas luta para ser reconhecido como "homem" ou "mulher", tendo em geral uma visão rígida do que isto significa. Para a maioria das pessoas não há uma gradação no masculino e no feminino (BUTLER, 2008).

Os indivíduos percebem seus comportamentos mensurados pelo comportamento dos demais. Em função disso, orquestram suas ações em termos de como querem ser interpretados num dado contexto social. É assim em geral com todos os comportamentos, inclusive de gênero. Nesse contexto, uma alta executiva ainda precisa ser vista como dotada de traços geralmente associados ao masculino. Alguns homens são muito agressivos nas suas empresas e receptivos

¹⁶ Prestes Motta (2000) utiliza o conceito de masculinidade hegemônica como uma analogia ao conceito gramsciano de hegemonia. Trata-se do gênero dominante e a masculinidade culturalmente idealizada num dado período histórico. No Ocidente, os componentes mais fortes da hegemonia masculina estão centrados no trabalho remunerado, na subordinação da mulher e na homossexualidade. No entanto, trata-se de uma influência, não de uma determinação.

em outros contextos, como o lar. Homens e mulheres participam em uma conduta auto-regulatória, através da qual monitoram a construção de seus próprios gêneros. O masculino é construído sistematicamente e quotidianamente. Não é um produto estático e acabado como o estereótipo faz crer. O mesmo é verdadeiro para o feminino. É preciso ainda lembrar que o masculino e o feminino são construídos por meio de práticas auto-regulatórias influenciadas por limites estruturais que nos envolvem a todos: divisão sexual do trabalho, relações de poder entre sexos e sexualidade. Tais limites permeiam as relações entre homens, entre mulheres e entre homens e mulheres.

Partindo do pressuposto teórico de que as reações dos sujeitos com relação ao trabalho não são somente moldadas pelas suas próprias características, como sexo, por exemplo, Wharton e Bird (1996) chamam a atenção para a distribuição de status entre os outros grupos sociais relevantes na empresa ou organização. Além disso, as autoras compartilham o ponto de vista segundo o qual as relações sociais no trabalho representam uma fonte de satisfação, constituindo uma recompensa importante e também uma fonte de preocupação dos indivíduos no ambiente de trabalho. Tais relações constituem também um veículo pelo qual a desigualdade social é reproduzida. A semelhança com o grupo social é importante para a integração e a coesão no trabalho, como tantos pesquisadores demonstraram.

A partir da análise dos dados oriundos de questionários distribuídos entre homens brancos e heterossexuais que trabalhavam em uma universidade norte-americana, Wharton e Bird (1996) revelaram que a percepção da semelhança relaciona-se com o gênero, isto é, os homens se percebem como iguais e essa identidade grupal se reflete na satisfação com o trabalho. Essa satisfação pode diminuir consideravelmente quando homens trabalham em grupos de predominância feminina, nos quais as mulheres têm o mesmo status ou maior do que eles. Sendo o gênero feminino menos valorizado socialmente, o homem pode experimentar um rebaixamento moral quando se vê trabalhando num ambiente de maioria feminina. Contudo, podem estar operando aqui diferenças culturais relevantes, que dificultam a coesão e a integração. O fato de haver um feminino em todo homem e um masculino em toda mulher, não significa, de forma alguma, que o homem seja igualmente masculino e feminino e, da mesma forma, a mulher. Entretanto, para Prestes Motta (2000), é provável que essa sensação de rebaixamento moral deva-se mais ao preconceito e que, a partir da realização deste fato, possa ser superado.

A hegemonia masculina não é tão somente um certo tipo de identidade. Significa, igualmente, ganhar e apoderar-se do poder na organização e na sociedade. Kilduff e Mehra (1996) acreditam que as *business schools* podem fornecer uma excelente base empírica para o entendimento dos efeitos da "masculinidade hegemônica" nos estudantes que entraram no mundo dos negócios. Por essa razão, analisam a extensão em que a identidade da hegemonia masculina representa um papel nas carreiras dos estudantes de elite em administração nos Estados Unidos. Os autores constataram que a identidade masculina hegemônica influencia homens e mulheres no universo social dos MBAs, na medida em que valores de competição agressiva e poder são enfatizados.

A pesquisa de Kilduff e Mehra (1996) também demonstrou que as mulheres que se graduam nos MBAs e entram no mundo dos negócios apresentam uma tendência a enfrentar dificuldades para suportar a pressão e as demandas da identidade fortemente masculina, do ponto de vista cultural, requisitada pelas grandes empresas. As mulheres, além de necessitarem se "masculinizar" ainda são discriminadas nesses ambientes. Por mais que isto esteja mudando, a sociedade e a família patriarcais continuam a produzir padrões de masculino e de feminino compatíveis com os valores capitalistas de competição e agressividade. Assim, as mulheres e os homens menos próximos da "masculinidade hegemônica" precisam fazer muito mais para crescerem na hierarquia.

Foi visto ao longo do capítulo 2 que gênero é uma construção social, que está para além da oposição binária masculino – feminino e, portanto, há mais sentido em se falar de feminilidades e masculinidades. Porém, esse fato é mascarado pela visão bipolar dada pela hierarquia que sobrepõe o masculino ao feminino. A masculinidade hegemônica descreve a definição social do que é ser um homem. Essa forma de masculinidade fornece uma identidade para o homem, que deve lutar por sucesso, por realizações e estar sempre no controle. O homem, por este modelo, deve ter poder e estar no poder. Ele vê isto como um direito seu, e a privação do poder é para ele um insulto. (PRESTES MOTTA, 2000:42)

Nas palavras de Prestes Motta (2000: 42):

Hegemônico e supremo, o gênero masculino é culturalmente reconhecido, exaltado e dominante em nossa época e assim já era na cultura judaico-cristã desde o tempo dos grandes patriarcas. A hegemonia masculina não caracteriza apenas a sociedade, mas também as organizações, nas quais as mulheres tem que recorrer a uma espécie de "travestismo" cultural para alcançar os postos de direção. Caracterizadas pela hipermasculinidade ou "masculinidade hegemônica", as empresas e outras organizações, como sindicatos e partidos políticos, reforçam a hierarquia de mando e subordinação, marginalizam masculinidades alternativas e o feminino em todas as suas nuances.

Assim como a subordinação feminina, a subordinação para algumas identidades masculinas torna-se inevitável nesse sistema de masculinidade hegemônica. Para Prestes Motta (2000), A subordinação ocorre quando uma dada masculinidade dominante assume um caráter ideológico e, desse modo, assume foros de "verdade", passando a ser tomada como indiscutível, além de socialmente desejável. Como a identidade masculina que domina passa a ser assumida como pressuposto, ela passa a ser lida e entendida, no sistema cognitivo da maioria ou a totalidade de seus membros, como inevitável e universal. Neste sentido, aqueles que são definidos pela masculinidade dominante ou hegemônica, passam a ter o suporte da cultura organizacional para sua identidade, e costumam alcançar postos de maior poder e prestígio com mais facilidade. Talvez com exceção das áreas de recursos humanos e marketing, é frequente que processos de seleção de executivos privilegiem homens e mulheres cujos comportamentos e atitudes se alinhem com os estereótipos da masculinidade hegemônica (PRESTES MOTTA, 2000).

Para finalizar este capítulo, cabe sublinhar que no campo dos estudos organizacionais a visibilidade do tema gênero é consideravelmente baixa, até mesmo considerada marginal por muitos, apesar da publicação de importantes trabalhos, dentre os quais os trabalhos de Acker (1990), Alvesson e Billing (1992), Bendl e Schmidt (2010), Calás e Smircich (1998, 2009), Gerhardi (1995, 2005), Martin (2006), Powell (1993), Risman (2004), West e Zimmerman (1987), só para citar alguns. Da Escola de Administração Científica à teoria da contingência e outras abordagens mais recentes, executivos, funcionários e operários são destituídos de gênero. Na verdade, homens e administração são tratados como sinônimos, a ponto de nem ser necessária a alusão ao gênero dos participantes da organização.

Em trabalho pioneiro que difere das análises individualistas sobre gênero nas organizações, nos quais a causa do acesso desigual às oportunidades e ao poder é situada em termos de estilos de liderança, Kanter (1977a) faz crítica severa ao viés masculino no interior das estruturas de poder presentes nas organizações, além de apresentar uma explicação para o teto de vidro¹⁷, que restringe a ascensão de mulheres na hierarquia organizacional. Para tal,

¹⁷ Termo que se popularizou na década de 1980 referindo-se às barreiras invisíveis encontradas pelas mulheres para subir na hierarquia das organizações. Isso significa que as mulheres tem formação acadêmica, experiência profissional, mas ainda assim enfrentam dificuldades para chegar à alta administração (BENDL e SCHMIDT, 2010).

apresenta três elementos centrais de comportamento: a estrutura de oportunidade, a estrutura de poder e a distribuição proporcional de pessoas ou composição social de cargos.

Para Kanter (1977a), por estarem situadas nos níveis mais baixos da hierarquia e confinadas em posições segregadas segundo um critério sexual, as mulheres internalizam noções relativas de valor. Ciclos de impotência são reproduzidos através de percepções e ações dos homens, que utilizam recursos de poder na reprodução de estruturas construídas à sua própria imagem. As culturas organizacionais dominantes, bem como as ideias de processo decisório racional são assim inseparáveis das noções de masculinidade hegemônica. O feminino é visto como incompatível com o poder. "As mulheres não são feitas para mandar" e outras pérolas do pensamento machista são produzidas e reproduzidas dessa forma. (PRESTES MOTTA, 2000: 70).

Várias autoras (CONNEL, 1987; FERREE, 1990; MARTIN, 2004; RISMAN, 2004; THOMPSON, 1993) defendem que ao incorporar a perspectiva de gênero na análise do desenvolvimento de carreira é possível ter uma compreensão mais clara da forma como o trabalho é dividido para exprimir simbolicamente diferenças entre os sexos, e como diversas estruturas sociais – e não apenas as estruturas familiares – assumem valores de gênero que se traduzem em vantagens diferenciadas para homens e mulheres. Esta conceitualização coloca em evidência os processos de construção social da masculinidade e da feminilidade como categorias opostas com um valor social desigual. A construção do gênero como um conjunto de dicotomias polarizadas (razão *versus* emoção, agressividade *versus* passividade) faz com que quaisquer similitudes entre os sexos sejam escondidas com um propósito social. Os papéis sociais atribuídos às mulheres e aos homens não são simplesmente distintos, mas, são também, diferentemente avaliados e recompensados. Esta estratificação de gênero reflete-se no interior das organizações de trabalho e é reforçada pelos valores e pelos símbolos culturais. Assim, em alguns casos, a força física e as aptidões manuais constituem características masculinas positivamente valorizadas, outras vezes são características como a intelectualidade e a capacidade analítica que são apropriadas como valores masculinos.

Como explicam Risman (2004) e West e Zimmerman (1987), é a construção social das diferenças entre os sexos que garante o poder social e a dominação de um sexo pelo outro. Uma implicação importante desta perspectiva é a de que os indivíduos são agentes ativos na construção e definição da sua própria identidade e possuem latitude de escolha quanto ao fato de se conformarem ou, pelo contrário, contestarem os estereótipos e papéis sexuais que lhes

são naturalmente atribuídos. O gênero não é um atributo individual mas é algo que é evocado, criado e sustentado diariamente através da interação.

Homens e mulheres, diferentes masculinidades e feminilidades, experimentam a vida na organização de formas diferentes, seja entre níveis de status, seja no interior de um mesmo nível. Normalmente, as mulheres, de alguma forma, precisam transformar sua identidade sexual e de gênero, para poderem participar de um universo que ainda é fundamentalmente masculino.

Com frequência, as mulheres obrigam-se a um desempenho quantitativa e qualitativamente superior para garantir o seu lugar ao sol. Mulheres sempre vigilantes no sentido de proteger suas posições contra a discriminação sexual, percebem que as diferenças de gênero são utilizadas como um instrumento de punição e de controle de seu comportamento. A sexualidade é então algo sempre disponível para ser utilizado como meio de assegurar e garantir relações e definições prévias de poder organizacional. Isto se dá tanto no caso das mulheres em geral, que se veem desvalorizadas em seu status, como no caso das masculinidades não hegemônicas (BENDL e SCHMIDT, 2010).

Por fim, a racionalidade masculina constrói-se em oposição ao feminino, pela sua negação, mas não existe sem ele. No ambiente de trabalho, a sexualidade não é somente reprimida, sublimada e sujeita à expressão de controle: ela é ativamente construída em uma variedade de discursos e interações. A estrutura de gêneros existente na sociedade é reproduzida pelas organizações, o que significa que, salvo casos raros, a masculinidade hegemônica na sociedade é também o gênero masculino das organizações. Assim, há uma masculinidade hegemônica também nas organizações, o que pressupõem diversas dificuldades para as outras masculinidades e para as feminilidades em geral. Mulheres e homens aprendem a lidar com seus gêneros no interior das organizações. Lidar com os gêneros inclui lidar com suas sexualidades que estão no centro das relações de gênero e das relações sociais em geral.

PARTE II – MODELOS DE CARREIRA E CONSIDERAÇÕES SOBRE A PERSPECTIVA DE GÊNERO APLICADA AO DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA

A segunda parte deste trabalho, composta pelos capítulos 4 e 5, tem como objetivo apresentar as diferentes perspectivas teóricas centradas no desenvolvimento de carreira, além de evidenciar algumas abordagens consideradas mais relevantes sobre a perspectiva de gênero aplicada ao desenvolvimento de carreira, apontando os fatores-chave e as barreiras de ascensão, bem como os inibidores da inserção feminina nos postos de alto escalão.

CAPÍTULO 4 – PERSPECTIVAS TEÓRICAS CENTRADAS NO DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA

Este capítulo está dividido em três seções. Na seção 4.1 será apresentada breve discussão sobre as transformações do conceito de carreira ocorridas nos últimos anos. A seção 4.2 tratará da apresentação dos modelos clássicos de carreira e, por fim, na seção 4.3, serão pormenorizados os modelos emergentes de carreira, com especial atenção à ênfase na perspectiva de gênero característica do mais recente deles.

4.1 Carreira: um conceito em constante transformação

O interesse crescente pelo estudo da carreira surge, em parte, da tomada de consciência por parte dos indivíduos da importância que o trabalho assume nas suas vidas. Apesar da relevância atribuída ao estudo da carreira, não existe consenso na literatura quanto ao seu significado, o que se relaciona parcialmente com o fato de a análise das carreiras derivar de áreas tão diversas como a psicologia, a sociologia, a antropologia, a economia e o comportamento organizacional. A literatura sobre carreiras não possui, na maior parte dos casos, quaisquer princípios organizadores, detém pouca coerência teórica, e uma qualidade que pode ser caracterizada em muitos casos de variável. Muitos dos estudos sobre carreiras cresceram de forma esporádica em resposta aos desenvolvimentos existentes dentro de várias disciplinas acadêmicas e de acordo com as respectivas tradições epistemológicas, filosóficas e metodológicas. Esta é, portanto, uma área do conhecimento que acaba por abarcar diversas tradições e áreas científicas. Collin e Young (1986) e Collin (1998) preferem, assim, o

conceito de teorias segmentárias de carreira em vez do conceito de teoria de carreira, e que pressupõe a existência de um corpo teórico homogêneo e unificado.

Costa e Balassiano (2006) apontam que o conceito de carreira pode ser considerado como um dos mais complexos de se caracterizar, justamente por ter sofrido inúmeras transformações ao longo do tempo, notadamente a partir do início do século XX. Independentemente da diversidade inerente ao conceito, a idéia de carreira estável e ascendente está associada à emergência das grandes burocracias, surgindo como um instrumento para “facilitar um modo de administração impessoal e racional e assegurar, ao mesmo tempo, a eficiência e a coesão organizacionais por meio da relação de lealdade trabalhador-organização” (COSTA e CAMPOS, 2006: 65).

Nesse sentido, a carreira tradicional seria uma promessa feita pela organização ao indivíduo, na qual o mérito, a diligência e a autodisciplina seriam recompensados com o progresso contínuo numa trajetória desenhada à semelhança de uma escada. Contudo, as transformações da economia, as novas tecnologias e a precarização do trabalho impuseram ciclos cada vez mais acelerados às organizações. Nas palavras de Thiry-Cherques (2006b: 22),

A evolução dos sistemas comunicacionais levou a uma homogeneização crescente dos processos produtivos e de geração de serviços. O custo desse processo foi a linearização das relações intra-organizacionais e do sistema de carreiras.

Assim, enquanto no passado a concepção de carreira estava associada a uma trajetória profissional linear e ascendente, normalmente desenvolvida no âmbito de uma organização e sob sua tutela, “na era da empregabilidade, a carreira passa a ser uma construção eminentemente individual, marcada por uma sucessão de escolhas autônomas do trabalhador, único responsável pelo sucesso ou fracasso desta trajetória” (LEMOS, 2006: 50).

Contudo, a revisão da literatura sobre carreira, especialmente sob a ótica de gênero, aponta que a sub-representação feminina no alto escalão das grandes organizações tem menos a ver com as escolhas individuais, estando fortemente relacionada com as práticas organizacionais e com as construções teóricas existentes, profundamente baseadas em concepções masculinas do trabalho e do desenvolvimento de carreira (BENDL e SCHMIDT, 2010; BROADBRIDGE, 2008; KIRCHMEYER, 2002, 1998; KUMRA e VINICOMBE, 2010; LINEHAN e WALSH, 2001; MAINIERO e SULLIVAN, 2005; OLSON e WALKER, 2004; O’NEIL, HOPKINS e BILIMORIA, 2008; PRIOLA e BRANNAN, 2008; VINICOMBE e SINGH, 2003; WOOD, 2008).

A seção, a seguir, ocupar-se-á do maior detalhamento do processo de transformação do conceito de carreira ao longo do tempo, bem como da tentativa de construção de um arcabouço teórico que incorpore uma perspectiva feminina sobre o desenvolvimento de carreira.

4.2 Modelos clássicos de carreira

Sonnenfeld e Kotter (1982) propuseram uma moldura conceitual para a organização dos diversos modelos teóricos existentes sobre carreiras. Os autores sublinharam a existência de quatro fases distintas na maturação da teoria de carreira:

1. A abordagem relativa à *estratificação social*. Desenvolve-se a partir de 1890 e está relacionada com a emergência da sociologia. As primeiras linhas de investigação procuravam identificar as determinantes externas da mobilidade ocupacional, de que se distinguia a classe social dos indivíduos. Os estudos realizados mostravam que a classe social era o fator externo mais importante para a prossecução de determinada carreira ou ocupação. Assim, os filhos geralmente prosseguiram as carreiras ou ocupações dos seus pais. Esta corrente teórica baseava-se no pressuposto de que os indivíduos e o ambiente eram relativamente imutáveis.
2. A abordagem dos *traços de personalidade*. Emerge a partir de 1920 e procura compreender a relação entre fatores ou disposições internas, tais como a personalidade e as escolhas vocacionais dos indivíduos. Esta abordagem foi desenvolvida por psicólogos que procuravam relacionar as características individuais de personalidade com as escolhas ocupacionais dos indivíduos. Uma das teorias mais conhecidas, neste âmbito, é a de Holland (1973) que distinguiu entre seis ambientes distintos (o realístico, o investigador, o social, o convencional, o empreendedor e o artístico) aos quais correspondiam diferentes tipos de personalidade. Esta abordagem perspectivava o indivíduo como um ser estático num ambiente igualmente sujeito a poucas mudanças.
3. A abordagem dos *estágios de carreira*. Surge a partir de 1950 e adota uma visão mais dinâmica ao observar que a carreira de um indivíduo muda ao longo dos vários estágios que atravessa e é marcada por diferentes necessidades, preocupações, envolvimento, aspirações e interesses. Os modelos de estágios de carreira, que foram

desenvolvidos pela psicologia organizacional e pela sociologia do trabalho, perspectivavam a vida dos indivíduos como algo dinâmico, sujeito a mudanças e desenvolvimentos. As teorias propostas por Super (1957) e Schein (1978) constituem exemplos de modelos teóricos ilustrativos desta abordagem.

4. A abordagem centrada no *desenvolvimento adulto ao longo do ciclo de vida*. Tem a sua gênese na psicologia do desenvolvimento e floresce sobretudo a partir de 1970. Ela oferece uma visão mais dinâmica da análise de carreira ao reconhecer que os seus estágios interagem com a totalidade da vida dos indivíduos ao longo do tempo, abarcando não apenas o domínio do trabalho, mas também outros aspectos da vida do indivíduo como a família. Este tipo de abordagem centra-se na evolução dinâmica do indivíduo, da sua família, e da sua carreira ao longo da vida. O estudo realizado por Levinson et al (1978) sobre as fases do desenvolvimento adulto é ilustrativo desta abordagem.

Sonnenfeld e Kotter (1982) notam que no processo de se tornar crescentemente dinâmica, a teoria sobre a carreira acabou por adquirir maior variabilidade e complexidade ao longo de duas dimensões: (1) *período temporal*, que analisa a carreira ao longo do ciclo de vida individual, do nascimento à morte; e (2) *espaço de vida*, que preconiza que a carreira do indivíduo extravasa o domínio profissional ou ocupacional, abarcando também a vida privada e pessoal.

Driver (1994), à semelhança de Sonnenfeld e Kotter (1982), defende a necessidade de uma abordagem pluralista ao conceito de carreira, integradora das diferentes visões derivadas dos diferentes modelos teóricos, que inclua não apenas os aspectos relacionados com o trabalho e a ocupação profissional, mas também todo o conjunto de atividades extra-laborais, das quais se destacam a vida pessoal e familiar.

Nesse sentido, Hall (2002) distingue quatro significados que estão associados ao conceito de carreira: (1) *carreira como progressão profissional*, relacionada à mobilidade vertical através da hierarquia organizacional; (2) *carreira como ocupação profissional*, relacionada a determinadas atividades ou ocupações profissionais (médicos, professores, advogados); (3) *carreira como seqüência de trabalhos ou funções ao longo da vida*, correspondente ao percurso profissional particular de um indivíduo. Assim, qualquer pessoa que tenha desempenhado uma determinada função ou trabalho possui uma carreira, independentemente da ocupação ou das promoções obtidas ao longo do tempo de trabalho; e (4) *carreira como*

uma seqüência de experiências profissionais ao longo da vida, que incorpora um caráter de subjetividade, pois, segundo esta perspectiva, o conceito de carreira compreende as mudanças nas aspirações, concepções e atitudes dos indivíduos face à sua vida profissional e privada.

Dessa forma, para o autor, a compreensão da trajetória profissional dos indivíduos exige que se leve em consideração as dimensões objetivas e subjetivas da carreira. Ao utilizar esta perspectiva, Hall (2002) sublinha que o conceito pode aplicar-se à história de um indivíduo no desempenho de um papel particular, e não tem que se restringir unicamente ao seu papel profissional, contrariando os conceitos tradicionais de carreira que apontavam para um conjunto de posições mais ou menos identificáveis na hierarquia organizacional.

A definição clássica de Wilensky (1960) apud Santos (2007: 10) de que a carreira “constituiria uma sucessão de funções ou ocupações relacionadas entre si, dispostas numa hierarquia de prestígio, através da qual os indivíduos se movimentariam numa seqüência ordenada e mais ou menos previsível”, ilustra muito bem a sua dimensão estrutural. Esta dimensão constitui a face objetiva da carreira, o seu aspecto público e estrutural, que pode ser estudado em termos de linhas de carreira. Assim, os elementos objetivos dizem respeito à posição ocupada, às responsabilidades ou atividades relacionadas com a função e às decisões relacionadas com o trabalho.

Mas também pode-se definir carreira por meio das experiências e expectativas dos indivíduos. Para Barley (1989), este aspecto é designado como carreira subjetiva e consiste nos significados que os indivíduos atribuem às suas carreiras, e o sentido de vida que eles retiram das suas experiências individuais. Efetivamente, os elementos subjetivos compreendem as interpretações individuais dos acontecimentos relacionados com o trabalho tais como as aspirações profissionais, as expectativas, os valores, as necessidades e os sentimentos acerca de experiências de trabalho particulares. A carreira subjetiva constitui a interpretação que o indivíduo faz dos acontecimentos passados e futuros na medida em que estes se relacionam com aspectos importantes da sua identidade (COSTA e CAMPOS, 2006).

Santos (2007) aponta que a análise da carreira subjetiva tem sua gênese no trabalho realizado por Hughes na Universidade de Chicago, nas décadas de 1940 e 1950. Para este autor as organizações formais, ou mesmo o trabalho, não constituíam o contexto obrigatório e único para a aplicação do conceito de carreira. Para ele,

subjetivamente, a carreira consiste na forma como o indivíduo percebe a sua carreira como um todo e interpreta os significados dos seus vários atributos, ações e de tudo aquilo que lhe

sucedem. (...) As carreiras na nossa sociedade são pensadas em termos de funções ou empregos, uma vez que estes constituem as ligações do indivíduo com a estrutura institucional. Mas a carreira não termina, nem se esgota, apenas nas realizações profissionais. Existem outros pontos através dos quais a vida do indivíduo acaba por influenciar a ordem social e outras formas de reconhecimento social. (HUGHES, 1937: 409-410, apud SANTOS, 2007: 10-11)

Barley (1989) pontua que os sociólogos da Escola de Chicago consideravam que a definição de carreira, em termos de progressão ao longo de uma hierarquia de poder, ou prestígio, era demasiado redutora. Na prática, para grande número de indivíduos, a mobilidade vertical não representava mais do que somente um tipo de movimentação de carreira. Embora a mobilidade vertical fosse de grande importância para a carreira de determinados grupos ocupacionais, os movimentos ascendentes ou descendentes não eram os únicos observados, nem necessariamente os mais importantes indicadores de sucesso.

Por outro lado, Evetts (1992 e 2000), irá criticar a dicotomia existente entre estrutura (carreira objetiva) e ação (carreira subjetiva). A primeira abordagem, por ignorar que as carreiras são largamente constituídas pelos significados que os indivíduos lhe atribuem e, a segunda, por não reconhecer a importância das estruturas e propriedades organizacionais na definição das carreiras individuais. Como forma de ultrapassar esse dilema, a autora propõe uma focalização no processo de carreira, isto é, na trajetória de mudança de seus padrões, sugerindo sua utilização em substituição ao conceito de estruturas de carreira, considerado por ela demasiado inflexível.

Assim, Evetts (2000) propõe três dimensões inter-relacionadas entre si para o estudo da carreira: a estrutura, a cultura e a ação:

1. A *dimensão estrutural* relaciona-se com os níveis salariais e promocionais que são desenvolvidos no interior das organizações e profissões, sendo que estes níveis constituem os meios através dos quais os empregados são distribuídos entre diferentes posições com níveis diferentes de responsabilidade. As noções de progresso e promoção estão, então, intimamente ligadas ao conceito de estruturas de carreira.
2. A *dimensão cultural*, relaciona-se com o sistema de crenças e com as instituições sociais de controle que influenciam as escolhas ocupacionais. Isto significa que existe todo um conjunto de crenças e de instituições sociais, como a família e a escola, que determinam os papéis profissionais adequados para cada um dos sexos e que, de algum modo, afetam a construção das carreiras de homens e mulheres.

3. A *dimensão de ação* das carreiras relaciona-se com os seus aspectos subjetivos, ou seja, está ligada às expectativas dos indivíduos relativamente às suas carreiras. De acordo com esta dimensão, a carreira focaliza-se nas experiências dos indivíduos, ou em como eles vêem os constrangimentos e as oportunidades, em como estes constrangimentos e oportunidades têm sido geridos e negociados, e em como os indivíduos concebem os problemas, as possibilidades, as influências, os pontos de inflexão, os eventos e as decisões-chave. Isto se traduz em diversas percepções de carreira e do próprio trabalho. Deste modo, uma carreira de sucesso, no caso particular das mulheres, mas também no dos homens, pode ser percebida como a obtenção de um equilíbrio entre a esfera profissional e a esfera familiar, em vez do mero alcance de uma promoção.

Apesar da falta de consenso quanto ao significado do conceito de carreira, Arthur e Lawrence (1984) analisaram as várias definições de carreira existentes na literatura e chegaram à conclusão de que existem algumas componentes que se mantêm ao longo das várias definições: trabalho, sentido de vida, avaliação social e a dimensão temporal. Segundo os autores, os primeiros dois aspectos, que são comuns às diferentes definições de carreira – trabalho e sentido de vida –, estão fortemente associados à noção de identidade (eu sou o que faço) e de vocação (a minha vida é o meu trabalho). O terceiro aspecto considerado – avaliação social – sugere que a carreira de um indivíduo é uma forma de a sociedade medir o seu sucesso profissional. Por último, a dimensão temporal implica uma análise dinâmica dos aspectos subjetivos e objetivos que influenciam as escolhas ocupacionais.

Segundo os autores, pode-se considerar então que o conceito de carreira implica a dinâmica do desenvolvimento da relação entre a organização e o indivíduo. Apesar dos aspectos anteriores se focarem na experiência de carreira individual, esta não pode ser compreendida na sua totalidade sem referência ao meio onde tem lugar.

Assim, o tipo de trabalho disponível está dependente do período histórico, das condições económicas e sociais e da própria localização geográfica onde o indivíduo se insere. O sentido de vida está forçosamente ligado a fatores do meio, tal como os valores familiares e da comunidade onde os indivíduos cresceram. A avaliação social é, por definição, um reconhecimento explícito de que as crenças partilhadas pelos sujeitos do mesmo meio afetam as pessoas no trabalho. Por fim, pelo fato da carreira ser um processo temporal, é necessário considerar como as mudanças ambientais são vivenciadas por cada indivíduo.

Por fim, Sonnenfeld e Kotter (1982) propõem um modelo de desenvolvimento de carreira que coloca precisamente em destaque a interação entre os fatores laborais – o contexto atual e passado de trabalho do indivíduo, as suas aspirações, objetivos e sentimentos relativamente ao seu trabalho – e os fatores extra-laborais, de que se destaca a família, o contexto atual e passado familiar, as suas aspirações, objetivos e sentimentos concernentes à família. Como sugerem os autores, a carreira constitui o resultado das interações entre fatores ocupacionais ou profissionais, pessoais e familiares ao longo da vida. A preocupação com a totalidade da vida do indivíduo tornou-se especialmente importante na atualidade devido às mudanças nos valores sociais quanto ao significado e importância do trabalho, e quanto à forma como se deve processar a interação entre trabalho e família, agora que proliferam as famílias de “dupla carreira” e se assiste a uma mudança nos papéis atribuídos a homens e mulheres. Por tudo isto, torna-se evidente que a perspectiva de desenvolvimento de carreira permite uma compreensão mais aprofundada dos percursos e histórias profissionais dos indivíduos nas organizações.

Na seção 4.2.1, a seguir, desenvolver-se-á breve apreciação crítica dos modelos clássicos de carreira, notadamente na perspectiva de gênero.

4.2.1 Apreciação crítica dos modelos clássicos de carreira

Sonnenfeld e Kotter (1982) argumentam que os modelos clássicos de carreira apresentam um importante conjunto de limitações. A primeira delas relaciona-se a uma perspectiva de indivíduo que se mostra passivo e estático, cuja carreira é constituída por uma sequência de estágios previsíveis, relacionados à idade e sempre dentro da mesma ocupação profissional.

Em segundo lugar, esses modelos teóricos, mais especificamente as teorias centradas nos estágios de carreira, ignoram a interação existente entre os aspectos relativos ao trabalho e aqueles relativos a vida extra-laboral dos indivíduos.

Em terceiro lugar, essas teorias subestimam a importância dos dados biográficos, ou seja, frequentemente ignoram as dinâmicas históricas. Por exemplo, quase nenhum modelo teórico de estágios de carreira leva em consideração a classe social de origem e a influência desta no desenvolvimento de carreira. As histórias de vida são reiteradamente ignoradas em favor da análise exclusiva dos estágios de carreira na organização ou ocupação profissional.

Finalmente, Sonnenfeld e Kotter (1982) e Swanson (1992) afirmam que estes modelos teóricos podem ser criticados pelo fato de se centrarem preferencialmente nos estágios iniciais de carreira, ignorando as dinâmicas dos estágios seguintes, particularmente para além da meia-idade, e pela sua natureza determinista. Segundo Passos (2000), as teorias centradas nos estágios são, de alguma forma, limitadas quando se está realmente interessado em compreender o que na realidade influencia os percursos profissionais. Para essa autora, o principal problema reside no fato de os autores procurarem integrar nos seus modelos as diferentes fases da vida profissional, o que os torna demasiadamente gerais e universalistas.

As teorias clássicas de carreira são igualmente alvo de crítica pelo fato de estarem baseadas em experiências de trabalho exclusivamente masculinas (BROADBRIDGE, 2008; AYCAN, 2004; KIRCHMEYER, 2002; ARNOLD, 1997; SONNENFELD E KOTTER, 1982). Para Broadbridge (2008), por exemplo, homens no trabalho dificilmente se interconectam com a esfera doméstica e familiar, seguindo mais facilmente os modelos clássicos de carreira (HALL, 1976; LEVINSON *et al.*, 1978; SCHEIN, 1978; SUPER, 1957), embora tais modelos não expliquem grande parte das trajetórias profissionais observáveis no século XXI pelo fato das organizações terem se tornado mais horizontalizadas e as carreiras cada vez mais multi-dimensionais, proteanas¹⁸ e sem fronteiras¹⁹.

4.3 Modelos emergentes de carreira

Fontes Filho (2006) sublinha que diversas correntes do pensamento tem advogado a crise da carreira tradicional, pela qual os indivíduos mensuram seu progresso profissional em termos de degraus da hierarquia que atingem nas quais estão vinculados. Dessa forma, carreira deixa de significar um contrato do indivíduo com a organização para ser um contrato consigo mesmo, com seus ideais. O sucesso deixa de ser avaliado pela organização, segundo seus

¹⁸ No original, o termo utilizado é *protean career* que se refere ao deus grego Proteu, que podia mudar de forma de acordo com seus desejos. Nesse sentido a *protean career* faz alusão a um modelo de carreira que implica diversidade e adaptabilidade, podendo assim assumir muitas formas. A carreira proteana – em oposição à carreira tradicional – é aquela na qual o indivíduo, e não a organização, a comanda e gere, sendo seus valores nucleares a liberdade, autonomia e as diferentes oportunidades de crescimento (HALL e MIRVIS, 1996).

¹⁹ O conceito de *boundaryless career* possui contornos em termos de premissas muito similares à noção de carreira proteana. Seu oposto é a carreira organizacional, bem delimitada pelas fronteiras hierárquicas, sendo que, usualmente, o desenvolvimento de carreira do indivíduo se desenrola nos limites de uma única organização. A carreira sem fronteiras, ao contrário, parte do pressuposto de que as trajetórias profissionais podem se desenrolar através de uma grande multiplicidade de empregadores. Há também a ideia de que o indivíduo desenvolve uma série de competências que se tornam sedutoras no mercado de trabalho, aumentando suas probabilidades de empregabilidade (ARTHUR, 1994; ARTHUR e ROUSEAU, 1996).

referenciais de promoções e incrementos salariais, e passa a ser percebido como o alcance de objetivos individuais.

4.3.1 A carreira proteana

Na última década, vários autores vem propondo um novo conceito de carreira que designam como proteana, e que pressupõe um modelo de carreira multiforme e adaptável.

Hall (1996 e 2004) a descreve como aquela em que o indivíduo, e não a organização, comanda e gere, sendo os valores nucleares a liberdade, autonomia, e as oportunidades de crescimento. Os principais critérios de sucesso são subjetivos (sucesso psicológico), em oposição aos critérios objetivos (posição na hierarquia organizacional, salário). O desenvolvimento de carreira corresponde a um processo de aprendizagem contínua, conduzido pelo próprio indivíduo, com um pendor relacional e primeiramente orientado para a ultrapassagem de desafios de trabalho, e não para o cumprimento de quaisquer expectativas organizacionais, embora isto também possa ser observado.

Este novo conceito traz consigo alterações ao nível do contrato psicológico que pode ser definido como “um conjunto de expectativas mútuas, frequentemente implícitas, detido por ambas as partes envolvidas numa relação de emprego (empregador-empregado)” (SANTOS, 2007:33-34). Se no passado o contrato psicológico se celebrava entre o indivíduo e a organização, e se assentava no princípio da segurança no emprego e da lealdade do indivíduo para com a organização, atualmente esse contato é celebrado com o próprio indivíduo e é gerador de grandes incertezas.

Nessa perspectiva, a noção de sucesso psicológico aproxima-se do conceito de vocação (HALL, 2004; HALL & CHANDLER, 2005). Assim, a carreira como vocação adquire um sentido de utilidade, ou seja, o indivíduo procura não só satisfazer os seus objetivos pessoais por meio de seu trabalho, como também busca um sentido naquilo que desenvolve. Para Hall (2004), essa concepção de carreira é mais comum entre os indivíduos mais jovens, pois, para este grupo, a adaptação a novas situações parece ser mais fácil do que uma mudança de identidade profissional ou de valores.

A carreira proteana parte do pressuposto que é o indivíduo que assume as rédeas de seu desenvolvimento profissional, passando a ser dirigida em função de valores pessoais, em vez

de quaisquer recompensas organizacionais. Nesse sentido, o trabalho passa a constituir-se como importante parte da identidade do indivíduo.

O quadro 2, a seguir, apresenta uma síntese comparativa entre o conceito de carreira tradicional e o conceito de carreira proteana.

Quadro 2 – Síntese comparativa entre carreira tradicional e proteana

Categorias	Carreira Tradicional	Carreira Proteana
Quem comanda a carreira?	A organização	O indivíduo
Valores nucleares	Progressão hierárquica	Liberdade; Crescimento e aprendizagem
Grau de mobilidade	Baixo	Elevado
Critérios de sucesso	Posição organizacional; Nível salarial	Sucesso psicológico; Satisfação no trabalho
Atitudes-chave	Comprometimento organizacional	Comprometimento profissional

Fonte: Adaptado de Hall (2004).

Outro conceito recente é o de *boundaryless career* – carreira sem fronteiras –, cuja noção é similar à de carreira proteana. O oposto desse conceito é a carreira organizacional, bem delimitada pelas fronteiras hierárquicas, onde o desenvolvimento de carreira desenrola nos limites de uma única organização (SANTOS, 2007; SULLIVAN & ARTHUR, 2006). Seu detalhamento será feito na seção, a seguir.

4.3.2 *The boundaryless career* - A carreira sem fronteiras

Na *boundaryless career* parte-se do pressuposto que a carreira do indivíduo pode se desenrolar em uma grande quantidade de empregadores. Há também a ideia de que o indivíduo desenvolve um conjunto de competências que se tornam sedutoras no mercado de trabalho, aumentando suas probabilidades de empregabilidade. A carreira se beneficia do desenvolvimento e manutenção de uma rede exterior de relacionamentos que facultem não só informação, mas também novas oportunidades de emprego e mobilidade.

Se no contrato tradicional a responsabilidade pela segurança do emprego pertence à organização, no contrato transacional, esta passa a ser dependente, em grande medida, do próprio indivíduo, que assume a responsabilidade pelo seu desenvolvimento profissional. Isso faz com que ele seja obrigado a continuamente aprender novas competências e alargar a sua própria identidade profissional, funcionando como moeda de troca no mercado (SANTOS, 2007).

Arthur e Rousseau (1995: 3), que originalmente cunharam o termo, apresentam este novo modelo de carreira da seguinte forma

a carreira sem fronteiras, diferentemente das perspectivas tradicionais, caracteriza uma variedade de formas possíveis que desafiam as hipóteses de desenvolvimento de carreira tradicionais. Assim, o termo sem fronteiras distingue o nosso conceito do anterior - o de carreira 'limitada', desenvolvida linearmente no interior de uma organização.

Os autores apontam que o objetivo maior é desenvolver modelos de empregabilidade mais práticos, efetivos e adequados à “nova era organizacional” e que de maneira simples, *boundaryless careers* – ou carreira sem fronteiras –, são o oposto das carreiras organizacionais. São, conforme descrevem DeFillippi e Arthur (1995: 43) “sequências de oportunidades de emprego que vão além dos limites da configuração tradicional de carreira desenvolvida numa organização”.

O conceito de *boundaryless careers* não trata de uma tipologia específica de carreira, os autores apresentam seis formas que compõem este amplo conceito. Segundo Arthur e Rousseau (1995), as formas são:

1. *Livre trânsito pelas fronteiras que separam diferentes organizações.* Para os autores, a ideia de um emprego/empresa para toda vida foge à realidade atual. Nem as organizações podem prometer estabilidade para toda vida, nem mais os profissionais devem e podem desejar isso. As diferenças entre empresas: dinâmica, processos, valores, competências, cultura, mesmo dentro de um mesmo setor ou indústria é uma fonte rica de aprendizado e desenvolvimento em primeira instância para o profissional e, conseqüentemente, também para as empresas que podem contratar profissionais com diferentes *background* e experiências, o que traz novas ideias e formas de pensar e agir para a organização, viabilizando a sua evolução.
2. *Valorização além das fronteiras do atual empregador.* Um caso típico que exemplifica este significado é o de professores universitários. É cada vez mais comum o número

de professores que mantêm em paralelo a carreira acadêmica e a carreira de consultor devido à demanda gerada pelo mercado. Em um momento em que as empresas se diversificam cada vez mais tanto em termos de produtos e serviços como em sua composição de profissionais, recrutamento baseado em competências comportamentais e habilidades; ou que temas, antes não correlacionados com o mundo corporativo como responsabilidade socioambiental ou ganham atenção e importância, o mercado passa a procurar e valorizar diferentes profissionais que antes não figuravam nesse cenário como: engenheiro ambiental, agrônomos, zootecnistas, físicos, sociólogos.

3. *Carreiras sustentadas por redes de relacionamentos ou de informações externas.* São dois os exemplos muito comuns que se pode utilizar para explicar esta forma: o primeiro é o caso do agente imobiliário que, para realizar o seu trabalho depende de uma grande rede de contatos e de informações externas tanto para localizar boas oportunidades, quanto para conquistar novos clientes; um segundo caso, é o de gerentes de bancos ou administradores de carteira. Seu valor para a empresa atual está na sua rede de relacionamentos que compõem tanto a sua carteira de clientes, como contempla parceiros e contatos que viabilizam o acesso a informações de mercado valiosas; e na sua experiência e conhecimento em como usufruir e trabalhar esta rede. Esta forma ressalta a necessidade que o profissional tem hoje de construir uma ampla rede de relacionamentos que não só viabilize o acesso a potenciais clientes, parceiros, fornecedores ou a informações relevantes, como também deve ser usada como meio de identificação e acesso a novas oportunidades profissionais.
4. *Quebras das fronteiras tradicionais da carreira organizacional.* Este significado abrange “quebras” importantes dentro dos limites de uma carreira tipicamente organizacional, antigo modelo, principalmente aqueles em que se identifica uma ruptura da linha de repórter hierárquico ou dos princípios que norteiam a evolução através de movimentos ascendentes na estrutura hierárquica da organização. Segundo WEICK (1995), a mudança fundamental nas trajetórias profissionais é o desaparecimento de guias externos para as sequências de experiência de trabalho, refletida até então no avanço do indivíduo na hierarquia organizacional. Em seu lugar, as trajetórias são auto-geradas pelos indivíduos e também incluem oportunidades de desenvolvimento profissional, aprendizado e integração, independente da organização à qual o indivíduo esteja inserido.

5. *Profissional rejeita oportunidade de carreira por razões pessoais ou familiares.* O próprio significado neste caso já é muito claro, dispensando explicações e esclarecimentos. Cabe ao indivíduo, neste caso, a decisão de qual é o equilíbrio satisfatório entre os diversos círculos da vida para cada momento de sua carreira; e também cabe a ele averiguar se os valores e comportamentos da empresa que apresenta uma nova oportunidade não são conflitantes com seus valores e crenças pessoais.
6. *Possibilidade de um futuro sem fronteiras independentemente da realidade.* Esta é uma situação em que o indivíduo, mais uma vez como ator principal, interpreta o cenário de tal forma que, apesar de atuais restrições estruturais ou condições desfavoráveis, vislumbra novas oportunidades no futuro.

Dos seis itens anteriores, pode-se concluir que *boundaryless careers* é um termo que descreve trajetórias que atravessam as fronteiras organizacionais; envolvem lealdade a uma escolha profissional e não a uma organização em particular; dependem em grande medida do estabelecimento de redes de relacionamento inter e trans-organizacionais; além de considerações extra ocupacionais, como o balanço família-trabalho, por exemplo. (ELLIG e THATCHENKERY, 1995).

Ou seja, o modelo de carreira sem fronteiras contempla uma ampla gama de possibilidades de diferentes trajetórias profissionais que transitam livremente pelas fronteiras que separam diferentes organizações e funções, valorizando os profissionais pelo conhecimento que estes têm a agregar; que estão fortemente apoiadas na construção de amplas redes de relacionamento; que colocam o indivíduo como agente ativo e responsável pela sua evolução pessoal e profissional; e que, por fim, indicam a busca do autodesenvolvimento e da auto-realização como fatores chave e particulares que direcionam as escolhas e definem o significado do sucesso.

Assim, a característica marcante que, de fato, distingue a carreira sem fronteiras dos modelos tradicionais de carreira, e viabiliza a ruptura de trajetória profissional desenvolvida no interior de uma única organização, repousa no fato de que o indivíduo agora é o agente, e é em torno de suas decisões, ações e desejos que a carreira será construída.

4.3.2.1 O indivíduo como agente e a nova definição de sucesso

No modelo da carreira sem fronteiras, cabe ao indivíduo, por meio de suas escolhas e decisões, a responsabilidade de planejar e construir a sua trajetória profissional, explorando seus pontos fortes, procurando caminhos que permitam a sua realização individual, e construindo uma rede de relacionamentos que o/a auxilie na realização da trajetória idealizada.

ELLIG e THATCHENKERY (1995) pontuam que para entender as escolhas de carreira que uma pessoa faz, deve-se compreender como são percebidas por ela as várias oportunidades e cursos de ação, o que evidencia o alto grau de subjetividade associado a essas mesmas escolhas.

A oportunidade para um novo redirecionamento na carreira pode surgir de um contato de sua rede de relacionamentos ou de uma mudança no cenário econômico. No entanto, a decisão de aproveitar esta oportunidade e explorar novos horizontes profissionais é exclusivamente do indivíduo.

De acordo com Arthur e Rousseau (1995), a perspectiva da carreira sem fronteiras sugere que as pessoas assumam a responsabilidade pelo seu próprio futuro profissional. Partindo desse pressuposto, a necessidade de manutenção de uma rede de relacionamentos, e o desenvolvimento de possibilidades de acesso ao conhecimento de novas pessoas e recursos, são passos fundamentais.

Neste sentido percebe-se que a visão subjetiva dentro do modelo de Carreira sem Fronteiras ganha mais espaço e maior importância, determinando as escolhas e o significado de sucesso.

A carreira subjetiva reina suprema. Em um mundo imprevisível, nossas paixões, motivações e identidades – proporcionam continuidade de significado e propósito. As carreiras subjetivas tem precedência sobre qualquer carreira objetiva – ou seja, qualquer sequência ocupacional pré-ordenada ou de senioridade organizacional – vigentes em tempos mais estáveis” (POULSEN e ARTHUR, 2005: 15).

A predominância da visão subjetiva neste modelo traz a tona questões de identidade e de continuidade conforme pontua Weick (1995: 51) ao abordar os dois lados da carreira, pessoal e público, correlacionados respectivamente com os aspectos subjetivos e objetivos:

O conceito de carreira tem pelo menos dois lados: o pessoal e o público (Barley, 1989). O lado pessoal (interno) é caracterizada pelo conceito de si, ou imagem de si, ao passo que o lado público (externo) é caracterizado posição oficial, o complexo institucional, e estilos de vida. O foco da questão situação situa-se em : o que acontece com o lado pessoal quando o lado público é composto de fragmentos (Mirvis e Hall, 1994), e quando uma pessoa é tentada a dizer: não sou nada por inteiro. (Lifton, 1993).

Percebe-se com esta descrição que embora a trajetória faça sentido para o indivíduo que a percorre, algumas de suas decisões e consequentes mudanças podem não ser entendidas pelos que o observam de fora, dando a sensação de descontinuidade. Assim, este modelo cria a necessidade de que o indivíduo busque sua identidade de forma autônoma, concomitantemente à construção de sua carreira e de sua busca por continuidade.

A sensação de fazer parte de algo maior, de ter pessoas mais experientes para ajudar a guiar sua carreira, e a oportunidade de ser mentor de pessoas mais jovens, servem como uma função psíquica importante para todos aqueles que fazem parte de uma companhia. Encontrar um substituto para a identificação que a organização proporciona é um grande desafio com o qual aqueles que trilham uma carreira sem fronteira se deparam. (MIRVIS e HALL, 1995).

Baker e Aldrich (1995) também refletem sobre esse desafio e indicam que para as pessoas construírem carreiras sem fronteiras, elas precisarão se expressar e construir sua identidade através dos vários empregadores. Os autores entendem identidade como uma combinação de autenticidade, denotando a crença que as pessoas tem um entendimento do *“núcleo ou eu essencial”* ao qual elas são motivadas a se manter fiéis, e de auto-eficácia, que *“diz respeito à percepção ou à experiência de si como um agente causal no ambiente”* (GECAS e BURKE, 1995 *apud* BAKER e ALDRICH, 1995: 133).

A questão da continuidade é abordada por Weick (1995: 52):

A importância da continuidade nas carreiras sem fronteiras é fundamental por um série de motivos. Primeiro, porque as pessoas sem qualquer sentido de continuidade experimentam substanciais estados de excitação que interferem no aprendizado. (...) Em segundo lugar, porque a própria aprendizagem é um processo que se baseia em semelhanças e diferenças entre o presente e o passado. Sem continuidade, não há aprendizagem. (...) Uma terceira razão da importância da continuidade repousa no fato de que organizar-se depende, em grande medida, de scripts de carreira duradouros e de instituições estáveis. No entanto, esses novos sistemas de carreira criam novas e diferentes continuidades e a necessidade de aprender aumenta, em vez de diminuir. Nesse sistema de auto-desenvolvimento de carreira, as pessoas são capazes de detectar um 'elemento reconhecível da continuidade' somente com o tempo e ação.

Abordados os temas de identidade e continuidade que surgem com a predominância do aspecto subjetivo para definição dos objetivos de carreira é relevante pontuar que é esse mesmo aspecto que redefine o significado do sucesso.

Weick (1995: 54) pondera que neste contexto o sucesso é definido em vários termos como aprendizados acumulados; construção de continuidades significativas, habilidade de criar e

gerenciar a organização; sensação de conforto para retornar ao papel inicial várias vezes, vontade de improvisar e habilidade para fazê-lo; persistência e fé que suas ações farão sentindo, mesmo que este não seja evidente neste momento.

Em perspectiva semelhante, Mainiero e Sullivan (2005) também apresentam uma nova definição para sucesso, igualmente ligada ao predomínio do aspecto subjetivo:

No século XXI, os empregados não são mais ligados à ideia do desenvolvimento de carreira em uma única empresa, sendo mais motivados pelo auto-realização e pelo equilíbrio entre trabalho e família, do que na ênfase em estabilidade e segurança do passado. Eles definem o sucesso não só em termos de altos salários e *status* profissional e social, mas também em termos de respeito, reconhecimento e satisfação pessoal. Os empregados querem aprender, vencer desafios, crescer e se desenvolver, e frequentemente perguntam: "O que posso aprender com esse novo trabalho?" e frequentemente reexaminam como o trabalho se encaixa na totalidade de suas vidas. (MAINIERO e SULLIVAN, 2005: 8).

Dessa forma, percebe-se que sucesso, assim como a construção da carreira, adquirem cada vez mais significados únicos para cada indivíduo. Para aqueles que desenvolvem trajetórias que se encaixam no modelo de carreira sem fronteiras, essa nova definição de sucesso contempla o aprendizado constante e o seu crescimento pessoal e profissional em detrimento dos tradicionais sinônimos de sucesso relativos à remuneração e status.

O quadro 3, a seguir, apresenta uma comparação entre o modelo de carreira tradicional e o modelo da carreira sem fronteiras.

Quadro 3 – Modelo Tradicional *versus* Modelo de Carreira sem Fronteiras

Categoria	Modelo de Carreira Tradicional	Modelo de Carreira sem Fronteiras
Concepção da carreira	Normativa: uma visão única e externa define o que é uma carreira de sucesso	Subjetiva: o indivíduo agente deriva o valor e o significado da carreira por meio da interpretação e definição subjetiva de seu valor
Fronteiras	Uma ou duas empresas	Múltiplas empresas
Relação empregatícia	Segurança no trabalho em troca de lealdade	Empregabilidade em troca de desempenho e flexibilidade
Responsabilidade pela gestão da carreira	Organização	Indivíduo
Orientação	Para a tarefa: trabalho dividido em pequenas unidades, o que resulta em alta especialização dos profissionais	Para resultados: as pessoas usam as competências necessárias para alcançar resultados, normalmente mesclando o papel de generalista com o papel de especialista

Competências	Universais: a carreira requer competências definidas de acordo com a área de conhecimento	Contextuais: a carreira requer diversas competências, que variam de situação para situação
Habilidades	Específicas para aplicação em uma empresa	Transferíveis para outras empresas
Treinamento	Programas formais	No local de trabalho (<i>on-the-job</i>)
Crescimento	Vertical: o progresso é mensurado em termos da velocidade com que o profissional consegue “subir” na hierarquia de cargos, poder e responsabilidade na organização	Multidirecional: o indivíduo procura por carreiras que são intrinsecamente recompensadoras, independentemente de movimentos ao longo da hierarquia
Balanço vida profissional-vida pessoal	Separação da missão organizacional da missão pessoal: vida profissional e trabalho devidamente separados da vida pessoal e da família, exceto por pequenos empreendedores que tentam unir as duas missões	Integração da missão organizacional com a missão pessoal: proliferação de entidades autônomas dentro das empresas permite que os empregados atuem como “donos do negócio”, facilitando a integração da missão profissional com a missão pessoal
Referencial	Relacionada com idade	Relacionada com aprendizado
Medida de sucesso	Pagamento, promoção, <i>status</i>	Trabalho psicologicamente significativo

Fonte: elaboração própria, a partir de Ellig e Thatchenkery (1995:178) e Fontes Filho (2006:182).

Um terceiro modelo emergente foi cunhado por Mainiero e Sullivan (2005), cuja ênfase recai fundamentalmente nas diferenças de gênero observáveis no desenvolvimento de carreira e será visto na seção, a seguir.

4.3.3 *The Kaleidoscope Career Model*

Mainiero e Sullivan (2005) sentiram-se instigadas por uma matéria publicada no New York Times de 26/10/2003, pela jornalista Lisa Belkin, intitulada “*The Opt-Out Revolt*”²⁰, para criar o que na literatura denomina-se *The kaleidoscope career model*, modelo caleidoscópico de carreira, que será descrito adiante.

²⁰ Terminologia criada e usada pela primeira vez em 2003, para referenciar a grande evasão de executivas altamente qualificadas e bem sucedidas no mundo corporativo (BELKIN, 2003). Segundo a jornalista, o que as teria motivado era a ausência de equilíbrio entre vida profissional e familiar/pessoal. Focado na “opção de saída” feita por mulheres, tal movimento não era exclusivo a elas; muitos homens também fizeram a mesma opção.

As autoras iniciam o artigo apontando que o visível êxodo de mulheres das corporações demanda respostas e soluções. Para elas, o fenômeno é complexo e precisa ser interpretado a partir de três dimensões: (i) diferenças geracionais e mudanças nos valores relativos à importância do trabalho; (ii) questões relacionadas ao balanceamento vida pessoal/ familiar e vida profissional; e (iii) discriminação de mulheres no ambiente de trabalho.

Mainiero e Sullivan (2005) criticam o senso comum na mídia, que aponta que essa evasão de mulheres deve-se fundamentalmente ao conflito vida profissional *versus* vida pessoal/familiar.

Embora essa possa ser parte da verdade, nem todas as mulheres estão deixando as corporações somente por esse motivo. Pesquisas tem indicado que a rotatividade feminina não encontra sua causa na estrutura familiar. Em vez disso, as mulheres relataram que estavam deixando as corporações pelos mesmos motivos que os gestores do sexo masculino: falta de oportunidades de carreira em sua empresa atual, e outros preditores relacionados, tais como a insatisfação no trabalho e baixo comprometimento organizacional baixo. (...) A taxa de rotatividade das mulheres é realmente semelhante a dos homens, sendo que as mulheres são mais propensas que os homens a permanecer na organização à medida que envelhecem. Além disso, os pesquisadores descobriram que os gerentes que tinham sido promovidos eram menos propensos a demitir-se do que os gerentes não promovidos, e que as mulheres promovidas eram menos propensas a demitir-se do que os homens promovidos. Em geral, quando as oportunidades de progressão na carreira são pobres, os gestores deixam as corporações – independentemente do gênero –, mas quando as oportunidades de progressão existem, as mulheres tendem a ser mais leais. (MAINIERO e SULLIVAN, 2005:107)

Ou seja, a falta de oportunidade de desenvolvimento profissional parece ser o principal motivo da revolução *opt-out*. E isso se deve, em grande medida, à insatisfação feminina pelas dificuldades encontradas em galgar posições na hierarquia das organizações.

Por fim, as autoras apontam as diferenças geracionais entre os valores compartilhados pela Geração X²¹ e a geração *Baby Boomers*²² como mais um motivo da revolução *opt-out*. A maior parte dos(as) executivos(as) de hoje pertence à Geração X, que assistiu seus pais “trabalharem longas jornadas só para serem rebaixados, ou demitidos de seus empregos”, como consequência das transformações por eles testemunhadas. Pesquisadores postulam que tais diferenças geracionais podem ter afetado a ética de trabalho da Geração X, bem como o

²¹ Filhos da Geração *Baby Boomer*, a geração X é composta por pessoas nascidas entre 1961 e 1982, que cresceram em um ambiente de incertezas; insegurança social, financeira e familiar; rápidas e frequentes mudanças tecnológicas e crescente diversidade. (MAINIERO e SULLIVAN, 2005).

²² Geração nascida no pós-guerra, entre 1946 e 1960, testemunhou grandes transformações políticas, religiosas e sociais. Assistiram à Guerra do Vietnã, ao escândalo Watergate, e ao avanço do feminismo, que moldou sua geração. (MAINIERO e SULLIVAN, 2005).

desejo de trabalhar longas horas como o preço necessário a ser pago para a obtenção de sucesso material. Segundo pesquisa do *Catalyst*, esta geração apresenta expectativas diferentes de sua antecessora para o trabalho – 76% preferem uma semana de trabalho comprimida, e 59% preferem condições de trabalho flexíveis, como o *home office*, ou o trabalho por projetos. Ainda de acordo com a Catalyst, a Geração X valora seus objetivos pessoais/familiares acima de seus objetivos profissionais e de carreira. (MAINIERO e SULLIVAN, 2005: 108)

Para Mainiero e Sullivan (2005), homens e mulheres respondem de forma diferenciada às prioridades, questões de vida e desafios. Para os homens, a perspectiva de uma carreira linear dentro de uma mesma empresa ou setor de atividade é ainda muito valorizada. Para as mulheres, a ‘carreira’ – normalmente definida como uma sequência de empregos interrompidos, transições e mudanças – não pode ser separada de um entendimento mais amplo das prioridades definidas pelo seu estilo de vida. Conscientes das diferentes perspectivas que direcionam carreiras de homens e mulheres, as autoras reconhecem que a vida destas últimas é muito complexa para se adaptar a uma visão tradicional de estágios de carreira, apontando, assim, para a necessidade de desenvolvimento de uma teoria que contemple as complexas escolhas femininas, pontuando sobre equilíbrio, conectividade, independência, além de realização e individualismo.

Nesse contexto, o modelo caleidoscópico de carreira integra a esfera profissional com a esfera familiar/pessoal, reforçando o foco do indivíduo como agente autônomo e em sua definição de sucesso e realização. Indica que as mudanças nas trajetórias de vida necessitam imprimir mudanças e ajustes nas prioridades e parâmetros, criando novos cenários, exatamente como um caleidoscópio que a cada rotação apresenta uma imagem diferente, onde alguns elementos se destacam mais, enquanto os demais – apesar de continuarem a existir – ficam em segundo plano.

Mainiero e Sullivan (2005), afirmam que as carreiras das mulheres, tais como caleidoscópios, são relacionais. Cada ação tomada em sua carreira é vista como um marco profundo e duradouro que se reflete na vida daqueles com quem ela se relaciona. O modelo define “família” e “contexto” de formas mais amplas que as usuais, entendendo-os como conexões, representando todos os indivíduos que merecem consideração no momento de tomada de decisão, considerando em cada caso suas necessidades, vontades e desejos, que devem ser avaliados como partes de um único todo.

A partir de pesquisas empíricas, as autoras apontam a existência de três parâmetros que conduzem mulheres e homens, a tomar suas decisões profissionais e a optar por mudanças em direção à satisfação de suas necessidades e desejos pessoais e familiares. São eles:

1. A necessidade de encontrar congruência entre trabalho e valores pessoais;
2. Uma necessidade de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, relacionamentos e atenção; que se cruza com
3. A necessidade que o indivíduo tem por enfrentar desafios, avançar na carreira e ser valorizado.

Conscientes das diferentes perspectivas que direcionam carreiras de homens e mulheres, Mainiero e Sullivan (2005:113) reconhecem que a vida das mulheres é muito complexa para se adaptar à visão tradicional de estágios de carreira, e apontam para a necessidade de desenvolvimento de uma teoria que contemple as complexas escolhas e obrigações das mulheres, pontuando sobre equilíbrio, conectividade, independência, além de realização e individualismo. O conceito de *“crosscurrents in a river of time”* propõe uma estrutura para estudar as carreiras das mulheres que contempla assuntos não relativos ao trabalho, medidas subjetivas, e o impacto de fatores pessoais, organizacionais e sociais nas suas decisões. A metáfora com *“the river of time”* sugere que existem diferentes momentos na vida de uma mulher, e que em cada momento o foco muda, podendo ser hora o trabalho e a realização profissional, hora o equilíbrio entre vida familiar e profissional.

Embora outros autores (BAILYN, FLETCHER e PRUITT, 2002; LYNESS e JUDIESCH, 2008) tenham apontado a necessidade de implementação de uma dupla agenda que permita a melhor equalização do balanço vida profissional/vida pessoal e familiar no contexto das organizações, o modelo proposto por Mainiero e Sullivan (2005:113) vai além, por examinar a importância do inter-relacionamento de três fatores-chave vivenciado pelas mulheres ao longo de suas trajetórias profissionais: autenticidade; equilíbrio e desafio, indicando como essas três necessidades centrais afetam sua tomada de decisão no âmbito profissional. As autoras denominam, então, o modelo proposto de *“ABC Model of Kaleidoscope Careers”* – *Authenticity, Balance and Challenge*.

Assim como um caleidoscópio utiliza três espelhos para criar infinitos padrões de possibilidades, o nosso modelo de carreira tem três "espelhos" ou parâmetro (autenticidade,

equilíbrio, e desafio) que se combinam de diferentes maneiras ao longo da vida de uma mulher, refletindo padrões únicos de sua carreira. (MAINIERO e SULLIVAN, 2005:114)

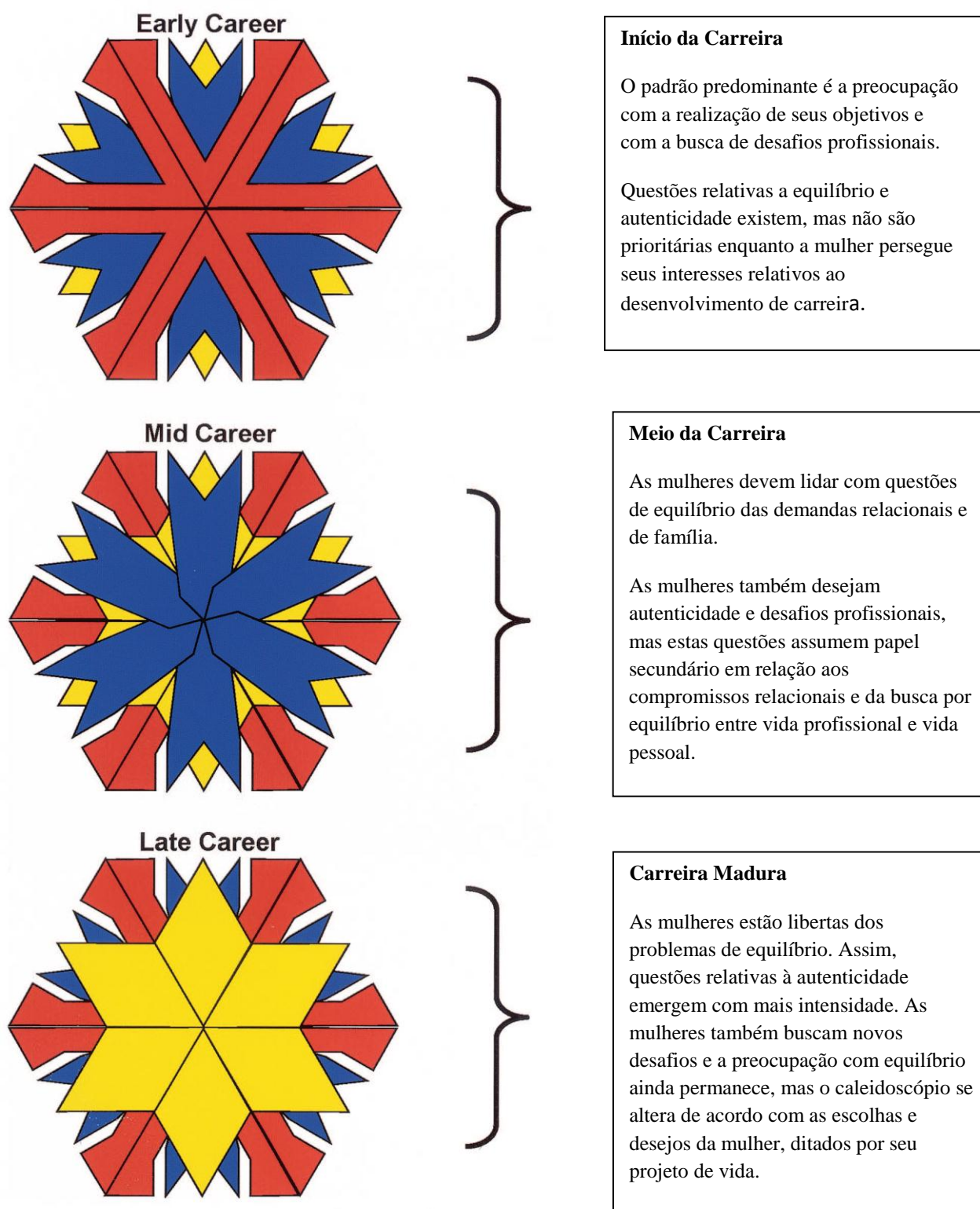
As autoras descrevem autenticidade como ser verdadeiro, ser genuíno, tendo consciência de suas forças e fraquezas, de forma que a ação empreendida seja a mais apropriada para o momento.

O segundo parâmetro – equilíbrio – foi tema constante nas repostas das mulheres entrevistadas por Mainiero e Sullivan (2005). Embora queiram uma vida profissional marcada pelo sucesso e por desafios, a necessidade de equilíbrio normalmente oprime o desejo por realizações mais diretas e focadas na carreira, estimulando-as a buscar oportunidades de trabalho mais próximas de casa, ou, a priorizar a educação e a presença na vida de seus filhos em detrimento da vida profissional. Mesmo para aquelas mulheres solteiras e sem filhos, a pesquisa indicou a necessidade por um melhor balanceamento entre essas duas dimensões da vida – trabalho e vida pessoal e familiar. Dessa forma, equilíbrio se torna um tema constante e central, uma vez que as demandas de trabalho do mundo organizacional frequentemente invadem as fronteiras da vida pessoal e familiar de sua força de trabalho.

Por fim, o terceiro parâmetro – desafio – reflete a necessidade que o profissional tem de aprender, de se desenvolver como pessoa e de encontrar trabalhos estimulantes. Tanto homens, quanto mulheres desejam trabalhos desafiadores, pois estes são meio para realizações profissionais e, conseqüentemente, constituem-se em grande fonte de motivação.

Usando uma metáfora artística, as autoras apontam que ao longo da vida de uma mulher, cada um desses parâmetros assume uma cor, e os padrões visíveis no caleidoscópio refletem escolhas, que vão depender do peso que cada uma dessas dimensões assume numa etapa de sua vida. Assim, o padrão visível numa dada etapa da vida profissional de uma mulher, será necessariamente diferente do padrão visível em outra etapa, dependendo das decisões tomadas nos diferentes pontos de seu ciclo de vida. A figura 1, a seguir, demonstra claramente os argumentos das autoras.

Figura 1 – O Modelo ABC de Carreira Caleidoscópica



Fonte: MAINIERO e SULLIVAN (2005:115)

Em artigo posterior, Sullivan e Mainiero (2007), após referenciar os três parâmetros anteriormente expostos, retomam a questão das diferenças de gênero e apresentam dois arquétipos das Carreiras Caleidoscópicas, um prevalecente para as mulheres e outro para os homens, padrões Beta e Alfa, respectivamente.

As decisões de trajetória de carreira da maioria das mulheres ao longo de sua vida são explicadas pelo padrão Beta, indicando que a maioria apresenta a necessidade desafios no início de sua carreira. Nesse momento, prevalece a ambição, a vontade de “deixar sua marca” e por demonstrar suas habilidades e conhecimentos. No meio de sua trajetória, com o casamento ou relacionamentos amorosos e familiares, e a chegada de filhos, a demanda por equilíbrio passa a ser central. Em um momento posterior, quando a vida pessoal e familiar já entrou em um ciclo estável e com menores demandas surge a pergunta: “isso é tudo?”, indicando um desejo por autenticidade. Nesse ponto da carreira, a mulher direciona suas decisões de forma a contemplar seus desejos pessoais e necessidades. Esse padrão é então desenhado com base na flexibilidade e no seguinte enfoque dos parâmetros, na ordem: C – *challenge* – desafio; B – *balance* – equilíbrio; e A – *authenticity* – busca por autenticidade. (SULLIVAN e MAINIERO, 2007)

O padrão Alfa contempla os parâmetros que estão em foco em cada momento da vida dos homens, indicando uma sequência linear: primeiro o foco são os desafios e a vida profissional fica em primeiro plano, e o sucesso é sinônimo de sua “escalada” pelos níveis hierárquicos, até que o crescimento se estabiliza e deixa de ser desafiador. Então em um ponto médio da carreira a busca por autenticidade passa a predominar, passando a direcionar a busca por reconhecimento, o desejo de contribuir e de ter um impacto sobre a vida de outros. Finalizado este período, o homem sente-se livre para aproveitar o luxo que é passar seu tempo com a família, indicando assim que passam a valorizar as relações depois que tenham alcançado os progressos desejados na carreira. O padrão alfa indica então a seguinte sequência, na ordem: C – *challenge* – desafio, A – *authenticity* – busca por autenticidade; e B – *balance* – equilíbrio. (SULLIVAN e MAINIERO, 2007)

É importante enfatizar que tanto alfa quanto beta são padrões, concebidos com base na maioria; mas que outros padrões também são encontrados. Sullivan e Mainiero (2007: 147) apontam essas diferentes combinações denominadas por elas como Mulheres Alfa, ou seja, “mulheres que seguem o padrão masculino por serem centradas em sua carreira”; e Homens Beta ou também denominados “*stay-at-home-dads*” (papais que ficam em casa) que identifica

homens que não veem na carreira corporativa o sinônimo para sucesso e que valorizam a proximidade com sua família.

Por fim, o modelo aponta que homens e mulheres estão deixando as organizações para criar carreiras centradas nos valores pessoais e parâmetros importantes a cada momento da vida.

Fontes Filho (2006) sublinha que esses novos conceitos de carreira não são livres de problemas. O primeiro deles relaciona-se à falta de dados empíricos sobre essas novas condições de carreira e as implicações para os indivíduos. O segundo problema diz respeito ao excessivo foco sobre o indivíduo, desonerando as responsabilidades das organizações, o que não corresponderia nem à realidade, nem às necessidades organizacionais. O terceiro problema relaciona-se à estigmatização das pessoas que optam por seguir carreiras tradicionais. Esse problema é particularmente sensível entre aqueles que optam pelo serviço público nas carreiras de estado. Por fim, essas perspectivas contribuem para institucionalizar um discurso que desloca o risco e a responsabilidade da organização para o indivíduo, evidenciados pela perda de estabilidade e de segurança financeira, com consequências para a saúde psicológica do trabalhador (MIRVIS e HALL, 1994).

Para concluir, Baker e Aldrich (2001) apontam que os conceitos aqui apresentados poderão ser melhor aplicados e vivenciados somente por alguns grupos de pessoas: uma elite de profissionais altamente qualificados; e os jovens muito bem formados que ainda não experimentaram a carreira do modelo tradicional, por exemplo, terão mais facilidade em desenvolver carreiras sem fronteiras, caleidoscópicas e protenas; empregados do núcleo das organizações, por ocuparem posições privilegiadas, estariam mais aptos a desenvolver conhecimento e relações que promoveriam carreiras nessas novas modalidades. Na mesma linha, Perrow (2001) ressalta que o conceito poderia ser aplicado a apenas um pequeno número de pessoas, uma vez que a grande maioria continua a ter empregos e vínculos tradicionais com as respectivas empresas.

CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES SOBRE A PERSPECTIVA DE GÊNERO APLICADA AO DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA: BARREIRAS E INIBIDORES DA INSERÇÃO FEMININA NOS POSTOS DE ALTO ESCALÃO DAS GRANDES ORGANIZAÇÕES

Toda pesquisa sobre mulheres executivas supõe uma renovação das problemáticas. Por ser considerado um aspecto secundário na teoria e na análise organizacional, especialmente em países com altos traços de patrimonialismo e cultura patriarcal como é o caso do Brasil, as perspectivas que lidam com a questão de gênero e carreira são incipientes, havendo amplo campo para investigação.

Na literatura internacional, o tema tem sido preponderantemente estudado numa perspectiva que procura detalhar os processos de articulação e de reforço mútuo entre a relação das mulheres com o trabalho e sua posição no seio da instituição família. No que concerne às mulheres executivas e carreira, os estudos se concentram na compreensão dos motivos responsáveis pela sub-representação feminina nos altos postos organizacionais (O'NEIL, HOPKINS e BILIMORIA, 2008; ROSS-SMITH e HUPPATZ, 2010; VINICOMBE e SINGH, 2003; com ênfase em temas como diversidade grupal (MARTINS e PARSONS, 2007; STEPHEN, ANDREW e STEPHEN, 2009); atitudes discriminatórias (CARTER e SILVA, 2010; KIRCHMEYER, 2002; HUFFMAN, COHEN e PEARLMAN, 2010; PHILLIPS, 2005; RYAN e HASLAM, 2007); equilíbrio trabalho-família (LINEHAN e WALSH, 2000; LYNESS e JUDIESCH, 2008; ROTHBARD, 2001;); barreiras de ascensão (BROADBRIDGE, 2008; KOTTKE e AGARS, 2005; THARENOU, 2001); estereótipos de gênero (FUCHS, TAMKINS, HEILMAN e WALLEN, 2004; GUPTA, TURBAN e BHAWE, 2008; WOOD, 2008); capital humano (METZ e THARENOU, 2001;); identidade de gênero (OLSSON e WALKER, 2004); realização profissional, satisfação e comprometimento (MARTINS, EDDLESTON e VEIGA, 2002); mentoring (BAUGH e FAGENSON-ELAND, 2005; EMMERIK, 2004; THARENOU, 2005); entre outros.

Nos últimos anos, as instituições públicas e privadas tem demonstrado preocupação com as possíveis barreiras de acesso e progressão de mulheres aos altos postos do governo e das empresas. Num claro movimento sinalizador dessa tendência, o governo Lula, ainda no seu primeiro mandato, criou a Secretaria de Políticas para as mulheres por meio da Medida Provisória 103, objetivando desenvolver ações conjuntas com todos os Ministérios e Secretarias Especiais, tendo como desafio a incorporação das especificidades das mulheres

nas políticas públicas e o estabelecimento das condições necessárias para a sua plena cidadania.

Com a eleição da Presidente Dilma Ruseff, intensificaram-se as medidas pró-equidade de gênero e constata-se sua preocupação pessoal e substantiva em nomear mulheres para ocupar cargos de alto escalão de seu governo. Tais medidas tem tido efeito em cascata nos escalões inferiores e, também, acabam por reforçar no imaginário da sociedade a plena capacidade feminina de trabalho para o alcance de resultados organizacionais, ao mesmo tempo em que perigosamente podem reforçar estereótipos ligados às formas de ação das mulheres no ambiente corporativo.

Apesar dessa e outras medidas, a sub-representação feminina no alto escalão ainda tem sido fato característico nas organizações públicas e privada. Por outro lado, urge chamar a atenção que gênero somente emergiu como categoria de análise depois da metade do século XX (SCOTT, 1986), quando estudos nesta temática ganharam espaço na década de 1970 como consequência do movimento feminista, chegando a importantes universidades nos Estados Unidos e na Europa (DANTAS, 2012). Diversas perspectivas para estudar a mulher passaram a ser adotadas, trazendo uma multiplicidade de visões acerca desse campo de estudo e abordando grande variedade de temas que lançaram luz e ajudaram a entender a condição da mulher no ambiente das organizações e fora dele.

No âmbito das organizações, Morgado (2012: 47) sublinha que as questões de gênero ganharam espaço de discussão a partir da criação da legislação de *Equal Employment Opportunity* – EEO (do inglês Oportunidades Iguais de Trabalho) e anti-discriminação nos EUA no final dos anos 1960 e início da década de 1970. De lá para cá, são inúmeros os trabalhos que tratam desta temática, ainda fortemente ignorada pelo *mainstream*.

Apesar da grande quantidade de trabalhos relativos ao tema publicados nos principais periódicos internacionais nos anos recentes (JAYNE, 2007; FLETCHER, 2007; GREENER, 2007; WEIL e ZIMMERMAN, 2007; MARTINS e PARSONS, 2007; SULLIVAN e MAINIERO, 2007; BAUGH, 2007; KEAVENY, Inderrieden e TOUMANOFF, 2007; METCALFE, 2007; LYNESS e SCHRADER, 2006; MIHAIL, 2006; TERJESEN, 2006; OGDEN, TAVISH e McKEAN, 2006; MEIER, O'TOOLE JR e GOERDEL, 2006; BARRY, BERG e CHANDLER, 2006; HANAPPI-EGGER, 2006; METCALFE e AFANASSIEVA, 2005), nossa realidade é pouco conhecida. Os dados disponíveis se resumem, quase que exclusivamente, a índices econômicos, como as taxas de ocupação e de atividade, muito

maiores para os homens do que para as mulheres, a convergência crescente entre elas. Também estão disponíveis certos fatores gerais, como a maior participação de mulheres mais velhas e com filhos no mercado de trabalho a partir dos anos 90 (BRUSCHINI, 2007).

No campo da ciência política e da sociologia, muito se tem escrito no país sobre o tema como, por exemplo, a dimensão do trabalho e da cidadania das mulheres (HIRATA, 2004; LIMA, 2004; UNIFEM, 2006); a relação entre tempo, trabalho e gênero (DEDECCA, 2004); a relação entre gênero, trabalho e família (SORJ e YANNOULAS, 2006); políticas públicas e gênero (FARAH, 2004); violência contra a mulher (OLIVEIRA, 2004).

Contudo, a discussão dos problemas de fundo como a questão da igualdade de oportunidades (CAPPELLIN, 2007), carreira, família e gênero, e outras questões éticas peculiares ao embate entre homens e mulheres no mercado de trabalho e, em especial, no ambiente organizacional brasileiro, ainda carecem de muita pesquisa em profundidade. Apesar do crescente número de trabalhos que abordam essa temática, esse ainda parece ser uma assunto marginal nas pesquisas desenvolvidas no campo da gestão.

Em termos quantitativos, o número de artigos que se ocupam em estudar o universo feminino nas organizações brasileiras é muito baixo, se comparado com o volume publicado nos principais periódicos internacionais, vide tabela 6, a seguir. E mesmo assim, o próprio volume internacional, à exceção dos periódicos dedicados a publicar trabalhos desenvolvidos sobre gênero e trabalho no campo da gestão, também não é muito animador.

Tabela 6 – Volume de artigos publicados sobre gênero e desenvolvimento de carreira nos principais periódicos internacionais e nacionais²³ (2000 – 2010)

Nome do Periódico	Nº de Artigos		Nome do Periódico	Nº de Artigos
Academy of Management Executive	0		Organizações & Sociedade	6
Academy of Management Journal	3		Revista de Administração Contemporânea	3
Academy of Management Review	1		Revista de Administração de Empresas	0
Administrative Science Quarterly	3		RAE - Eletrônica	4
British Journal of Management	4		Revista de Administração Pública - RAP	1
Career Development International	27		Revista de Administração da USP - RAUSP	2
Gender, Work & Organization	20		Total (B)	16
Harvard Business Review	6			
Human Relations	5		Total (A) + (B)	160
Journal of Applied Psychology	12			
Journal of Business Ethics	9			
Journal of Counseling Psychology	4			
Journal of Management	2			
Journal of Management Inquiry	2			
Journal of Vocational Behavior	7			
Women in Management Review	39			
Total (A)	144			

A tabela 7 foi construída a partir da análise dos abstracts de 160 artigos relativos à temática de gênero e desenvolvimento de carreira, publicados entre janeiro de 2000 e dezembro de 2010, dos quais 144 nos principais periódicos internacionais e 16 nos nacionais. Adotou-se como critério de busca nas principais bases de dados disponíveis – EBSCO e Emerald – a digitação das palavras ‘gender’ e ‘career’ presentes nos *abstracts* dos artigos. Os assuntos focalizados e seus pesos relativos encontram-se listados, a seguir.

Pode-se observar que os temas mais frequentes foram, na ordem: cultura organizacional; desenvolvimento de carreira; realização profissional e comprometimento; desigualdades/diferenças de gênero/sexo; identidade de gênero. A abordagem predominante foi a sociológica.

²³ É importante salientar que no caso dos periódicos nacionais trata-se do volume de publicações que dizem respeito a estudos de gênero nas organizações ou estudos sobre mulheres no ambiente de trabalho. Especificamente sobre desenvolvimento de carreira de mulheres, foram encontrados somente dois artigos nesse período, o que já é sintomático.

Tabela 7 – Peso relativo dos assuntos nos artigos pesquisados

Assunto	Frequência		Assunto/Nº Artigos (%)
Abordagem sociológica	18	0,036437247	11,25
Abordagem Psicológica / Psicologia Social	3	0,006072874	1,88
Capital humano	4	0,008097166	2,50
Career history	26	0,052631579	16,25
Conflito trabalho-família / Relação trabalho-família	5	0,010121457	3,13
Cultura	10	0,020242915	6,25
Cultura corporativa / cultura organizacional	45	0,091093117	28,13
Desenvolvimento de carreira	44	0,089068826	27,50
Desigualdades/diferenças de sexo/gênero	32	0,064777328	20,00
Discriminação de sexo/gênero / Glass ceiling	5	0,010121457	3,13
Diversidade	7	0,01417004	4,38
Divisão sexual do trabalho / Segregação ocupacional	9	0,018218623	5,63
Educação	10	0,020242915	6,25
Empreendedorismo	4	0,008097166	2,50
Estereótipos	6	0,012145749	3,75
Executivas / businesswomen	7	0,01417004	4,38
Expatriação	9	0,018218623	5,63
Famílias de dupla-carreira	13	0,026315789	8,13
Hierarquia	5	0,010121457	3,13
Identidade de gênero	28	0,056680162	17,50
Igualdade / Igualdade de oportunidades	8	0,016194332	5,00
Interesses vocacionais / interesses de carreira / objetivos de carreira	10	0,020242915	6,25
Liderança	3	0,006072874	1,88
Mentoring	9	0,018218623	5,63
Mobilidade ocupacional	15	0,030364372	9,38
Mulheres	19	0,038461538	11,88
Papéis sexuais / Papéis sociais	6	0,012145749	3,75
Poder / Dominação	6	0,012145749	3,75
Promoções / Career advancement/ progress/development	10	0,020242915	6,25
Realização profissional / Comprometimento	35	0,070850202	21,88
Relações interpessoais / Capital Social	10	0,020242915	6,25
Reputação / Prestígio	10	0,020242915	6,25
Salários	6	0,012145749	3,75
Satisfação no trabalho/carreira	12	0,024291498	7,50
Sucesso	8	0,016194332	5,00
Trabalho / Mercado de Trabalho	3	0,006072874	1,88
Treinamento	3	0,006072874	1,88
Valores / Aspectos éticos	3	0,006072874	1,88
Outros	28	0,056680162	17,50
Total	494	1	

Há a necessidade de se destacar que a incorporação da teorização sobre gênero no estudo sobre desenvolvimento de carreira traz muitos benefícios. Em primeiro lugar, uma sensibilidade para com o gênero leva os investigadores e profissionais da área a substituírem determinado conjunto de estereótipos por descrições mais complexas e precisas das trajetórias profissionais de homens e mulheres nas organizações.

Aa perspectiva de gênero coloca em destaque a forma como as escolhas individuais estão enraizadas em normas sociais e culturais sobre as quais homens e mulheres, individualmente considerados, possuem apenas um controle limitado. Este fato permite lembrar aos investigadores que é necessário mudar a focalização do indivíduo para a compreensão dos contextos sociais mais alargados, nos quais as escolhas e as estratégias pessoais são elaboradas, e permite recordar que o desenvolvimento de carreira é muitas vezes afetado pela variável gênero.

Apesar da entrada massiva de mulheres nas organizações, ficou evidente na primeira parte deste trabalho que ainda persiste forte segmentação horizontal e vertical na sua participação laboral. Os estudos sobre essa persistente tendência assinalam uma série de razões que explicam esta desigualdade e serão apresentados nas seções que compõem este capítulo.

5.1 Gênero e literatura sobre mulheres gerentes

Como já delineado ao longo do capítulo 4, o conceito clássico de carreira precisa de ser reformulado para incluir aqueles que são considerados os padrões invulgares de carreira, os quais normalmente dizem respeito à carreira das mulheres. Efetivamente, enquanto os padrões de carreira masculinos constituírem o modelo de carreira cultural e socialmente aceito, as mulheres, e um número crescente de homens, estarão sempre em desvantagem. As definições de carreira continuam a basear-se fortemente nas experiências de trabalho masculinas e nos pressupostos acerca da primazia do trabalho para a identidade dos indivíduos (CALÁS e SMIRCICH, 2009; EVETTS, 2000; GALLOS, 1989; MAINIERO e SULLIVAN, 2005; MARSHALL, 1989; POWELL e MAINIERO, 1992). Todavia, atualmente, cada vez mais mulheres e homens procuram conciliar carreira, vida pessoal, casamento e parentalidade como aspectos complementares e indispensáveis para a construção das suas identidades (SANTOS, 2007).

As evidências empíricas disponíveis revelam a existência de uma maior diversidade de padrões de carreira adotados pelas mulheres comparativamente aos homens (GERSON, 1985; ISAKSSON *et al.*, 2006; LEE, 1993 e 1994; MAINIERO e SULLIVAN, 2005, 2006; SULLIVAN e MAINIERO, 2007; VOYDANOFF, 2005). De acordo com as investigações anteriores, a integração entre os papéis profissionais e os papéis familiares pode ocorrer de forma simultânea ou de forma sequencial. No modelo simultâneo, há uma integração nítida entre estágios de carreira e o ciclo de vida da família, ou seja, os indivíduos participam em simultâneo nos papéis profissionais e nos papéis familiares ao longo da vida. A interferência (e o conflito) entre papéis pode ser particularmente sentida pelas mulheres na fase inicial de estabelecimento da carreira e de formação da família, particularmente quando os filhos são pequenos. O modelo sequencial, por outro lado, concebe a existência de alternância quanto ao envolvimento em um dos papéis, família ou trabalho. Assim, por exemplo, um padrão sequencial que poderá ser utilizado para integrar a família e a carreira pode passar pela interrupção da carreira para tomar conta dos filhos enquanto são pequenos, sendo que mais tarde ela poderá ser retomada.

Lee (1993 e 1994) procura alargar a compreensão da carreira das mulheres pela observação de seu envolvimento na família e no trabalho ao longo do tempo. Para tanto, realizou um conjunto de entrevistas com mulheres canadenses de diversas idades e profissões, a saber: médicas, executivas, advogadas, arquitetas, professoras, enfermeiras e assistentes sociais. Os resultados de sua investigação permitiram a construção de um conjunto de seis padrões distintos de carreira, que variam ao longo de um *continuun* em função do envolvimento dessas mulheres no trabalho ou na família. Esse conjunto de padrões desenvolve-se em três dimensões: (1) grau de envolvimento na carreira; (2) grau de envolvimento na família (notadamente ao que se refere ao cuidado e educação dos filhos); e (3) momento em que optaram pela maternidade.

Algumas mulheres caracterizam-se pela integração de ambos os papéis desempenhados simultaneamente, enquanto outras optam por um modelo claramente sequencial (por exemplo, uma orientação sequencial marcada pela focalização inicial na carreira, seguida de um período de total focalização na família, e de um outro período de retorno ao mercado de trabalho e total centramento na carreira novamente). Para a maior parte das mulheres que opta por desempenhar ambos os papéis em simultâneo, existe a preocupação em integrar ambos os domínios da vida. A sua identidade está fortemente ligada à profissão e à família. É também aqui que se encontram as mulheres mais orientadas para a carreira. Neste caso, o momento em

que têm os filhos é variável, pode ser muito cedo ou muito tarde, mas isso não interfere com a carreira pois existem outras pessoas que assumem a responsabilidade principal pelas crianças e o trabalho doméstico. Cabe aqui observar que as ocupações/profissões das mulheres, neste padrão de carreira, tendem a exigir um elevado envolvimento, incluindo longas horas de trabalho, viagens frequentes e inflexibilidade de horários de trabalho.

Paralelamente, os padrões de carreira que se caracterizam pela sequencialidade de papéis reúnem as mulheres mais orientadas para a família. O elevado envolvimento psicológico destas mulheres na família manifesta-se de diversas formas. Algumas sentem que devem estar em casa para receber os seus filhos quando estes chegam da escola, outras trabalham a tempo parcial, mas acreditam firmemente que o fato de colocarem a família como primeira prioridade é essencial para o desenvolvimento e crescimento dos seus filhos e para a sua própria satisfação pessoal.

Interessante estudo junto a altas executivas americanas atuantes em áreas relacionadas com finanças empresariais foi realizado por Blair-Loy (1999). A autora identifica cinco percursos de carreira distintos, categorizados de acordo com a posição na hierarquia e a dimensão da organização. Nos padrões 1 e 2, estão as carreiras que se caracterizam pela progressão linear e vertical até ao topo em grandes organizações. Estas são as carreiras das mulheres que procuram progredir na hierarquia organizacional e chegar rapidamente ao topo. Neste grupo, é reduzido o número de mulheres que despenderam mais de um ano em funções não relacionadas com as finanças. As carreiras desenvolvidas em empresas de pequeno e médio porte, menos ordenadas que os padrões anteriores, são situadas no padrão 3. Além disso, algumas destas carreiras iniciaram-se em áreas profissionais não relacionadas com as finanças. No padrão 4, descrito como instável, encontram-se as carreiras onde se progride de forma mais desordenada e menos linear. Neste grupo, a maior parte das carreiras é iniciada em áreas profissionais que não a das finanças empresariais. Não apenas as carreiras destas mulheres se desenvolvem em organizações de diferentes dimensões, como algumas delas saltam determinados níveis hierárquicos dentro da sua organização ou, em outros casos, acabam ocupando em outras organizações cargos mais baixos. Finalmente, o último padrão de carreira é composto por um pequeno grupo de mulheres que iniciam os seus próprios negócios, isto é, pelas carreiras de mulheres empreendedoras.

O que se verifica ao longo do estudo de Blair-Loy (1999) é que quase metade das carreiras destas profissionais caracteriza-se pela permanência, ao longo do tempo, num número

reduzido de organizações e pela progressão linear na hierarquia organizacional. Algumas das mulheres enquadradas no padrão de carreira instável são afetadas pela turbulência ambiental (fusões, falências), que resulta em perda de emprego. Em geral, as interrupções ou intervalos na carreira e o trabalho em tempo parcial não caracterizam os padrões de carreira destas mulheres. Segundo a autora, a explicação reside no fato de as carreiras na área das finanças não permitirem a acomodação de intervalos ou interrupções de carreira. Além disso, a maior parte das mulheres com crianças acredita que as suas carreiras seriam prejudicadas se optassem por trabalhar em regime de tempo parcial e não demonstrassem disponibilidade total para o trabalho.

À guisa de conclusão, Blair-Loy (1999) aponta que, se por um lado, as mulheres ascendem na área de finanças sem dificuldade, por outro lado, seus percursos de carreira tendem a tornar-se muito mais rígidos, sobretudo no caso das mulheres mais jovens do grupo que nunca procederam a qualquer interrupção em sua trajetória profissional, assemelhando-se assim, ao padrão de carreira clássico – carreira contínua e de progressão linear até o topo da organização ou ocupação. Cabe aqui somente um questionamento: esse padrão não se deveria ao fato da área de finanças ser uma área tradicionalmente burocrática e que, portanto, tal movimento linear lhe seria um reflexo? A novidade nesse caso, estaria no contingente crescente de mulheres a ocupar tais funções. Será que esse padrão se repetiria em áreas ligadas à alta tecnologia, por exemplo, em cujas organizações podem-se notar estruturas mais horizontais e flexíveis? O aprofundamento em estudos desse tipo torna-se fundamental para que se possa verificar como vêm se alterando os padrões de inter-relacionamento entre carreira, vida familiar e pessoal.

Na Suécia, Isaksson *et al.* (2006), demonstraram que o modelo de carreira dominante para grande parte das mulheres, se caracteriza pelo trabalho em tempo parcial durante um período de tempo significativo, enquanto seus filhos são pequenos. Apenas as mulheres sem filhos optam pelo modelo da carreira ininterrupta e de trabalho a tempo inteiro. Deve-se também sublinhar que para muitas mulheres o desenvolvimento de carreira se caracteriza pela mobilidade ascendente, apesar de isso apenas ocorrer em setores de atividade considerados tradicionalmente femininos (ensino, educação), onde é muito elevada a participação feminina. Neste caso, a maternidade não é perspectivada como um obstáculo. Apenas as mulheres que se encontram em setores de atividade tipicamente masculinos tendem a ver o seu desenvolvimento de carreira atrasado com a maternidade, uma vez que não podem trabalhar em regime de tempo parcial. Contudo, não convém esquecer que o contexto sueco, em termos

de apoio estatal, se caracteriza pela generosidade de condições materiais e econômicas ao nível de licenças de maternidade e paternidade e de políticas sociais. Este fator torna possível e generalizável o trabalho em tempo parcial.

Por fim, é preciso notar que alguns dos fatores enumerados também afetam a carreira dos homens. Apesar de a literatura apresentada ter colocado a ênfase na importância da família para o desenvolvimento de carreira feminino, é necessário sublinhar que a carreira e as decisões de trabalho dos homens são cada vez mais condicionadas pela sua vida familiar e doméstica. Por exemplo, os homens são também afetados pelo conflito entre o trabalho, a família e a vida pessoal e o impacto das interrupções de carreira é mais severo para os homens do que para as mulheres, o que sugere a existência de uma maior discriminação contra os homens, sempre que estes optam por não prosseguir um padrão de carreira tradicional (SANTOS, 2007).

Mesmo que a carreira dos homens não seja interrompida por razões familiares, ela não deixa de ser influenciada pela natureza e pelo momento da paternidade, além do fato de os laços pessoais, profissionais ou não, também terem forte ingerência. A alteração do contrato psicológico, e a noção de que a carreira é agora moldada e definida pelo indivíduo, independente da organização da qual faça parte momentaneamente, o desaparecimento da noção de “emprego para toda a vida” e as constantes reestruturações e fusões de empresas, colocaram em xeque o conceito de carreira tradicional. Os padrões de carreira tornaram-se cada vez mais irregulares e imprevisíveis afastando-se, assim, do modelo tradicional de carreira de sucesso, definido como a progressão contínua até ao topo. Ninguém – homem ou mulher – fica imune a estas mudanças (THIRY-CHERQUES, 2006b).

5.2 Fatores-chave, barreiras e inibidores da inserção feminina nos postos de alto escalão

Como observado até aqui, muito tem sido escrito sobre a carreira de mulheres e como, para elas, é mais difícil alcançar e manter postos de prestígio e poder nas organizações, apesar de sua maior qualificação, se comparado com seus colegas do sexo masculino (POWELL, 1993; KIRCHMEYER, 2002).

Apesar de não haver nenhuma evidência empírica de que as mulheres se adequam menos à progressão de carreira se comparadas aos homens, as estatísticas apontam sua sub-representação à medida que avança-se na hierarquia organizacional. Práticas corporativas tais

como sistemas fechados de promoção aos níveis seniores, alocação preferencial de trabalhos desafiadores para os homens, destinação das funções de suporte para as mulheres, bem como suposições e estereótipos sobre a ambição feminina, entre outras, desempenham um papel de manutenção das desigualdades observadas no campo organizacional, constituindo-se em *habitus* de reprodução dessas mesmas práticas, difícil de ser alterado.

Nas organizações, ainda existe um fosso entre os gêneros: (i) as mulheres tendem a receber menores investimentos em treinamento e desenvolvimento em relação aos seus colegas do sexo masculino, apesar das evidências de que elas os valorizam muito mais do que eles; (ii) as diferenças salariais são inegáveis; (iii) as normas comportamentais e culturais da vida organizacional ainda são obstáculos; (iv) os homens se fecham em redes de relacionamneto masculinas e, frequentemente, os processos de socialização dão-se em atividades que excluem as mulheres. Por fim, não são raras as suposições de que as mulheres são menos ambiciosas que os homens e que tal fato justificaria seu posicionamneto menos agerrido no campo organizacional (VINNICOMBE e SINGH, 2003).

Buscando compreender os aspectos relacionados aos fatores-chave de ascensão, bem como as barreiras e inibidores da inserção feminina nos postos de alto escalão, Vinnicombe e Singh (2003) examinam as trajetórias de doze diretores – homens e mulheres – da maior empresa de telecomunicações do Reino Unido. Para tanto, as autoras coletam os dados para seu trabalho por intermédio de entrevistas em profundidade, de forma a capturar a riqueza dos depoimentos do grupo em relevo, e poder fazer comparações fundamentais à compreensão das diferenças e similaridades das trajetórias percorridas por ambos os gêneros.

As autoras iniciam seu artigo citando Powell (1993) e pontuam que os homens se deparam com as mesmas barreiras vivenciadas pelas mulheres para alcançar o topo das organizações. Sem dúvida, o funil existe para ambos e o perfil exigido pelas organizações para os profissionais que ocupam essas posições constitui-se em verdadeiro desafio para homens e mulheres. A disputa para quem quer “chegar lá” é acirrada, e qualquer desvio das características pessoais e profissionais esperadas, acaba por se configurar como barreira de ascensão. No entanto, os homens tem uma enorme vantagem nessa empreitada: determinantes familiares tipicamente impõem o maior constrangimento às carreiras de mulheres, especialmente a gravidez, a maternidade e o cuidado dos filhos, mesmo que de forma mítica.

Replicando a categorização desenvolvida por Kirchmeyer (1998), Vinnicombe e Singh (2003) apontam quatro elementos que se configuram como barreiras de ascensão igualmente válidas para homens e mulheres:

1. Capital humano, notadamente a *falta de qualificações*, inclusive acadêmicas, necessárias ao cargo. Formação e atualização constantes são fundamentais para aqueles que desejam alcançar o *board* das grandes organizações;
2. Determinantes individuais, especialmente traços de personalidade como *falta de confiança* e *perfeccionismo* foram apontados na pesquisa das autoras como inibidores de ascensão profissional. As executivas, em especial, citaram que *agressividade* pode se constituir como barreira para as mulheres, pois a cultura das organizações não digere muito bem esse comportamento para elas.
3. Determinantes interpessoais, como a dificuldade de estabelecimento e manutenção de redes de relacionamentos, notadamente na esfera do trabalho. Para as autoras, a literatura é profícua em externar a importância que o aspecto relacional exerce para a obtenção de trabalhos desafiadores que deem visibilidade a quem os executa de forma bem sucedida. Além disso, a rede de contatos tende a potencializar as melhores oportunidades disponíveis a quem se faz sempre visível.
4. Determinantes familiares, para as autoras, configuram-se como barreira de ascensão quando exercem influência acirradamente conflitiva sobre os indivíduos, notadamente sobre as mulheres. Entre esses determinantes, encontrar-se-ia a maternidade, ainda negativamente percebida como fonte de maior comprometimento com trabalho por parte das organizações.

Quanto a este último aspecto, cabe aqui algum aprofundamento, que será feito na seção a seguir.

5.2.1 Dificuldade de conciliação entre vida profissional e vida privada: uma breve análise a partir da teoria dos papéis sociais

Numa análise clássica sobre a teoria dos papéis, Goode (1960) defende que as estruturas sociais e as instituições são compostas por papéis e que os indivíduos funcionam dentro de um sistema de papéis. Estes constituem um aspecto dinâmico das posições sociais ocupadas

pelos indivíduos e referem-se tanto a expectativas como comportamentos. Ainda, segundo o autor, os papéis são culturalmente determinados e sancionados por determinado grupo ou sociedade.

Desse modo a teoria dos papéis analisa a distribuição do tempo, da energia e das oportunidades individuais entre diferentes papéis sociais. Os indivíduos que desenvolvem uma carreira e que cuidam de uma família estão ativamente envolvidos em dois papéis sociais principais: o papel familiar, central para seu bem-estar psicológico e o papel profissional, do qual retiram estatuto, estima pessoal e recursos econômicos. Um dos modelos teóricos que mais desenvolvimento teórico tem apresentado nos últimos anos, em termos empíricos, prende-se exatamente com a perspectiva do conflito de papéis, notadamente no que se refere às questões de gênero. Assim, muitas investigações mostram como o casamento, a ideologia de gênero, a parentalidade e a divisão sexual do trabalho doméstico e familiar pode influenciar os resultados da carreira de homens e mulheres de forma diferenciada.

Em estudo pioneiro, Greenhaus e Beutell (1985) definem o conflito entre o trabalho e a família como resultado da existência de papéis contraditórios quando as pressões provenientes dos domínios familiar e profissional se tornam mutuamente incompatíveis. As exigências cumulativas derivadas dos vários papéis resultam, assim, em dois tipos de conflito: a interferência do trabalho na família (trabalho → família) e, por outro lado, a interferência da família no trabalho (família → trabalho).

Adicionalmente, o conflito entre trabalho e família caracteriza-se, segundo os autores, por possuir tripla natureza:

1. conflito derivado dos constrangimentos de tempo (*time-based conflict*) – o tempo despendido em determinado papel (trabalho) pode tornar impossível a participação em outras atividades (família);
2. conflito derivado do esforço excessivo (*strain-based conflict*), que muitas vezes é colocado no desempenho de determinado papel e que pode resultar em sintomas de *stress*, sendo que este fato acaba por afetar o desempenho que um indivíduo apresenta em outro papel; e
3. conflito derivado do fato de determinados comportamentos (*behavior-based conflicts*) – comportamentos exigidos numa esfera podem ser incompatíveis com os comportamentos exigidos na outra esfera.

Greenhaus e Beutell (1985) exemplificam a última forma de conflito da seguinte maneira: um gestor pode ter que evidenciar no seu trabalho comportamentos demonstrativos de autoconfiança, agressividade e objetividade. Na família, pelo contrário, espera-se que seja carinhoso, emotivo e preocupado com os outros. Essa demonstração de comportamentos diferenciados e opostos pode tornar-se uma fonte de conflito de papéis. Os autores sugerem, ainda, que o conflito entre os papéis de trabalho e os papéis familiares é mais intenso quando ambas as esferas são centrais para a identidade e o auto-conceito individuais, e quando existem fortes sanções pela não conformidade com as várias exigências de papel.

Seguindo essa linha, Kossek e Ozeki (1998) revelam que a interferência do trabalho na família (conflito trabalho → família) apresenta correlações negativas mais fortes com a satisfação com o trabalho e com a satisfação com a vida em geral, do que a interferência da família no trabalho (conflito família → trabalho). Ou seja, quanto maior a interferência excessiva do tempo de trabalho na esfera familiar e pessoal, menor a satisfação do indivíduo (ou, ainda, maior a insatisfação), o mesmo não se verificando quando ocorre o contrário.

O estudo de Grzywacz e Marks (2000) revela que a característica que mais contribui para o aumento do conflito de papéis é a pressão exercida pelo trabalho. A inexistência de formas de apoio no local de trabalho e da reduzida autonomia para a tomada de decisão, estão relacionadas com o aumento dos níveis de conflito trabalho → família, que são ligeiramente mais significativos no caso das mulheres. A exigência de longas jornadas, cada vez mais frequente, também recrudesce o conflito trabalho → família para ambos os sexos.

Em termos familiares, a existência de crianças relaciona-se com níveis de conflito mais elevados da família → trabalho, tanto para homens como para mulheres. Do mesmo modo, a falta de apoio emocional por parte do companheiro também é responsável pelo aumento do conflito família → trabalho.

O estudo igualmente revela a existência de algumas diferenças importantes em termos etários. Assim, homens e mulheres mais jovens apresentam níveis mais elevados família → trabalho, em comparação com homens e mulheres mais velhos. Os autores concluem que as políticas organizacionais mais eficazes para a redução dos níveis de conflito entre trabalho e família passam pela redução dos níveis de pressão colocados no trabalho e pela promoção de um clima e uma cultura organizacionais que apoiem a conciliação entre trabalho e família.

Pesquisas mais recentes demonstram que as características do trabalho que mais contribuem para o conflito trabalho → família são: o excesso de horas extraordinárias sem aviso prévio, a insegurança do emprego, as pressões colocadas pela falta de tempo para a realização das tarefas cotidianas, e a existência de uma cultura que ignora a esfera privada dos trabalhadores. O *home office*, por deixar difusa a separação entre o trabalho-esfera privada, usualmente se constitui como fonte de conflito (VOYDANOFF, 2005).

Alguns estudos mostram que são sobretudo os indivíduos com mais elevados níveis de qualificação acadêmica e experiência e, conseqüentemente, melhor o posicionamento na hierarquia organizacional, que trabalham um maior número de horas, sendo mais afetados pela cultura de longas jornadas de trabalho (WHARTON e BLAIR-LOY, 2006). Além disso, para a quase totalidade desses estudos, há diferenças significativas de gênero. Com efeito, as mulheres referem-se mais frequentemente à falta de tempo para a realização de suas atividades, fato explicado pela persistente influência da tradicional cultura de divisão sexual do trabalho, que as sobrecarrega com a dupla jornada.

Em resumo, a teoria do conflito de papéis postula que as experiências associadas aos papéis familiares e profissionais podem conduzir a sintomas de *stress* psicológico e físico devido a dois fatores: a sobrecarga e a interferência de papéis. A sobrecarga de papel relaciona-se com a elevada quantidade de trabalho a realizar, derivada do desempenho de múltiplos papéis e conseqüente escassez de tempo e energia, quanto a interferência (o conflito) diz respeito à existência de exigências e expectativas contraditórias que tornam difícil preencher as obrigações inerentes aos vários papéis. Esta perspectiva teórica pressupõe sempre que o conflito entre papéis é inevitável: quanto mais tempo e energia são necessários para desempenhar com sucesso determinado papel, maior será a extensão do conflito entre diferentes papéis.

As investigações empíricas aqui referidas apontam para a existência de diferenças de gênero no que respeita o conflito de papéis, sendo que as mulheres – preponderantemente por razões simbólico-culturais e identitárias –, experimentam níveis mais elevados de conflito. Isso não significa que elas não tenham desenvolvido estratégias para lidar com a situação. No que diz respeito às mulheres gerentes, as estratégias mais comumente utilizadas, principalmente no cuidado com os filhos, são: (1) apoio de familiares próximos, (2) contratação de outras mulheres – de baixa qualificação – para o cuidado dos filhos e da esfera doméstica; e (3) apoio de outras instituições (creches e escolas em período integral). Portanto, essa dificuldade

de conciliação, vista pelas organizações como um dos grandes impeditivos de ascensão por ser um sinal de menor comprometimento das mulheres com o trabalho não só configura-se falacioso com também discriminador.

Na seção a seguir, apontar-se-ão outras barreiras encontradas na literatura pertinentes ao tema.

5.2.2 Entorno pouco favorável à mulher diretiva

Tanto a segregação vertical²⁴ como a horizontal²⁵ produzida por estereótipos sobre a mulher e sua vida profissional prejudicam de modo considerável sua projeção profissional. Para Alvesson e Billing (1997), a segregação horizontal limita o acesso de mulheres a determinadas profissões, enquanto a vertical limita seu acesso a postos mais altos da hierarquia organizacional. Nesse caso, os trabalhos mais centrais, estáveis e com laços empregatícios formais, muitas vezes, vinculados a cargos de chefia, são usualmente ocupados por homens, enquanto os trabalhos periféricos, precarizados e com menor atribuição de responsabilidades, ou destinados a funções de atendimento, são legados às mulheres.

Por outro lado, os arquétipos masculinos de agressividade, competitividade e assertividade seguem sendo qualidades muito demandadas em funções de liderança, notadamente nos altos postos organizacionais. Como bem apontado por Calás e Smircich (1998: 281), desde suas origens, as organizações e, consequentemente, a teorização que se faz sobre elas, tem sido caracterizada por ser uma “literatura escrita por homens, para homens e sobre homens”.

Nesse mesmo sentido, Belle (1991), aponta que o acesso recente de mulheres a postos de responsabilidade na empresa desafia a divisão tradicional entre masculinidade e feminilidade.

Para a autora,

²⁴ A segregação vertical é conhecida na literatura como “teto de vidro”, uma barreira sutil e transparente, mas suficientemente forte para bloquear a ascensão das mulheres a níveis hierárquicos mais altos. Essa barreira limita em função do gênero e não pela qualificação da mulher, e visa à manutenção das desigualdades como forma de opressão, estando presente em brincadeiras, políticas administrativas, metáforas e linguagens utilizadas. Ao descrever o “teto de vidro”, Scheinholtz (1994) cita aspectos tais como a relutância de dirigentes em se arriscarem a promover mulheres para posições de comando, os estereótipos e preconceitos sobre mulheres em cargos de chefia, a falta de incentivo ao planejamento de carreiras por mulheres, a sua não-indicação para serviços de maior responsabilidade, a exclusão de mulheres dos canais informais de comunicação, e o comportamento antiprodutivo por parte de colegas e subordinados homens como forma de boicote à liderança feminina.” (CAPPELLE e MELO, 2007: 4)

²⁵ A segregação horizontal acontece quando há uma concentração de mulheres e/ou homens em certas modalidades de atividade e as primeiras acabam confinadas a uma variedade menor de setor ou profissões, os chamados “guetos” femininos.

não se pode estudar a identidade da mulher executiva na organização sem levar em conta que ela encontra-se presa a paradigmas e sistemas de representações viris, de forma poderosa, porque essas imagens, cuja fonte está no inconsciente coletivo e não somente no individual, acham-se secretamente instaladas no próprio coração das instituições. (BELLE, 1991: 44)

[...] Tudo se passa como se a mulher penetrasse em organizações prioritariamente estruturadas sobre um modo de idealização masculino, isto é, estruturadas segundo a ordem afetiva de milhares de homens. Sendo assim, dirigentes de empresas utilizam, frequentemente, metáforas esportivas ou guerreiras para defini-las. O estudo do discurso da guerra testemunha que o 'homem não pode confiar na mulher, que a mulher é alheia a esta solidariedade essencial do combatente diante de outro combatente'. (BELLE, 1991: 45)

Estudos sobre o fenômeno das barreiras de ascensão de mulheres aos postos de alto escalão tem chamado a atenção para as diferenças e similaridades nas oportunidades de desenvolvimento de carreira profissional oferecida a homens e mulheres nas organizações. Pesquisas tem demonstrado que a delegação de tarefas desafiadoras e projetos-chave configura-se em um dos fatores mais importantes na preparação de homens e mulheres para a ocupação de altos cargos na hierarquia organizacional. Projetos e tarefas desafiadores colocam seus responsáveis em posições de alta visibilidade, motivam os administradores e, ainda, permitem o aprendizado de habilidades cruciais para o desempenho de funções no topo da hierarquia organizacional.

Estudos experimentais indicam que homens, de maneira geral, estão menos propensos a delegar tarefas desafiadoras às mulheres do que estariam dispostos a delegá-las aos homens (BROADBRIDGE, 2008; PRIOLA e BRANNAN, 2008). Discussões sobre a seleção para altos cargos na hierarquia organizacional são complexas e subjetivas e a discriminação sofridas pelas mulheres no que se refere à ocupação de tais cargos está se tornando cada vez mais encoberta e menos compreendida (BENDL e SCHMIDT, 2010; STEIL, 1997; VINNICOMBE e SINGH, 2003; WOOD, 2008).

Steil (1997) sugere, entretanto, que a discriminação de gênero pode não ser necessariamente intencional. Nas palavras da autora,

Tendenciosidades inconscientes resultantes do medo de selecionar um candidato inaceitável, atração pessoal por candidatos similares a si, e estereótipos do candidato ideal para uma posição podem distorcer o julgamento dos decisores e permitir que variáveis irrelevantes ao cargo, como o gênero, influenciem as decisões dos selecionadores. (STEIL, 1997: 64)

Mesmo quando candidatos à promoção de ambos os sexos possuem o mesmo histórico em termos de cargos ocupados em uma organização, pesquisas sugerem que as mulheres não tiveram acesso às mesmas responsabilidades e aos mesmos desafios em cargos similares. Esse aspecto configura-se em um diferencial importante para a escolha de homens em detrimento

de mulheres (KIRCHMEYER, 2002; O'NEIL, HOPKINS e BILIMORIA, 2008), criando um círculo vicioso perverso (OHLOTT, RUDERMAN e McCAULEY, 1994).

Em estudo realizado com mulheres diretivas espanholas, Anca e Aragón (2007) resumem as barreiras de ascensão profissional apontadas pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) e pela literatura europeia sobre o assunto. O quadro 4 sintetiza os resultados encontrados em sua pesquisa.

Quadro 4 – Estudos sobre barreiras de inserção feminina em altos postos empresariais

Âmbitos de Referência	Fatores Identificados
Global (OIT, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade percebida em combinar a vida privada com a vida profissional em postos de direção. • Falta de formação em gestão. • Falta de flexibilidade na organização do trabalho e na formação de alto nível. • Percepções negativas sobre mulheres executivas. • Ambiente laboral e educacional pouco favorável. • Falta de modelos femininos, mentoras, professoras e redes de apoio. • Percepções das mulheres jovens sobre a educação na área de gestão muito parecida com a masculina.
Europa (Catalyst, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de estereótipos. • Falta de visibilidade nos altos cargos. • Falta de experiência. • Compromisso com suas vidas pessoais. • Barreiras sociais relacionadas à conciliação entre vida profissional e familiar.
França (Martin e Pignatell, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de socialização com o poder. • Dificuldade percebida em conciliar a vida privada com a vida profissional em uma carreira de alta direção. • Existência de modelos de gestão masculinos. • Desenvolvimento de comportamentos de fracasso, que chegam a considerar ilegítima sua presença em postos mais elevados da hierarquia. • O próprio “peso da escassez” fragiliza as mulheres com forte potencial em ascender aos postos de alto escalão. • Dificuldade em apreender o poder. As mulheres teriam dificuldade de se sentir à vontade nessas esferas, não seriam afeccionadas pela dominação social, mantendo uma complexa relação com a autoridade. • Falta de referentes, escassos modelos de êxito. • Ausência de redes de redes de relacionamento com a elite econômica.

Fonte: Anca e Aragón (2007: 51).

A literatura anglosaxã, com uma produção acadêmica tradicionalmente mais intensa e longa sobre a temática, conforme pôde ser visto ao longo deste referencial, aponta importantes barreiras. Vinnicombe e Singh (2003) chamam a atenção para a dimensão das práticas corporativas, tais como:

- Sistemas de promoção para os níveis seniores extremamente fechados;
- Experiências desafiadoras direcionadas preferencialmente aos homens;
- As mulheres são preponderantemente designadas para funções de *staff* em detrimento de funções de linha;
- Crença de que as mulheres são menos ambiciosas, desanimando-se mais facilmente frente aos desafios;
- As mulheres tendem a receber menos treinamento que os homens, a despeito das evidências do alto valor por elas dado a esta prática;
- Disparidades salariais ainda são frequentes;
- Os homens se fecham formando redes de relacionamento masculinas e frequentemente os processos de socialização dão-se em atividades que excluem as mulheres (práticas de esporte, por exemplo);
- As mulheres possuem estilos de comunicação diferentes e muitas vezes são criticadas por serem demasiadamente agressivas ou, pelo contrário, excessivamente femininas.

O'Neil, Hopkins e Bilimoria (2008) realizaram meta-análise da literatura produzida nos principais periódicos sobre carreira feminina no campo da gestão entre 1990 e 2005. Tal revisão da literatura incluiu a análise de 76 artigos publicados em 15 periódicos nas áreas de gestão, carreira e psicologia aplicada, e demonstrou que as construções teóricas e as perspectivas de carreira de mulheres no mercado de trabalho continuam sendo profundamente baseadas em concepções masculinas do trabalho e do desenvolvimento de carreira.

As autoras apontam a existência de quatro padrões interrelacionados que caracterizam o desenvolvimento de carreira feminino, padrões esses intimamente associados a quatro

paradoxos resultantes da desconexão entre pesquisa acadêmica e prática organizacional. São eles:

Padrão 1 – As carreiras de mulheres incluem mais que trabalho; são embutidas num contexto mais amplo de suas vidas.

Paradoxo 1 – A realidade organizacional demanda a cisão entre carreira e vida.

Padrão 2 – Família e carreira são centrais na vida das mulheres.

Paradoxo 2 – A família continua sendo uma barreira para o desenvolvimento de carreira de mulheres nas organizações.

Padrão 3 – As trajetórias de carreira de mulheres apresentam grande variedade de arranjos e padrões.

Paradoxo 3 – As organizações ainda se baseiam em modelos tradicionais de carreira, premiando quem os segue.

Padrão 4 – O capital humano e o capital social são fatores críticos para o desenvolvimento de carreira de mulheres.

Paradoxo 4 – A grande acumulação de capital humano e capital social não foi capaz de quebrar o “teto de vidro”.

As autoras apontam a necessidade da revisão dos estudos empíricos sobre modelos de carreira, ainda muito centrados na concepção masculina de sucesso, ou seja, em fatores como salários, acumulação de riqueza e ascensão ao topo da hierarquia organizacional que, apesar de importantes, não tem sido capazes de modificar a realidade das organizações, imersa em estruturas e políticas que não favorecem as especificidades do desenvolvimento de carreira feminino.

Como pode ser apreendido a partir das breves considerações sobre barreiras de ascensão profissionais de mulheres, pode-se pensar num primeiro momento que tudo foi dito sobre o assunto. Talvez isso seja verdade. Contudo há ainda um longo caminho a ser percorrido para que as mulheres sejam verdadeiramente livres para escolher o caminho que elas querem trilhar. Se for do desejo delas percorrer trajetórias bem sucedidas nas organizações e obter reconhecimento por isso, que a elas seja de fato facultada essa opção.

Neste capítulo foi realizada breve apresentação das questões teóricas mais relevantes ao trabalho. O capítulo 4 abordou os diferentes conceitos de carreira que vieram se modificando ao longo da história recente. Suas subseções apresentaram os modelos clássicos de carreira, sua apreciação crítica, bem como os modelos emergentes. No capítulo 5 foram feitas algumas considerações sobre a perspectiva de gênero aplicada ao desenvolvimento de carreira, inclusive apresentados os fatores-chave, as barreiras de ascensão e os inibidores da inserção feminina nos altos postos hierárquicos das grandes organizações.

PARTE III – OPERACIONALIZAÇÃO DO ESTUDO E ANÁLISE DOS DADOS

A terceira parte do trabalho é composta por dois capítulos. No capítulo 6 serão tratados os aspectos metodológicos pertinentes à pesquisa, bem como será feita a caracterização do grupo de executivas em análise. No capítulo 7 será realizada a análise dos dados coletados no campo, ou seja, efetuar-se-á a análise das entrevistas.

CAPÍTULO 6 - ASPECTOS METODOLÓGICOS E CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO EM ANÁLISE

Este capítulo centra-se nos aspectos relacionados com a operacionalização do estudo empírico e caracterização dos seus participantes. É dada particular ênfase explanatória à natureza da metodologia escolhida no delinear da investigação, à técnica de coleta de informação e a uma breve caracterização da população participante do estudo.

6.1 Aspectos teóricos e metodológicos associados à investigação

Este estudo está alicerçado numa metodologia de tipo qualitativo, cuja estratégia de pesquisa baseou-se no método de estudo de casos múltiplos, cujas unidades de análise centraram-se no nível individual, a saber, na exploração das experiências profissionais e de vida de executivas que alcançaram postos de alto escalão.

Para Yin (2005), o estudo de caso é um modo de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; quando existem mais variáveis de interesse do que pontos de dados; quando se baseia em várias fontes de evidências; e quando há proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados. Além disso, a utilização de casos múltiplos permite a observação de evidências em diferentes contextos, seguindo a “lógica da replicação, e não da amostragem” (YIN, 2005: 69).

Na subseção 6.1.1 detalhar-se-ão os aspectos qualitativos do estudo para, em seguida, na seção 6.1.2, explicitarem-se as particularidades relativas à adoção do estudo de casos múltiplos como estratégia de pesquisa.

6.1.1 A pesquisa qualitativa

Como tal, é importante começar por definir aquilo que se entende por pesquisa qualitativa:

Consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo. Essas práticas trans formam o mundo em uma série de representações, incluindo as notas de campo, as entrevistas, as conversas, as fotografias, as gravações e os lembretes. Nesse nível, a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem naturalista, interpretativa, para o mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos de significados que as pessoas a eles conferem (DENZIN e LINCOLN, 2006: 17)

Strauss e Corbin (1998: 11) enfatizam que a pesquisa qualitativa se distingue pela natureza dos resultados que obtém –, neste caso, os resultados não são adquiridos por procedimentos de análise estatísticos ou por outros meios de quantificação de dados. Segundo os autores, a investigação qualitativa pode centrar-se nas experiências pessoais dos indivíduos, nos seus comportamentos, emoções e sentimentos sobre um determinado fenômeno ou problema encontrado. Apesar de alguns dados poderem ser quantificados, nomeadamente alguma da informação biográfica ou sociodemográfica sobre os participantes ou o objeto de estudo, a quase totalidade da análise dos dados é de natureza interpretativa.

Para Snape e Spencer (2003: 3-5), o caráter distintivo da pesquisa qualitativa deve-se a um conjunto de elementos, tais como:

- Possibilitar compreensão em profundidade e interpretativa do mundo social dos participantes do estudo, pela aprendizagem das suas circunstâncias materiais e sociais, as suas experiências, perspectivas e histórias;
- Amostras de pequena dimensão, que são deliberadamente escolhidas com base em um determinado conjunto de critérios;
- Métodos de coleta de dados envolvendo um contato direto entre o(a) pesquisador(a) e os participantes do estudo, com caráter interativo, permitindo que questões emergentes possam ser exploradas;
- Dados detalhados e ricos em termos de informação;

- Uma análise que permanece aberta a conceitos e ideias emergentes e que pode produzir descrição e classificação detalhadas da informação, identificação de padrões de associação nos dados ou o desenvolvimento de tipologias e explicações;
- Resultados de investigação que se focalizam na interpretação do significado social do objeto de estudo através da “representação” do mundo social dos participantes na investigação.

A pesquisa qualitativa está, assim, particularmente direcionada à exploração de significados atribuídos a determinados fenômenos pelos indivíduos, ou para aprofundar a compreensão de realidades relativamente complexas para as quais se buscam explicações em profundidade.

Strauss e Corbin (1998) reconhecem a existência de diversas razões que conduzem à escolha de uma investigação de tipo qualitativo. Uma delas relaciona-se com as preferências pessoais do(a) investigador(a) que, quer pela sua personalidade, quer devido à tradição da sua área disciplinar em termos metodológicos, se encontra mais predisposto(a) a adotar este tipo de investigação. Um segundo tipo de razões, mais pertinente, prende-se com a própria natureza do problema ou fenômeno que se investiga e se pretende explicar ou conhecer em maior profundidade. A investigação que procura explorar os significados que os indivíduos atribuem a determinado fenômeno ou adquirir informação com mais profundidade sobre um problema relativamente conhecido, mas sobre o qual ainda há muito por compreender, parece ser particularmente talhada para os métodos qualitativos.

A opção pela investigação de tipo qualitativo, neste estudo, encontra-se ancorada neste conjunto de razões. Há uma clara preferência por parte da investigadora, no que toca à forma como um fenômeno ou um problema podem ser estudados, que está claramente alicerçada, em termos epistemológicos, numa visão do mundo que é muito mais interpretativa e construtivista do que positivista (LINCOLN e GUBA, 2006). Há a convicção pessoal de que a investigação que se realiza não está desprovida da influência dos valores da investigadora que a conduz. Isto não significa que o(a) investigador(a) não procure ser neutro(a) na forma como recolhe e interpreta os dados, por exemplo, procurando não influenciar, ao nível da recolha dos dados, a perspectiva que o participante do estudo possa ter sobre o fenômeno em causa. Porém, também se acredita que as interpretações pessoais são importantes quer em termos das perspectivas e dos significados que os indivíduos estudados possuem sobre essa realidade, quer em termos da própria interpretação que a pesquisadora faz daquilo que lhe é transmitido pelos participantes do estudo.

À semelhança do que defende Santos (1988), partilha-se o pressuposto de que a ciência que se produz está alicerçada no autoconhecimento que o cientista detém sobre a realidade. Não se pode nem se deseja ignorar que o(a) investigador(a) não consegue separar em absoluto as suas convicções e valores do conhecimento que gera sobre o seu objeto de estudo. Assim,

A ciência não descobre, cria, e o ato criativo protagonizado por cada cientista e pela comunidade científica no seu conjunto tem de se conhecer intimamente antes que conheça o que com ele se conhece do real. Os pressupostos metafísicos, os sistemas de crenças, os juízos de valor não estão antes nem depois da explicação científica da natureza ou da sociedade. São parte integrante dessa mesma explicação. (...) A ciência é, assim, autobiográfica (SANTOS, 1988: 52).

Nesta matéria, a capacidade de refletir sobre aquilo que se estuda e a forma como se processa a investigação é fundamental quando se pretende ser neutro acerca das interpretações de uma realidade (ALVESSON, 2003; LINCOLN e GUBA, 2006; SNAPE & SPENCER, 2003). É importante reconhecer que os valores e crenças sobre a realidade que se estuda interferem na forma como se interpreta e dá a conhecer essa realidade aos outros. A melhor forma de combater possíveis enviesamentos é dar a conhecer as limitações de um estudo, e da forma como ele foi conduzido.

É importante sublinhar, igualmente, que uma mesma realidade pode ter múltiplas interpretações na perspectiva dos sujeitos estudados. Com efeito, em termos ontológicos, partilha-se a convicção sustentada por alguns autores (SILVERMAN, 1993; SNAPE e SPENCER, 2003; THIRY-CHERQUES, 2008) de que a interpretação de um fenómeno ou a explicação para um problema pode adquirir múltiplos significados igualmente válidos. O fenómeno ou problema que se pretende estudar existe independentemente dos significados subjetivos que lhe possam ser atribuídos pelos indivíduos, porém, só pode ser conhecido através das interpretações que aqueles fazem dele (e pela interpretação que depois a própria investigadora produz). A diversidade de perspectivas na interpretação de um fenómeno gera mais riqueza e profundidade relativamente à forma como se compreende essa realidade. Qualquer pesquisador(a) almeja descrever a multiplicidade de significados da realidade que estuda da forma mais completa que conseguir, tendo o cuidado de mostrar como as interpretações que faz dessa realidade se relacionam, especificamente, com os dados facultados pelos participantes do estudo.

Não restam dúvidas que existe uma grande variedade de modalidades de desenvolvimento de pesquisas qualitativas, sendo uma delas, a adoção do estudo de caso – único ou múltiplos.

Este trabalho adotou a estratégia do estudo de casos múltiplos, que será detalhada na seção 6.1.2, a seguir.

6.1.2 A estratégia de estudo de casos múltiplos

Para Yin (2005: 32) um estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Segundo este autor, opta-se pela estratégia de estudo de caso, quando se faz uma questão do tipo “como” ou “por que” sobre um conjunto contemporâneo, no qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.

O autor procura aprofundar-se em relação a este conceito técnico, dizendo que na investigação de estudo de caso haverá muito mais variáveis do que pontos de dados e será baseada em várias fontes de evidências; estes dados convergem necessariamente para um formato de triângulo. Além disto, é beneficiado por teorias já existentes, para a condução da coleta e análise dos dados (YIN, 2005).

Ou seja, o estudo de caso como estratégia de pesquisa abrange todas as etapas da pesquisa – indo desde a lógica de planejamento, passando pelas técnicas de coleta de dados, chegando até às abordagens específicas à análise dos dados coletados no campo. Nesse sentido, “o estudo de caso não é uma tática para a coleta dos dados, nem meramente uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente” (YIN, 2005: 33).

Os preconceitos existentes em relação ao método do estudo de caso são externalizados em afirmativas como: os dados podem ser facilmente distorcidos ao bel prazer do pesquisador, para ilustrar questões de maneira mais efetiva; os estudos de caso não fornecem base para generalizações científicas; a afirmação de que estudos de caso demoram muito e acabam gerando inclusão de documentos e relatórios que não permitem objetividade para análise dos dados. Segundo Yin (2005) estas questões podem estar presentes em outros métodos de investigação científica se o pesquisador não tiver treino ou as habilidades necessárias para realizar estudos de natureza científica; assim, não são inerentes ao método do estudo de caso.

Para se discutir o método do estudo de caso três aspectos devem ser considerados: a natureza do fenômeno a ser investigado, o conhecimento que se pretende alcançar e a possibilidade de generalização de estudos a partir do método.

Quanto à profundidade ou natureza da experiência, para Stake (2001) o que é condenado no método é justamente o aspecto mais interessante de sua natureza: ele está epistemologicamente em harmonia com a experiência daqueles que com ele estão envolvidos e, portanto, para essas pessoas constitui-se numa base natural para generalização. Isto é especialmente importante na área de ciências sociais onde os estudos estão fundamentados na relação entre a profundidade e tipo da experiência vivida, a expressão desta experiência e a sua compreensão.

Quanto ao tipo de conhecimento que se pretende adquirir, Stake (2001) apresenta a diferença entre explanação e compreensão de um fenômeno. No método do estudo de caso a ênfase está na compreensão, fundamentada basicamente no conhecimento tácito que, segundo o autor, tem uma forte ligação com intencionalidade, o que não ocorre quando o objetivo é meramente explanação, baseada no conhecimento proposicional. Assim, quando a explanação, ou a busca de um conhecimento proposicional, seja a “alma” de um estudo, o estudo de caso pode ser uma desvantagem, mas quando o objetivo é a compreensão, ampliação da experiência, a desvantagem desaparece, tornando este método extremamente vantajoso.

Quanto à possibilidade de generalização a partir do método de estudo de caso, Yin (2005) defende que é perfeitamente possível a generalização analítica – em contraposição com a generalização estatística postulada pelos positivistas –, e que se realiza a partir de construção de uma referencial teórico robusto utilizado para a análise do(s) caso(s) em questão.

Pode ser adotado o estudo de caso único, ou, estudo de casos múltiplos, dependendo do objetivo que se queira alcançar com a pesquisa. Yin (2005) aponta que o estudo de caso único é indicado se for verificado um dos cinco fundamentos lógicos abaixo:

- Quando ele representa o *caso decisivo* ao testar uma teoria bem-formulada;
- Quando ele representar uma *caso raro* ou *extremo*;
- Quando se apresentar como *caso representativo* ou *típico*;
- Quando se apresentar como *caso revelador*; ou

- Quando se deseja estudar o mesmo caso único em dois ou mais pontos diferentes no tempo (*caso longitudinal*).

Do contrário, Yin (2005) defende a adoção de estudo de casos múltiplos, pois as evidências resultantes dessa modalidade de estudo de caso são consideradas mais convincentes, e o estudo global é consequentemente visto como algo mais robusto. Por fim, “qualquer utilização de casos múltiplos deve seguir uma lógica de replicação, e não de amostragem”, e o pesquisador deve escolher cada caso cuidadosamente (YIN, 2005: 75). Os casos múltiplos “devem funcionar de uma maneira semelhante aos experimentos múltiplos, com resultados similares (replicação literal) ou contraditórios (replicação teórica) previstos explicitamente no princípio da investigação”. (YIN, 2005: 75)

Especificamente para o presente estudo foi utilizado o estudo de casos múltiplos, cuja unidade de análise está centrada no indivíduo, especialmente nas executivas que alcançaram postos de alto escalão. Muito interessa a compreensão de suas trajetórias, a explicitação dos fatores-chave de ascensão bem como das barreiras e inibidores por elas vivenciados, assim como das estratégias de enfrentamento empregadas por cada uma delas.

6.1.2.1 Coleta de fontes de evidências

A coleta de dados para o estudo de caso exige planejamento e preparação prévia. Yin (2005) aponta que alguns princípios básicos são importantes para o trabalho de coleta de dados, como o uso de:

1. Várias fontes de evidências, que devem convergir em relação ao mesmo conjunto de fatos e descobertas.
2. Banco de dados para o estudo de caso, ou seja, integrar formalmente as evidências do estudo, a partir do seu relatório final.
3. Encadeamento de evidências.

Em relação às fontes de evidências, este estudo utilizou basicamente:

- Entrevistas, cujo detalhamento será feito na seção 6.2;

- Registros realizados em diário de campo, realizados majoritariamente após a realização das entrevistas, e onde eram anotadas impressões e observações da pesquisadora relativas às executivas entrevistadas.

6.1.2.2 Critérios para a escolha dos casos

Nunca é demais chamar a atenção para o fato de que a unidade de análise do estudo de casos múltiplos realizado nesta pesquisa está centrada no indivíduo e, portanto, houve certo cuidado da seleção das executivas a serem selecionadas, que precisavam (i) pertencer (ou ter pertencido) ao *board* de (ii) grandes organizações (preferencialmente).

Apesar de se tentar buscar a diversificação da área de atuação das executivas, foi mais fácil encontrar executivas elegíveis na área de recursos humanos das empresas.

6.2 A técnica de entrevista como instrumento de coleta de dados

A escolha da entrevista em profundidade, como técnica para a coleta de dados, deve-se ao fato de se considerar ser este o instrumento que melhor ajuda a compreender a realidade a estudar. Constitui-se numa técnica que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada. Entre as principais qualidades dessa abordagem está a flexibilidade de permitir ao informante definir os termos da resposta e, ao entrevistador, ajustar livremente as perguntas. Este tipo de entrevista procura intensidade nas respostas, e não está preocupada com representação estatística.

Efetivamente, a entrevista permite recolher informação em profundidade sobre as perspectivas dos indivíduos acerca do objeto de estudo. Tal técnica é particularmente útil quando se quer adquirir uma compreensão detalhada de determinado fenômeno ou realidade, ou para verificar um domínio de investigação que já se conhece, mas sobre o qual se deseja saber que fatores terão eventualmente evoluído ou sofrido alterações (KVALE, 1996; LEGARD, KEEGAN e WARD, 2003; MINAYO, 1999; RITCHIE, 2003; RUQUOY, 1997). Esta foi a razão central que levou à opção desta técnica de coleta de dados, tendo a opção recaído mais especificamente na entrevista semiestruturada, com questões abertas.

Nesta modalidade de entrevista, o entrevistador conhece todos os temas sobre os quais tem de obter informações por parte do entrevistado, porém, nada impede que novas categorias emirjam durante o processo, mas a ordem e a forma como os coloca são deixadas ao seu critério. Neste tipo de entrevista, o indivíduo é convidado a responder de forma exaustiva, pelas suas próprias palavras e com o seu próprio quadro de referência, a uma questão geral ou várias questões subordinadas a um tema (LEGARD, KEEGAN e WARD, 2003; MINAYO, 1999). O(a) investigador(a) possui, portanto, um quadro de referência anterior que só utiliza se o indivíduo não abordar espontaneamente um dos temas que o entrevistador conhece e pretende explorar.

As entrevistas semiestruturadas com questões abertas, segundo Minayo (1999), são mais indicadas quando se persegue: (a) descrição de casos individuais; (b) compreensão das especificidades culturais mais profundas dos grupos identitários; e (c) a comparabilidade de diversos casos. De acordo com a autora, o que torna a entrevista instrumento privilegiado de coleta de informações para as ciências sociais é a possibilidade de a fala ser reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos (sendo ela mesma um deles) e ao mesmo tempo ter a magia de transmitir, por meio de um porta-voz, as representações de grupos determinados, em condições históricas, socioeconômicas e sociais específicas.

Através da comunicação verbal – que é inseparável de outras formas de comunicação – as pessoas refletem e refratam conflitos e contradições próprios do sistema de dominação, onde a resistência está dialeticamente relacionada com a submissão. (MINAYO, 1999: 110).

Preocupado com a teoria da prática de pesquisa, Bourdieu (*apud* MINAYO, 1999) contribui com algumas pistas, em resposta a uma indagação frequente na pesquisa social, particularmente nas entrevistas semiestruturadas e não estruturadas: em que sentido a fala de um é representativa da fala de muitos? Suas reflexões se referem à interação informal na situação de observação e à relação formal que se dá na entrevista. Segundo o autor, a identidade de condições de existência, tende a reproduzir sistemas de disposições semelhantes, por meio de uma harmonização objetiva de práticas e obras:

Todos os membros do mesmo grupo ou da mesma classe são produto de condições objetivas idênticas. Daí a possibilidade de se exercer na análise da prática social, o efeito de universalização e de particularização, na medida em que eles se homogeneízam, distinguindo-se dos outros. (BOURDIEU, 1973 *apud* MINAYO, 1999: 111)

Teorizando sobre a prática da pesquisa de campo, Bourdieu afirma que as condutas ordinárias da vida se prestam a uma decifração ainda que pareçam automáticas e impessoais. Elas são significantes, mesmo sem a intenção de significar, e exprimem uma realidade objetiva que “exige a reativação da intenção vivida daqueles que as cumprem” (BOURDIEU, 1983: 71).

Insiste Bourdieu:

Cada agente, quer ele saiba ou não, quer ele queira ou não, é produtor e reproduzidor de sentido objetivo: porque suas ações e suas obras são o produto de um *modus operandi* do qual ele não é produtor e do qual não tem o domínio consciente, encerram uma “intenção objetiva”, como diz a escolástica, que ultrapassa sempre suas intenções conscientes. (BOURDIEU, 1983: 72).

A ideias de Bourdieu fazem parte do debate sobre a questão da representatividade na pesquisa qualitativa e, baseiam-se no esquema teórico do que denomina *habitus*, que acaba incorporado no inconsciente dos agentes e se manifesta por meio da linguagem e das práticas. Nas palavras do autor, “o inconsciente da história que a história produz, incorporando as estruturas objetivas que ele produz nesta quase natureza que é o *habitus*” (BOURDIEU, 1983: 74).

Minayo (1999:112) menciona que o *habitus* funciona como uma “lei imanente”, depositada em cada ator social desde a primeira infância, a partir de seu lugar na estrutura social e se manifesta no discurso. Dessa forma, poder-se-ia inferir que a fala dos agentes pertencentes ao mesmo grupo social acabaria por representar o *habitus* daquele grupo como um todo, pois

É porque elas [as práticas] são o produto de disposições objetivamente concertadas, por constituírem a interiorização das mesmas estruturas objetivas, que as práticas dos membros de um mesmo grupo ou numa sociedade diferenciada, de uma mesma classe, são dotadas de um sentido objetivo e ao mesmo tempo unitário e sistemático, transcendendo às intenções subjetivas e aos projetos conscientes, individuais ou coletivos (BOURDIEU, 1983: 74).

Minayo (1999) sublinha que o comportamento social e individual obedece a modelos culturais interiorizados, ainda que de forma conflitante. Minayo (1999), citando Goldmann, aponta que a consciência coletiva (de classe) só existe nas consciências individuais, embora não seja a soma delas; e, citando Lukács, menciona que nas consciências individuais se expressa a consciência coletiva, pois o pensamento individual se integra no conjunto da vida social pela análise da função histórica das classes sociais.

As citadas reflexões respondem à questão da representatividade qualitativa do indivíduo em relação à sociedade e conduzem a outras perguntas: em que condições esses indivíduos

representam o grupo e, em que medida o indivíduo fala por si mesmo? Noutras palavras, os indivíduos são aleatoriamente intercambiáveis?

As respostas seriam sim e não, respectivamente. Porque ao mesmo tempo em que os modelos culturais interiorizados são revelados numa entrevista, eles refletem o caráter histórico e específico das relações sociais. Desta forma, os depoimentos tem que ser colocados num contexto de classe, mas também de pertinência a uma geração, ao gênero, a filiações diferenciadas etc. E porque cada ator social se caracteriza por sua participação, no seu tempo histórico, num certo número de grupos sociais, informa sobre uma subcultura que lhe é específica e tem relações diferenciadas com a cultura dominante.

Assim, as relações interpessoais numa pesquisa, nunca são apenas relações de indivíduos. Elas refletem e são refletidas na posição presente e passada, na estrutura social que os indivíduos trazem consigo na forma de *habitus* em todo o tempo e lugar, que marca a relação.

A grande vantagem da entrevista semiestruturada é que ela combina estrutura com flexibilidade (MINAYO, 1999). O(a) investigador(a) possui uma noção dos temas que pretende explorar, e a entrevista é conduzida com a ajuda de um roteiro que inclui as questões, ou os assuntos, a serem abordados ao longo da entrevista. Outra característica importante da entrevista em profundidade prende-se com seu caráter interativo: o(a) investigador(a) propõe uma questão inicial sobre determinado tema e encoraja, em seguida, o entrevistado a explanar o seu ponto de vista sobre o assunto. Frequentemente, a questão seguinte pode ser dependente da resposta dada pelo entrevistado à questão anterior. Portanto, os dados recolhidos durante a situação de entrevista resultam da interação que se estabelece entre entrevistador e entrevistado.

Por fim, Kvale (2006) sublinha a necessidade de se perspectivar a entrevista não como um situação de interação social, caracterizada pela neutralidade, mas como uma situação social onde se verifica uma distribuição assimétrica de poder. Quando mal usada, essa assimetria resulta num ato manipulativo, destinado a servir, exclusivamente, os interesses da parte detentora de mais poder nessa interação. Nesta medida, o entrevistador não pode perder de vista os objetivos que norteiam a sua investigação, devendo ser capaz de estabelecer padrões éticos e morais em relação à sua atuação na situação de entrevista e à utilização posterior dos dados que recolhe.

Nesta investigação, as questões constituintes do roteiro da entrevista, que se encontra em anexo, foram elaboradas tendo por base a revisão da literatura realizada sobre o tema de investigação. O roteiro está dividido em duas partes. Na primeira parte, são coletadas informações de natureza biográfica e sociodemográfica sobre a entrevistada. Esta fase é usualmente concebida como a fase de se “quebrar o gelo” e de ser estabelecida uma relação de confiança que permitisse a escuta ativa, ao mesmo tempo em que a entrevistada se sentia à vontade para desenvolver sua livre narrativa. A segunda parte do roteiro refere-se às questões de maior interesse para o estudo e estão agrupadas em quatro blocos: trajetória profissional; balanço vida pessoal – vida profissional; dimensão corporativa; e perspectivas futuras.

Convém acrescentar que o roteiro concebido para este estudo foi utilizado de forma bastante flexível, tendo como objetivo permitir que as questões fossem abordadas numa ordem não predefinida, tendo em conta o interesse dos próprios entrevistados por cada um dos temas (ou permitindo a exploração de temas que emergem e que não estão previamente contemplados). Nesta medida, o roteiro não é utilizado como um questionário, mas, sim, como um sumário, ao qual se recorre respeitando o mais possível a ordem de exposição do pensamento do entrevistado. O procedimento seguido corresponde à lógica da entrevista semiestruturada que é a de explorar livremente o pensamento do outro, permanecendo ao mesmo tempo no quadro do objeto de estudo (MINAYO, 1999).

Neste estudo empírico, a coleta de dados durou quatro meses, estendendo-se de março de 2012 (período em que foram realizadas as entrevistas exploratórias) a junho de 2012 e ficou restrita à cidade do Rio de Janeiro.

Foram entrevistadas 18 mulheres, todas pertencentes ao alto escalão das organizações, cuja caracterização será feita na seção 6.3. É importante ressaltar que uma característica comum a este grupo repousava na dificuldade de conciliar suas agendas de trabalho para a realização das entrevistas, o que levou a algumas remarcações de horário e, também, à necessidade de ouvir ex-executivas que, por óbvias razões, eram de mais fácil acesso.

As entrevistas foram feitas individual e pessoalmente no local de trabalho, na residência ou em outro local como um restaurante, um café. O processo de coleta de dados foi encerrado na 18ª profissional, pois foi considerado que nesse ponto já ocorria saturação dos dados. Ruquoy (1997) sublinha que quando o investimento necessário para interrogar uma pessoa é demasiadamente elevado, comparado com o suplemento de informações recolhidas, torna-se mais útil terminar as entrevistas, uma vez que o investimento para sua realização passa a ser

decrecente. Bauer e Gaskell (2002) reafirmam a utilização da saturação na medida em que o aumento do volume de entrevistas não implica necessariamente em uma melhora na qualidade, ou mesmo levam a uma compreensão mais detalhada do fato pesquisado, e consideram a faixa para a composição do tamanho da amostra entre 15 e 25 entrevistas individuais como um bom ponto para análise.

Com o consentimento das entrevistadas, todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para a realização da análise. Cada entrevista durou em média 50 minutos. Porém, dependendo da comunicabilidade de algumas, chegavam a durar 90 minutos ou mais. No total, foram obtidas 18,5 horas de gravação que se converteram em 296 páginas de material transcrito no editor de texto Word, com fonte Times New Roman tamanho 12, espaçamento simples entre linhas e duplo entre parágrafos. Esse material também incluiu as anotações da pesquisadora tomadas ao final da entrevista, quando o gravador já havia sido desligado e a entrevistada fazia algum comentário adicional.

Ao contrário da investigação quantitativa, a investigação de tipo qualitativo não pretende estimar a incidência de um determinado fenômeno para a população geral. O seu objetivo é ganhar uma compreensão mais aprofundada da natureza do fenômeno ou da realidade que se estuda, e desenvolver explicações ou gerar novas ideias ou teorias sobre esse fenômeno ou realidade. Assim sendo, o critério que determina o valor da amostra passa a ser a sua adequação aos objetivos da investigação. O importante neste tipo de metodologia é assegurar a diversidade dos indivíduos entrevistados e procurar garantir que situações importantes ou excepcionais para a análise não sejam omitidas ou ignoradas. Dessa forma, tenta-se garantir que o estudo contemple o maior número possível de fatores ou elementos associados à compreensão do fenômeno que se pretende explicar (RUQUOY, 1997). Efetivamente, quanto maior é a diversidade de características ou circunstâncias incluídas no estudo, maior é a probabilidade de conseguir identificar as suas diferentes contribuições ou influências para a explicação da realidade.

Como sucede com quase todos os estudos, quando partem para o campo, o acesso aos sujeitos não é fácil e foram muitas as recusas de participação, quer por omissão (nem sequer respondendo ao e-mail enviado), quer por indisponibilidade de tempo, apesar das demonstrações de interesse pelo tema da investigação. Todo este processo tornou a etapa da coleta de dados mais demorada, pois obrigou a realização de sucessivos contatos de forma a conseguir um número mínimo desejável de sujeitos para as entrevistas. De qualquer forma, o

que se pretende num estudo qualitativo é a obtenção de informação em profundidade, e não há uma preocupação com a amplitude da amostra em termos de dimensão, a etapa de coleta de dados no campo foi concluída com êxito.

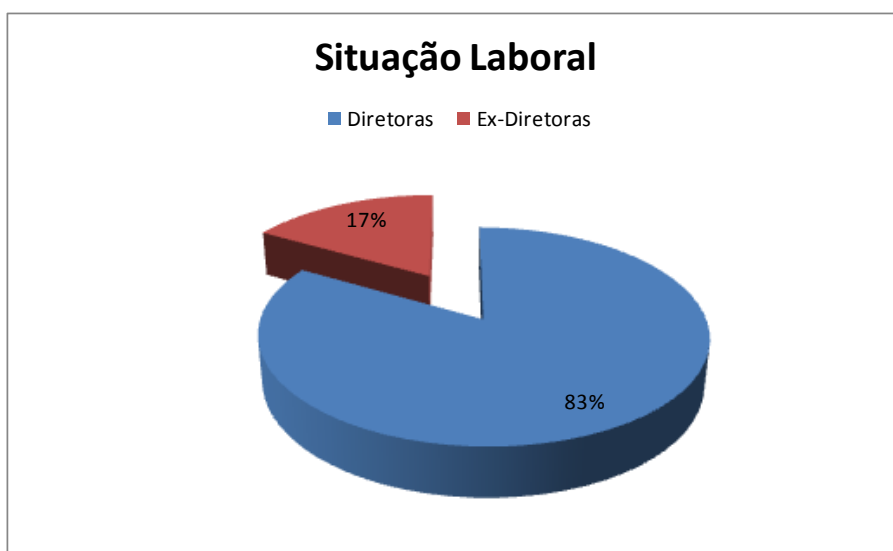
A seção seguinte apresenta a caracterização das executivas entrevistadas.

6.3 Caracterização das participantes do estudo

As executivas entrevistadas foram caracterizadas a partir de informações como idade, filhos, estado civil, nível de escolaridade, formação universitária e área de atuação. Conforme acordado com as entrevistadas, seus nomes e o nome das empresas onde trabalham foram mantidos em sigilo.

É importante chamar a atenção para a dificuldade de conciliar os horários das executivas, quando do agendamento das entrevistas para a coleta de dados. Em virtude disso, foram feitas algumas entrevistas como ex-Diretoras, exatamente três de um total de 18. O gráfico 13 facilita a visualização do fato.

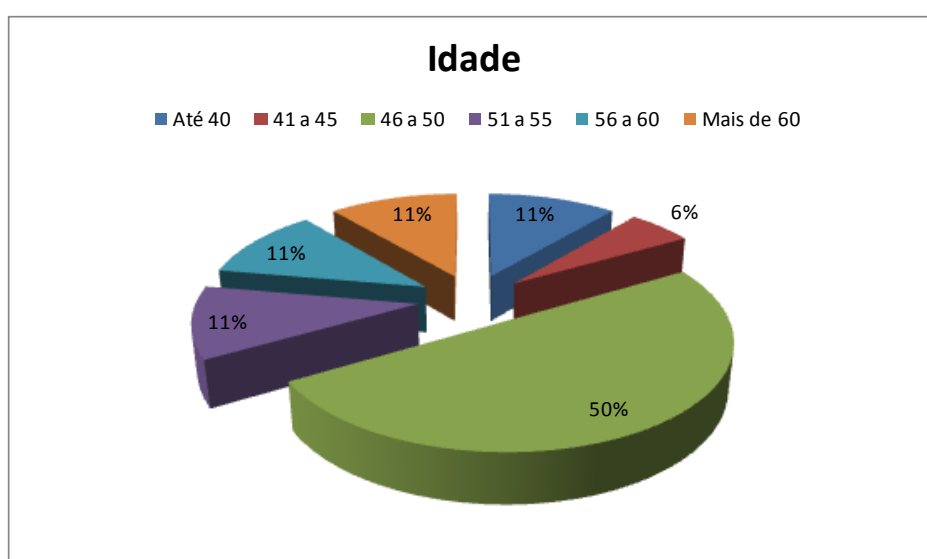
Gráfico 13 – Situação laboral das entrevistadas



6.3.1 Idade

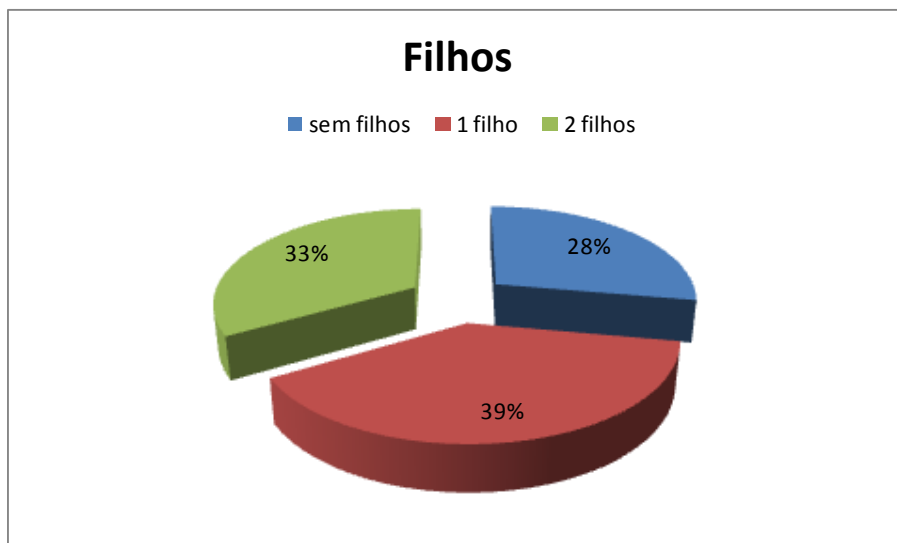
Como pode ser observado no gráfico 14, a seguir, 50% das entrevistadas possuem entre 46 e 50 anos de idade, faixa majoritária, o que demonstra o nível de senioridade necessário ao cargo. 11% possuem até 40 anos, 6% entre 41 e 45, e acima dos 51 anos encontram-se 33% das executivas.

Gráfico 14 – Idade das entrevistadas



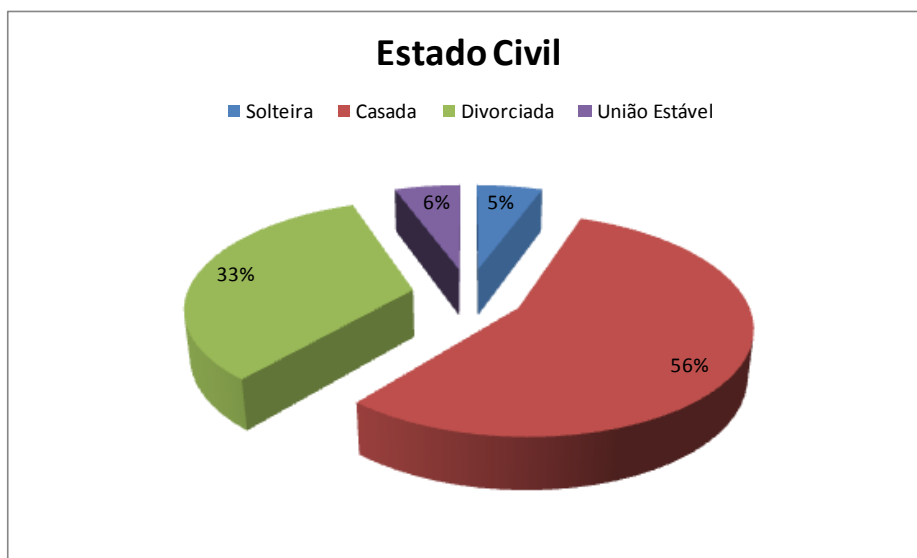
6.3.2 Filhos

Das 18 executivas entrevistadas, somente cinco não tinham filhos, perfazendo 28% do total. Sete executivas possuem um filho (39%), e seis executivas possuem dois filhos (33%). Note-se que entre as executivas, aquelas que optaram por ter filhos são maioria absoluta (72% do total). Apesar de não haver representatividade estatística, tal fato abala o mito de que para alcançar o *board*, a mulher necessita abdicar da maternidade.

Gráfico 15 – Quantidade de filhos das entrevistadas

6.3.3 Estado Civil

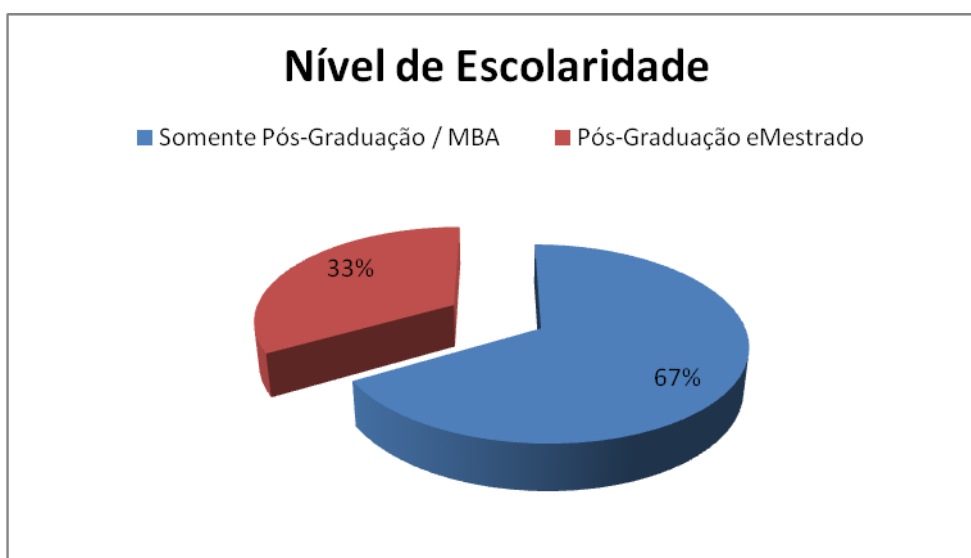
A grande maioria – 11 em 18 – das executivas entrevistadas é casada, ou possui união estável, o que perfaz 62% do total. 33% são divorciadas e 5% solteiras, conforme pode ser observado no gráfico 16, a seguir.

Gráfico 16 – Estado civil das entrevistadas

6.3.4 Nível de Escolaridade

As executivas entrevistadas apresentam alto nível de escolaridade, com 100% delas já tendo cursado no mínimo dois programas de pós-graduação *lato sensu*. Suplementando esta formação, 1/3 possui também o mestrado, conforme pode ser observado no gráfico 17. Como visto na revisão da bibliografia (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2002; BRUSCHINI; RICOLDI; MERCADO, 2008), as mulheres inseriram-se fortemente no mercado de trabalho e tiveram grande incremento em seu nível de escolaridade, aspecto de se refletiu nas entrevistas, cujas análises serão efetuadas no próximo capítulo.

Gráfico 17 – Nível de escolaridade das entrevistadas



6.3.5 Formação Universitária

A formação universitária do grupo entrevistado é bastante variada, sendo apresentada na tabela 8, e passa por áreas consideradas tipicamente femininas como Psicologia, Comunicação Social, Letras e Pedagogia, mas também adentrando áreas como Administração, Direito, Economia, Arquitetura, seguindo o mesmo movimento descrito por Bruschini, Ricoldi e Mercado (2008).

Tabela 8 – Formação universitária das entrevistadas

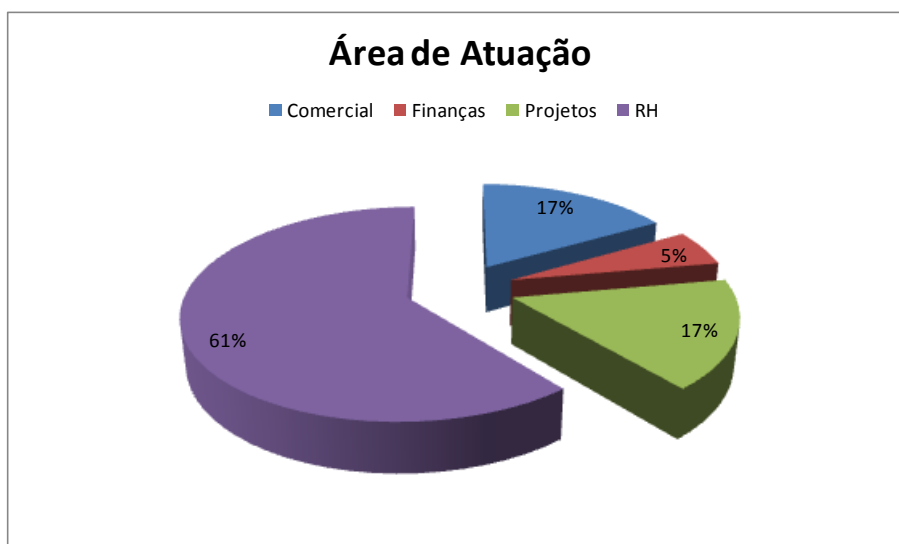
Formação Universitária	Quantidade
Administração	4
Arquitetura	1
Ciências Contábeis	1
Comunicação Social	1
Direito	2
Economia	1
Letras	1
Medicina	1
Pedagogia	1
Psicologia	5
Total	18

6.3.6 Área de Atuação

Na tabela 9 e no gráfico 18, pode-se observar que preponderantemente as executivas entrevistadas são diretoras da área de recursos humanos, a área mais feminina das organizações. Volta-se a afirmar que, embora os dados coletados não tivessem compromisso com representatividade estatística, como as entrevistadas foram contatadas por acessibilidade, é mais fácil encontrar mulheres na área de recursos humanos das empresas, o que acaba por constituir um gueto feminino no interior do campo da gestão. A análise das entrevistas que será feita no próximo capítulo, já com as falas das executivas incorporada, certamente lançará luzes sobre essa questão.

Tabela 9 – Área de atuação das entrevistadas

Área de Atuação	Quantidade
Comercial	3
Finanças	1
Projetos	3
RH	11
Total	18

Gráfico 18 – Área de atuação das entrevistadas

Por fim, no quadro 5, segue o detalhamento das entrevistas realizadas para a elaboração deste trabalho. Cumpre mencionar que, no próximo capítulo, destinado à análise dos dados coletados em campo, quando houver referência à fala de qualquer uma das entrevistadas, utilizar-se-á a codificação apresentada no quadro 4, ou seja, E1 para a entrevistada 1, E2 para a entrevistada 2, e assim sucessivamente. Como o nome das empresas e das entrevistadas deverão ser mantidos em sigilo, denominações desta natureza que porventura apareçam nesses trechos serão substituídas, em colchetes por “[empresa]” e “[nome]”, respectivamente. Também optou-se por ocultar nas transcrições quaisquer outros nomes mencionados nas falas; assim, nomes citados são substituídos pela pessoa a que se referem como “[marido]”, “[filho]” etc. Finalmente, em algumas falas são sublinhados trechos para destacar ideias consideradas relevantes para a análise dos dados.

Quadro 5 – Quadro de entrevistas

Entrevistada	Idade	Cargo
E1	46	Diretora de Desenvolvimento Organizacional
E2	53	Ex-Diretora de RH
E3	43	Coordenadora de Sup. do Projeto Porto de Açu
E4	47	Diretora de RH
E5	36	Sócia de Escritório de Arquitetura
E6	58	Diretora de RH
E7	48	Ex-Superintendente de Previdência Privada
E8	53	Sócia-Diretora de Consultoria de RH (<i>Headhunter</i>)
E9	61	Ex-Diretora de Administração de Empresa Pública de Economia Mista
E10	49	Superintendente de RH
E11	61	Diretora de Hospital Privado
E12	60	Diretora de RH de Empresa Pública de Economia Mista
E13	49	Diretora de RH de Empresa de Auditoria
E14	50	Diretora de RH de Empresa do Setor Financeiro
E15	47	Gerente Geral de RH Empresa de Varejo
E16	46	Gerente Geral de RH para a América Latina
E17	39	Diretora de RH de Empresa do Setor de Óleo e Gás
E18	47	Sócia-Diretora de Consultoria de RH (<i>Headhunter</i>)

CAPÍTULO 7 – ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NAS ENTREVISTAS

Como visto na literatura, existem inúmeras barreiras e inibidores de ascensão que atingem mais diretamente o gênero feminino que o masculino no campo organizacional, notadamente a forte persistência de estereótipos relacionados à mulher no ambiente de trabalho, e os determinantes familiares, em virtude do conflito de papéis por elas mais diretamente vivenciado, na tentativa de equilibrar a esfera do trabalho com esfera pessoal e familiar. Apesar dos inegáveis avanços da mulher no mundo do trabalho, sua imagem ainda aparece muito associada à esfera doméstica, ligada ao domínio da reprodução.

Embora existam barreiras e inibidores de ascensão profissional que atingem mais diretamente as mulheres que os homens no campo organizacional, eles não são suficientes para reter a progressão de carreira de um grupo específico de mulheres aos postos de alto escalão, sendo superados pela existência de fatores de ascensão profissional especialmente significativos para o grupo estudado, notadamente os relacionados com o capital humano, traços de personalidade, estabelecimento de redes de relacionamento e socialização com as esferas de poder.

Dessa forma, defende-se a tese de que Chegar ao *board* de grandes organizações é empreendimento desafiador para homens e mulheres, a trajetória é afuniladora para ambos e, portanto, os que chegam lá – sejam homens ou mulheres – compartilham mais características comuns entre si, ou seja, o *habitus* do alto executivo, do que com o gênero ao qual pertencem.

A partir da leitura extensiva das entrevistas e do cruzamento de possíveis sentidos encontrados com aqueles provenientes da revisão da bibliografia, foi possível estabelecer categorias para os dados de forma a organizar a análise. Na verdade, buscou-se manter o sentido lógico do roteiro de entrevista, que foi especialmente delineado para tentar capturar os aspectos mais relevantes à consecução deste trabalho. A partir do exposto, a análise girará em torno de quatro categorias: *Trajetórias profissionais*; *Dinâmica do trabalho*; *Dinâmica da vida pessoal*; e *Planos para o futuro*. Ao longo da análise dos dados, essas categorias foram subdivididas em elementos de análise mais específicos, apresentados no quadro 6, a seguir:

Quadro 6 – Categorias e elementos de análise

Categorias	Elementos de Análise
1) Trajetórias profissionais	Características das trajetórias
	Fatores-chave de ascensão profissional
	Barreiras à ascensão e inibidores
	Estratégias utilizadas
2) Dinâmica do trabalho	Aspectos positivos
	Aspectos negativos
	Aspectos discriminatórios
3) Dinâmica da vida pessoal	Ritmo intenso
	Responsabilidades pessoais e familiares
	Estrutura de apoio à conciliação trabalho – vida pessoal e familiar
4) Planos para o futuro	O futuro no trabalho
	O futuro além da organização

Entende-se como trajetória profissional o percurso seguido pelas executivas entrevistadas ao longo de sua vida laboral. À medida que as entrevistas eram realizadas, verificou-se que não havia um padrão estabelecido. Cada trajetória era única, apesar da grande maioria ter descrito, em suas falas, que seu processo de desenvolvimento havia sido realizado em diferentes organizações. Essa categoria está dividida nos seguintes elementos: *características das trajetórias*; *fatores-chave de ascensão profissional*; *barreiras e inibidores*; e as *estratégias de enfrentamento utilizadas*. Quanto a este último elemento, urge destacar que estratégia é aqui entendida na concepção de Bourdieu, ou seja, não tem a conotação de um cálculo cínico pela maximização de utilidades, mas sim a de relação infraconsciente entre o *habitus* compartilhado pelos agentes e o campo organizacional. Como visto na primeira parte deste trabalho, para Bourdieu, a noção de *estratégia* visa apreender as práticas inconscientes (no sentido de naturais e evidentes) como produtos dos *habitus* ajustados a uma determinada

demanda social²⁶. Para Bourdieu, a maior parte das ações dos agentes sociais é produto de um encontro entre um *habitus* e um campo (conjuntura). Assim, as estratégias surgem como ações práticas inspiradas pelos estímulos de uma determinada situação histórica. São inconscientes, pois tendem a se ajustar como um sentido prático às necessidades impostas por uma configuração social específica.

O longo processo de ruptura com os padrões patriarcais vivenciado pelas mulheres ocidentais, notadamente após a segunda metade do século XX, resultou na revisão e redefinição dos papéis atribuídos a homens e mulheres em sociedade, bem como dos significados atribuídos pelas últimas ao trabalho, à esfera doméstica e ao inter-relacionamento de ambos. Partindo desse pressuposto, duas categorias emergiram como fundamentais à nossa análise: a *dinâmica do trabalho* e a *dinâmica da vida pessoal*. No que tange à *dinâmica do trabalho*, enquadra-se nesta categoria elementos definidores dos sentidos atribuídos ao trabalho pelo grupo de executivas entrevistado. Essa categoria é composta pelos seguintes elementos: *aspectos positivos*, *aspectos negativos*, e *aspectos discriminatórios*. Já a categoria *dinâmica da vida pessoal* é aqui entendida como o cotidiano de suas vidas fora da esfera do trabalho, mas levando em conta seu inter-relacionamento com ela, uma vez que os agentes se equilibram entre ambos. Questões relacionadas à família, à maternidade, ao uso do tempo livre, entre outras, estão aqui inseridas. Portanto, esta categoria inclui os seguintes elementos: *ritmo intenso*; *responsabilidades pessoais e familiares*; e *estrutura de apoio à conciliação entre trabalho – vida pessoal e familiar*.

Por fim, não se pode deixar de mencionar a categoria *planos para o futuro*. Como será visto ao longo das seções deste capítulo, as executivas entrevistadas se sentem profundamente realizadas com seu trabalho, encontram tanto significado nele em suas vidas, que em todos os seus projetos para o futuro, inserem-no invariavelmente. Por outro lado, a própria maturidade profissional e pessoal, acaba por trazer à tona a necessidade de maior equilíbrio e qualidade de vida, temas recorrentes em suas falas. Portanto, nesta categoria, estão inseridos os seguintes elementos: *o futuro no trabalho*; e *o futuro além da organização*.

²⁶ Isto não quer dizer que sejam totalmente inconscientes e, portanto, sem reflexão. São práticas caracterizadas como inconscientes, uma vez que são vistas como evidentes e naturais pelos indivíduos.

7.1 Trajetórias profissionais

Esta categoria apresenta importância central no desenvolvimento do trabalho e está dividida em quatro elementos de análise, a saber: (i) características das trajetórias; (ii) fatores-chave de ascensão profissional; (iii) barreiras à ascensão e inibidores; e (iv) estratégias de enfrentamento utilizadas.

7.1.1 Características das trajetórias

7.1.1.1 Inícios inusitados

Cada uma das executivas entrevistadas percorreu um caminho muito próprio e peculiar. O início da vida profissional de muitas delas passou ao largo do que usualmente se espera e deseja, especialmente quando se leva em conta o sucesso profissional alcançado por elas, e a consequente satisfação que sentem ao olhar em retrospecto suas vidas. Três trechos de entrevista em especial ilustram bem essa questão:

Comecei minha carreira profissional da seguinte forma: hoje é Ensino Médio, mas, na época, era 2º Grau, 2º Grau técnico, era técnico em secretariado; aí comecei na [Empresa], é uma multinacional, como secretária júnior. Depois, fiz minha graduação em Letras. E nisso já se vão muitos anos, porque toda minha formação em gestão veio depois, com o tempo. (E2)

Eu comecei a trabalhar com 18 anos, e eu comecei na área de educação; eu fiz o Instituto de Educação, era professora, eu usava aquela gravatinha, aquela luvinha. Então, entrei no mercado de trabalho através do magistério, e muito joventinha, eu com 21 anos eu já era coordenadora pedagógica da instituição onde eu trabalhava, acho que muito pelo viés administrativo, que eu acho que eu nasci com ele. (...) E aí fiquei alguns anos no segmento da educação formal, dando aulas, fazendo essa parte da gestão da equipe de professores, e depois, muito jovem também, fazendo a gestão administrativa do Complexo de Educação, que era ali, em Botafogo, e aí eu alcancei rapidamente o topo da pirâmide, nessa instituição, cheguei à função de vice-diretora administrativa, eu tinha acho que 22, 23 anos. (...) Ocorre que eu queria viver uma outra realidade, que era a realidade das organizações; minha meta era: como é que a educação se dava em organizações não educacionais; e aí eu deixei a instituição, e disposta a começar do zero; então, eu comecei novamente como analista júnior de treinamento; eu sabia que pra sair do segmento educacional, de onde eu já tinha uma posição bem confortável, bom salário, e ingressar no mundo organizacional, eu teria que talvez começar de novo, e isso não me intimidou, e eu comecei. (E10)

Eu entrei na faculdade em 72, 73, e Psicologia era só pra mulher mesmo. (...) O meu pai ficou desesperado, ele dizia: “Nunca vai ganhar dinheiro. A minha filha, eu vou ter que sustentar o resto da vida”. E eu, como pessoa, também odiava essa área dele, de empresa e de lidar com estrutura empresarial, e pra mim era o caos; entrei pra

trabalhar com crianças excepcionais, com quem eu gostava de trabalhar.(...) Eu tinha feito estágio dois anos e meio em hospital psiquiátrico... ali tinha o paciente, tinha o médico, tinham os técnicos de saúde, era fácil ver quem era sadio, quem era doente. E aí eu fui fazer estágio na área de empresa, e eu estava toda voltada pra área clínica, e aí na empresa em que eu fiz estágio, o cara mais doido era o cara da caneta, era o presidente da empresa, que era uma pessoa muito perturbada, e eu disse: “É aqui que eu tenho que ficar. Meu lugar é aqui, não é lá, no hospital; lá no hospital tem um monte de gente pra cuidar do coitado, do ‘doidinho’ – entre aspas, né?” E aí nunca mais saí de dentro da empresa.(E6)

Eu comecei a minha vida muito cedo: eu casei cedo, eu tive filho cedo, quando a minha primeira filha nasceu, eu tinha 18 anos, e até por conta dessas responsabilidades assumidas prematuramente, eu comecei a trabalhar cedo, conciliando aquela questão de... a parte da carreira, a parte da dona de casa, da mãe, e eu tive que criar uma estratégia, encontrar uma forma de agregar de uma forma equilibrada essas duas áreas. (...) Eu costumo dizer assim: eu comecei tudo errado, mas deu certo. (E7)

Meu pai era comerciante, então, muitas vezes eu tinha que ajudar o meu pai a organizar o negócio, muito jovem; eu acho que de alguma maneira a sementinha da gestão foi plantada lá pelo viés de um pai comerciante.(E16)

7.1.1.2 Trajetórias diagonais

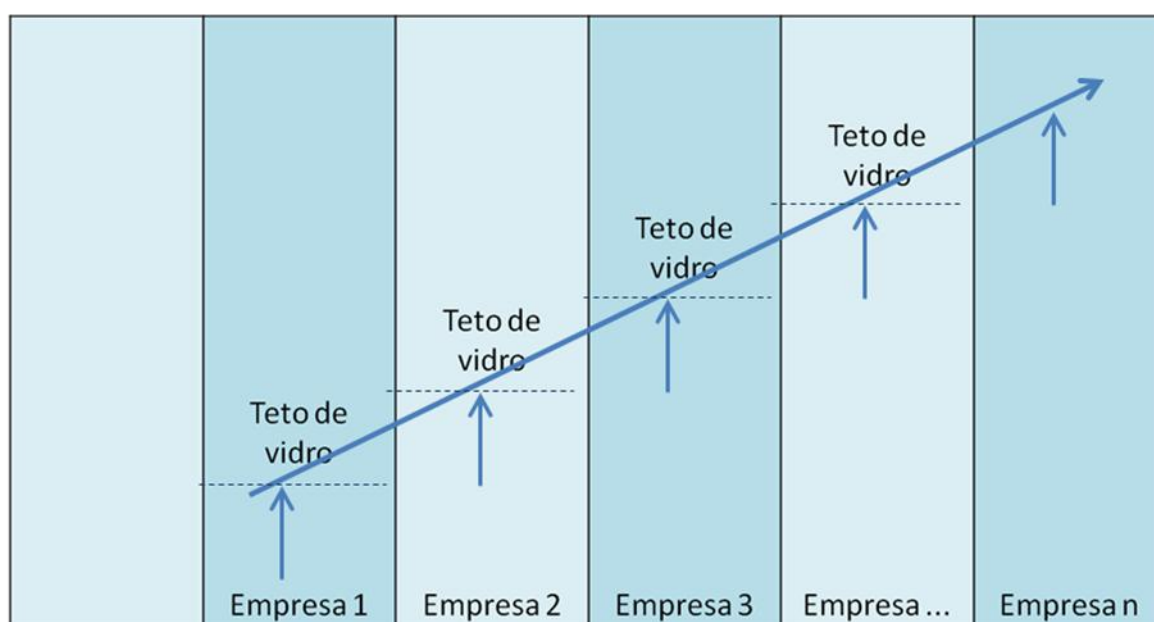
Como mencionado, as trajetórias profissionais de cada uma das entrevistadas tem suas características próprias, mas, no entanto, alguns padrões podem ser encontrados. Catorze das dezoito executivas entrevistadas realizaram seu processo de desenvolvimento profissional em grande número de organizações diferentes, característica fundamental do modelo de carreira sem fronteiras (*boundaryless career model*), apresentado no capítulo 4. Os motivos apresentados giravam em torno da busca por trabalhos desafiadores e, de consequente reconhecimento profissional. Nesse modelo, cabe ao indivíduo, por meio de suas escolhas e decisões, a responsabilidade de planejar e construir a sua trajetória profissional, explorando seus pontos fortes, procurando caminhos que permitam a sua realização individual, e construindo uma rede de relacionamentos que o/a auxilie na realização da trajetória idealizada, e foi isso o que elas fizeram.

Porém, quatro executivas tiveram relação duradoura com as empresas onde trabalhavam. Duas delas, por fazerem parte de empresas públicas de economia mista, que por razões intrínsecas, estabelecem vínculos duradouros com seus funcionários e possuem culturas menos discriminatórias do que a observada na maior parte das organizações privadas. A

evolução em suas carreiras foi acontecendo naturalmente, como decorrência do investimento em qualificação feito por ambas e tiveram uma evolução tradicionalmente vertical. As outras duas, por fazerem parte de grupos que reuniam várias empresas diferentes, puderam se desenvolver transitando entre as diferentes empresas constituintes de cada um dos grupos, adquirindo, assim, visão sistêmica do negócio. Para ambas esse processo foi determinante para seu sucesso profissional e, de alguma forma, suas trajetórias também foram em diagonal.

Portanto, apesar das diferenças, pode-se notar a existência de algum padrão de crescimento profissional, que para a maioria delas ocorreu em diagonal, segundo esquema exposto na figura 2, a seguir.

Figura 2 – Desenho esquemático das trajetórias diagonais



Fonte: Elaboração da autora.

7.1.2 Fatores-chave de ascensão profissional

A revisão bibliográfica feita no capítulo 5 apontou uma série de fatores de sucesso profissional: capital humano (qualificação); características pessoais, ou traços de personalidade, influência de um mentor; trabalhos desafiadores que deem visibilidade; estabelecimento de relevante rede de relacionamentos.

As falas das executivas apontam, em sua percepção o que foi determinante para elas e podem ser lidas, a seguir.

7.1.2.1 Capital humano

O capital humano foi o primeiro fator-chave de sucesso profissional citado em quase todas as entrevistas; um fator necessário, mas não suficiente, no entendimento das executivas. O conhecimento técnico, a fluência em vários idiomas, a capacidade de visão sistêmica, entre outros, foram amplamente citados, conforme trechos de entrevistas transcritos, a seguir:

... o conhecimento técnico, claro! Você tem que conhecer profundamente o que faz, senão você não vai sair do lugar, porque, se não tiver conteúdo, não vai, a pessoa acaba... se for só casca, não tem como.

Eu fiz uns cursos que foram importantes na área de comércio exterior... cursos pequenos que foram importantes na área de comércio exterior da FUNCEX. (...) Depois fiz uma pós em Comércio Exterior no Instituto de Economia da UFRJ. (...) Trabalhei com isso muitos anos, mas cansei. E, para mudar, fiz pós em Gerenciamento de Projetos na FGV.(E3)

Além do Português, é claro, sou fluente em três idiomas, eu falo inglês, francês e espanhol. (E9)

Participei de vários grupos de trabalho do plano diretor para a área ferroviária no Brasil, junto com o Ministério dos Transportes – na época, era Ministério dos Transportes. (E9)

Sou pedagoga de formação, fiz mestrado na FGV também, sou especialista em desenvolvimento de recursos humanos, e tenho MBA em gestão executiva.(E10)

Eu estava sempre estudando, eu estava sempre fazendo curso à noite. (E15)

Ter também uma visão de todo, uma visão completa do negócio é fundamental. (E3)

Dessa forma, os depoimentos das entrevistadas reiteram o item 6.3.4, relativo à caracterização das executivas participantes do estudo, no quesito referente a seu nível de escolaridade: invariavelmente todas elas possuíam ao menos dois cursos de pós-graduação *lato sensu* completos.

7.1.2.2 Traços de personalidade

Citando o contexto de desafios e incertezas característicos do campo organizacional, as entrevistadas chamaram a atenção para o fator decisivo dos traços de personalidade para quem

busca o sucesso profissional, independente da área de atuação escolhida para o desenvolvimento laboral. Elementos como garra, persistência, disciplina, resistência às frustrações foram amplamente mencionados. Os trechos transcritos abaixo exemplificam muito do que foi coletado no campo:

A vontade, a garra, a vontade de fazer acontecer, e ele viu que eu já tinha, de certa forma, não uma carteira de clientes, porque eu não era comercial, mas eu tinha bons contatos, vamos dizer assim, que eram as empresas pequena, média e grande porte, e ele viu que eu fui trazendo, então, ele investiu, acreditou. (E2)

O que mais que eu posso dizer? Persistência; eu sou pessoa chata. Tem uma série de coisas que eu tenho que desenvolver; eu, por exemplo, sou tímida pra falar pra duas, três mil pessoas num congresso, por exemplo, assim, tem algumas coisas que eu preciso desenvolver; e eu acredito muito que a gente precisa assim, potencializar as coisas positivas das pessoas, né, do que ficar tentando desenvolver as coisas que elas não são tão boas, as competências que não são desenvolvidas. (E8)

Olha, pra mim foi primordial o equilíbrio emocional muito grande, porque eu comecei a observar que você tem que ter a competência técnica, mas a comportamental pesa muito, tá? Eu fui de uma época... peguei uma parte na minha vida profissional onde a competência técnica tinha um peso muito maior, e a comportamental ficava de lado. Aí tinha muita política, muito assédio moral, nessas horas o equilíbrio emocional é fundamental, porque se perde a cabeça, por ser mulher, ferrou! (E12)

O que mais? Perseverança. (...) Quer dizer, tem que ter realmente determinação, disciplina; você tem que estar realmente focada: “Eu quero isso, eu vou percorrer aquilo, custe o que custar”. É fácil? Não, ainda mais quando você tem outros afazeres; tem que estar realmente focado, senão, acaba se perdendo. Então, é disciplina... inteligência emocional, conhecimento técnico... é disciplina, perseverança; acho que isso é primordial para você chegar onde você quer chegar, tá? (E15)

É necessária muita resistência às frustrações também, há projetos que você deseja fazer que simplesmente às vezes não deslançam na hora que você quer... que te dariam visibilidade. (E10)

Eu acho que antes de ser uma boa profissional, você tem que ser uma boa pessoa; então, os teus valores profissionais, eles nascem dos teus valores pessoais, não há aquela história de que você no ambiente de trabalho é uma pessoa, e fora dele você é outra, eu nunca ouvi uma coisa mais descabida na minha vida, e nas faculdades a gente aprende isso, né? “Você, quando entra na empresa, você tem que deixar o seu lado pessoal”. Meu Deus do céu! Eu ouvi isso tantas vezes, e há muitos anos eu já desdigo isso, porque a maior atrocidade que eu já ouvi na minha vida é dizer que você, quando entra no ambiente de trabalho, você é outra pessoa; eu não sei qual é a mágica que se faz pra se transformar em duas pessoas, a não ser pelo viés da bipolaridade talvez.

Ou seja, foco, perseverança, persistência, resistência às frustrações, equilíbrio emocional, garra, vontade de fazer acontecer e visão do negócio são, para as entrevistadas, importantes traços de personalidade que colaboram muito para o sucesso profissional.

7.1.2.3 Influência de mentores

Como visto na seção 5.2 do capítulo 5, grande número de publicações tem se concentrado em analisar a influência de mentores no desenvolvimento de carreira de profissionais na área da gestão. Embora tal fato seja considerado fator-chave de ascensão para ambos os gêneros, não sendo exclusivo das trajetórias profissionais percorrida por mulheres, ele apareceu nas falas de várias entrevistadas, como nos trechos expostos a seguir.

... e a minha chefe, naquela época, era fantástica; eu acho que foi o momento certo, Papai do Céu ajudou, que eu acho que as coisas combinam na vida da gente; como era uma mudança forte que eu estava fazendo na minha carreira, eu acho que o apoio da pessoa, do meu líder era fundamental, e foi; eu acho que ela me ajudou muito a aprender a negociar, ela dizia: “Vamos fazer o seguinte, vamos combinar o seguinte”, que eu apresentava coisas pros diretores, e ela dizia: “Tu peita. Eu vou estar junto. Se eu recuar, tu recua”, “Combinado”, e a gente ia pra mesa de negociação. (E4)

Minha diretora da [Empresa Y] desenvolveu minha competência de ser gestora, de ter confiança em me posicionar, independente de situação. No mercado financeiro, onde a [Empresa Y] atuava, acho que eram sete diretores, lógicos, somente ela era mulher. Então, tive que aprender a lidar com essas pessoas, me posicionar. Aprendendo a lidar, a ser gestora num mercado mais cruel, que é o financeiro, eu falei: “Cara, é muito difícil”. Mas ela foi fundamental, a minha chefe querida, até hoje a gente tem muito contato, ela deu uma alavancada. (E14)

No meu primeiro emprego tive um diretor que me convidou para ir pra São Paulo, a empresa estava indo pra lá. (...) Ele foi uma pessoa que me inspirou, né, com a questão da intuição, de correr atrás dos sonhos, mas o meu pai teve uma influência grande na minha carreira; o meu pai foi de RH anos, e ele abriu uma consultoria; na realidade, eu pedi demissão [em São Paulo] pra ir trabalhar com ele, e voltar pro Rio pra trabalhar com ele. Aí eu descobri toda uma série de competências que eu não sabia que eu tinha, achei que eu fosse seguir a carreira de RH, como executiva de RH, diretora de RH, gerente de RH de alguma empresa. Acabei vivendo um lado totalmente empreendedor, quer dizer, fazendo o negócio dele crescer, depois abrindo a [Empresa X], faturando, fechando contratos, fechando negócios, e as pessoas me chamando pra dar cursos. Enfim... então, eu descobri assim, algumas competências que a gente descobre, que, de repente, estavam adormecidas, né? (E8)

7.1.2.4 Trabalhos desafiadores

A importância da busca de trabalhos desafiadores foi mencionada também em várias entrevistas. Não só por tornar o dia a dia profissional bem mais interessante, dando sentido à prática laboral, funcionando como justificativa para além da rotina mecânica diária, mas também, e talvez principalmente, porque são os desafios que permitem o aprendizado e dão visibilidade ao indivíduo depois de vencidos. Seguem três depoimentos que ilustram bem esta questão:

Sou movida por desafios. Eles sempre foram muito importantes na minha carreira. (...) quando precisei tomar uma determinada decisão... a empresa decidiu ir para o interior do estado, por causa de incentivos fiscais da prefeitura, e aí eu fiquei praticamente dois anos numa cidade do interior do Rio de Janeiro, chamada Miracema, que é uma cidade que eu gostei, era uma cidade de 30 mil, pressupondo-se que não tem trabalho, tudo lá é público, é prefeitura, hospital, escola; e aí implantar indústria, (...) mudar a cultura das pessoas, ou melhor entender essa cultura pra trazer resultados, fazer com que se aproxime da cultura de produção, foi um belo desafio; eu fiquei dois anos assim, eu acho que aprendi a lidar com a diversidade... porque quando você está no mercado aqui [nos grandes centros urbanos], você tem gente que já trabalhou, tem gente que está a fim; lá a galera queria dinheiro, então, trabalhar menos e ganhar dinheiro, né, e como mudar isso? Foi meu primeiro grande desafio. (E4)

Então, isso, a sociedade ainda vai ter que evoluir muito, mas eu acho que a mulher também não está dando muita bola pra isso; hoje em dia, a mulher vê o seu desafio profissional e pessoal, e manda ver. Eu, pessoalmente, gosto de me sentir desafiada, me dá ainda mais gana de fazer acontecer. (E6)

Sempre gostei muito de desafios, né? Então, eu acho que o lugar que eu mais aprendi, eu posso te falar que foi na [Empresa X], trabalhando com agronegócios. Foi uma empresa onde eu tive um destaque muito grande, recebi muitos prêmios, tive uma visibilidade no mercado. Quando a empresa pediu concordata, eu tive muitos convites pra trabalho, por conta dessa produtividade, fui trabalhar no [Banco Y], como agente de negócios, não como funcionária do banco, eu intermediava também; então, eu tenho uma empresa aberta de consultoria, e eu comecei a fazer esse trabalho de intermediação, até por conta de ter muitos clientes de grande porte. (E7)

7.1.2.5 Rede de relacionamentos

Neste estudo, o conceito de rede de relacionamentos está diretamente ligado ao conceito de capital social de Bourdieu. Como visto na subseção 2.2.1.4 do capítulo 2, Bourdieu (2001) define capital social como a agregação de recursos atuais ou potenciais que têm ligação estreita com uma rede durável de relações institucionalizadas de reconhecimento e de inter-reconhecimento mútuo. As relações estabelecidas entre os indivíduos pertencentes a um determinado grupo não advêm apenas do compartilhamento de relações objetivas ou do

mesmo espaço econômico e social, mas se fundem, também, nas trocas materiais e simbólicos, cuja instauração e perpetuação supõem o reconhecimento dessa proximidade.

Para o autor, o volume de capital social de um agente individual depende tanto da extensão da rede de relações que ele pode efetivamente mobilizar como do volume das diferentes formas de capital (econômico, cultural ou simbólico) que é propriedade exclusiva de cada um dos agentes a quem o indivíduo está ligado. Embora o capital econômico seja a fonte de todas as outras formas de capital, e embora seja diferenciado o custo de conversão dos diferentes tipos de capital em capital econômico, Bourdieu (2001) deixa claro que o capital social tende a ser transformado em capital econômico ou mesmo em capital cultural.

É esta participação que permite ao agente apropriar-se dos benefícios materiais e simbólicos que circulam entre os membros da rede. A reprodução do capital social é produto do trabalho necessário para produzir as redes de relações duráveis que podem proporcionar os benefícios materiais e simbólicos que circulam entre os membros da rede. Nessa perspectiva, destaca-se a importância do capital social para as diversas frações de classe, pelas possibilidades que sua participação em determinados grupos ou redes sociais lhes abrem, no sentido de aumentar o rendimento possível do seu capital social, na forma de benefícios simbólicos (status ocupacional, por exemplo) ou na forma de benefícios salariais.

Bourdieu relaciona o capital social aos benefícios mediados pelas redes extrafamiliares e às lutas concorrenciais entre indivíduos ou grupos no interior de diferentes campos sociais. Portanto, as chances que os agentes têm de acumular ou de reproduzir capital social dependem de sua posição dentro do sistema de estratificação (Ortiz, 1983). Ou seja, quanto maior o acúmulo de capital social pelo agente, melhor seu posicionamento no campo; e quanto melhor o posicionamento de um agente num campo, mais facilmente acumula capital social e, por conseguinte, capital econômico e simbólico.

Por isso, não surpreende o fato de que a quase totalidade das executivas entrevistadas tenha mencionado a rede de relacionamentos como um dos principais fatores-chave de seu sucesso profissional, em grande medida responsável por suas trajetórias laborais ascendentes, conforme pode ser comprovado nos depoimentos que se seguem.

E se você tiver essa facilidade de relacionamento, aí vai ser um ponto positivo pra você, tá? Vai poder desenvolver seus projetos, dar visibilidade a eles. (E2)

Eu sou uma pessoa também extremamente relacional; eu acho que pra trabalhar com RH, pra trabalhar com pessoas, tem que gostar de pessoas, você tem que cuidar de pessoas, né, eu acho que isso é fator de sucesso. (E8)

... quando você entra numa instituição, você pode ser um especialista maravilhoso, se você não tem todo esse preparo realmente relacional, teu lado relacional muito bem preparado, se você não é uma pessoa equilibrada, se você não é um grande ouvinte, é muito mais difícil. (E3)

Mantenho um contato muito ativo com os profissionais com os quais eu já trabalhei; recebo com muito carinho, com muito respeito todos os fornecedores, prestadores de serviços, que eventualmente vêm na empresa na qual eu estou, ou na área onde eu atuo, oportunidade de prestar serviço, então, isso me permite saber o que é que está acontecendo, o que é que as empresas estão fazendo de melhor; então, isso eu acho que também é... esse bom relacionamento é essencial; esse olhar pro além muros faz a diferença. (E10)

7.1.2.7 Características femininas

Muitas foram as executivas que mencionaram que traços e características eminentemente femininos foram determinantes para seu crescimento profissional e pessoal. A literatura sobre a temática pesquisada ao longo da elaboração deste trabalho não menciona este fato como um diferencial para o desenvolvimento de carreira das mulheres no campo organizacional.

Capacidade e força para novos começos foi uma característica amplamente citada, assim como a habilidade feminina de administrar muitas coisas ao mesmo tempo, imprimindo grande dinamismo no desempenho de suas funções. As executivas entrevistadas também se percebem mais focadas e emocionalmente comprometidas do que a maioria dos homens no desempenho das mesmas atividades, o que lhes traria vantagens para a obtenção dos resultados organizacionais. Alguns trechos de entrevistas foram selecionados para ilustrar esta questão, e encontram-se a seguir:

Pela minha vivência, e que eu vejo, quando tem reuniões às vezes, as mulheres são mais comprometidas, as mulheres, elas se empenham mais, e elas têm aquela coisa, têm aquele feeling, elas conseguem captar, perceber o que o outro está precisando, que está querendo; sei lá, elas têm mais afinidade, até em nível de relacionamento. (E2)

A mulher, ela tem capacidade de administrar muitas coisas ao mesmo tempo; isso eu acho que é uma característica do sexo, e pode ser uma coisa realmente vinda lá detrás; nós somos mãe, nós somos de casa, nós trabalhamos; a gente consegue administrar um monte de coisa sem estar morrendo; o homem, ele não tem essa capacidade, porque ele não é... enfim, ele é diferente; a gente vem de uma história totalmente diferente. (E3)

Agora, eu acho que a mulherada é muito mais bem preparada, tecnicamente falando, relacionalmente falando. As mulheres são também bem mais focadas, elas não são deslumbradas, no sentido do trabalho, assim... ela tem capacidade de administrar muitas coisas ao mesmo tempo. (E16)

Eu acho que a mulher, ela sabe da competência dela, ela sabe que ela pode começar do zero; a mulher não é tão prepotente quanto o homem. Eu já vi homem sentado nessa mesma cadeira onde você está, no meio de uma entrevista, e não era não pra executivo, mas pra uma posição na área de RH, com uma postura absolutamente arrogante, com as mãos cruzadas atrás da cabeça, um profissional que já tem anos em grandes empresas. Assim, não vou generalizar, mas a maioria dos homens tem uma postura assim. (E18)

Não, eu quero me especializar em todos os ramos de seguro, porque eu tenho um domínio grande em benefícios, principalmente em previdência, mas eu quero me especializar em tudo; eu quero entender, ter o entendimento geral, e depois decidir a área de atuação que eu quiser, e eu tendo uma SUSEP plena, de acordo... porque tudo muda, tudo é muito mutável, e umas das coisas que eu considero assim, que eu tenho de ponto forte é justamente essa facilidade de adaptação; eu posso estar lá em cima, se eu tiver que cair, se eu tiver que começar do zero, eu começo de novo, e a vida é isso, né? (E7)

7.1.2.7 Outros

Outros fatores de sucesso profissional também se revelaram nas falas das entrevistadas, tais como total disponibilidade de tempo dedicado ao trabalho nas organizações; a importância de se fazer um bom marketing pessoal; visão global da empresa e do negócio; e fazer sempre além das expectativas. Houve também importantes menções aos determinantes organizacionais: a cultura das empresas faz a diferença no processo de desenvolvimento profissional do gênero feminino aos postos de alto escalão. Nos trechos que se seguem são evidenciadas essas temáticas.

Por eu ter escolhido não ter filhos, eu acho que me deu mais mobilidade; eu acho que se eu tivesse optado em ter filhos, eu não teria essa carreira... (E4)

Então, eu sempre fui muito além... fazia sempre além do que era pedido. (E6)

Eu não tenho marido, tenho um companheiro de 300 anos, só que... pra tu ver a diferença, ele mora em Rio Grande, é professor da universidade lá, e eu moro em Brasília, a gente se encontra a cada duas semanas, né, então assim, namora e tal, mas é uma relação que já tem mais de 20 anos, mas eu sou dona do meu nariz; então, isso também facilitou a trajetória, por quê? Porque eu sempre tive plena autonomia, porque se eu tiver que viajar, eu viajo na hora. (E6)

Eu não sou marqueteira de mim, e eu acho que uma das coisas que faz uma pessoa, uma mulher, ou qualquer um, tenha um crescimento profissional, se posicione, é fazer

o marketing pessoal muito bem feito, nunca, nunca se diminuir, em hipótese alguma, e ser muito realista quanto à sua capacidade mesmo, é como se você: “Eu tenho que ser melhor aqui”; quanto mais ‘Araquem, o showman’ você for, mais chance você tem de galgar oportunidades. Mas tem que ter conteúdo. (E3)

E hoje eu acho que você tem que ser também extremamente político, mais ainda do que eu achava no início da minha carreira; eu acho que hoje você tem que ser extremamente político, enfim. Eu não sei, sabe, às vezes eu fico pensando... e ter uma sorte do caramba também, conhecer gente, conhecer gente; conhecer gente; se você tem uma boa rede, conhece pessoas, tem um bom relacionamento com as pessoas certas, nos lugares certos, você tem uma chance maior; não adianta você ser o cara legal, que todo mundo gosta e tal, se você está se relacionando com as pessoas no nível mais igual ao seu; você realmente tem que ter uma maldade, e tem que projetar uma relação sempre com pessoas de um nível hierárquico superior; você tem que fazer isso, senão, você vai ficar ali, naquilo ali (E3)

Então, a posição que eu tenho hoje não é por acaso, foi uma consequência, eu acho... de um combinado de fatores, e um deles é esse privilegio de ter trabalhado numa organização, ou em organizações, que me deram sempre a oportunidade de ver o negócio como um todo, tá? (E10)

Minha experiência como adjunta do diretor me deu muita experiência. Eu fui pra lá por conta da experiência que eu tinha em planejamento e orçamento; que quando você trabalha numa área de planejamento e orçamento, você tem uma visão global da empresa, do negócio da empresa, do que é que ela faz com aquele negócio, como ela trabalha aquilo estrategicamente, porque a gente trabalhava com planejamento estratégico, tático e operacional, então, você tem uma visão muito maior da empresa.

Os depoimentos anteriores reforçam com muita ênfase os fatores-chave de ascensão presentes na literatura, porém vão além. Falam da necessidade de se adquirir visão de negócio, numa perspectiva sistêmica, e isso é muito técnico. Na literatura não há muita ênfase sobre este aspecto. Falam também de propósito de vida e de trabalho, falam de comprometimento, falam de prazer com o que se faz e, principalmente, com os resultados alcançados. Esses aspectos não são postos em relevo na literatura e foram fortemente presentes nas falas de todas as executivas entrevistadas. Para fechar e ilustrar esta afirmação apresento, a seguir, o depoimento que sintetiza esta afirmação:

Resumindo: aprofundamento no negócio onde você está; a identidade, a identificação com o segmento, com a opção profissional que você teve; a busca da atualização permanente; e o bom relacionamento pessoal e comercial, eu acho que fazem diferença, e te ajudam. Isso é uma consequência; a ascensão é uma consequência, e isso eu acho que é o sexto aspecto, que é a questão de você não ter a ascensão pela ascensão; a ascensão, ela vem como consequência desses fatores que eu te coloquei. Então, eu acho que as pessoas que buscam a ascensão pela ascensão, talvez elas encontrem um pouco de fragilidade na trajetória; dependendo da forma como elas se

conduzem a essa posição, elas podem ter um pouco de fragilidade. Então, eu sempre procurei investir nos meios, e não no fim.(E10)

7.1.3 Barreiras à ascensão e inibidores

Como visto no capítulo 5, tanto a segregação vertical como a horizontal produzida por estereótipos sobre a mulher e sua vida profissional prejudicam de modo considerável sua projeção profissional. Para Alvesson e Billing (1997), a segregação horizontal limita o acesso de mulheres a determinadas profissões, enquanto a vertical limita seu acesso a postos mais altos da hierarquia organizacional, e é chamada na literatura de “teto de vidro”.

Além dos estereótipos, as mulheres necessitam enfrentar outros tipos de barreiras e inibidores, tais como os determinantes organizacionais como a cultura, poucas referências femininas nas organizações, determinantes familiares, entre outros.

No entanto, esse grupo de mulheres, que faz parte da elite administrativa de empresas, na sua maioria privadas, quando inquiridas sobre barreiras à ascensão, pensaram bastante antes de responder. Muitas mencionaram que não tinham percebido barreiras, que suas trajetórias eram resultado de trabalho árduo, gosto por desafios, desenvolvimento de visão de negócio, entre outros. Isso já era de se esperar, porque elas venceram barreiras que muitos homens, inclusive, não conseguem vencer. Chagar ao *board* de grandes empresas é um processo de afunilamento para ambos os gêneros. No entanto, segundo as próprias entrevistadas, as mulheres hoje conseguem crescer sem precisar se parecer com os homens, e muitas características femininas passaram a ser valorizadas no mundo corporativo.

Apesar disso, a hegemonia dos valores masculinos ainda prevalece no campo organizacional, apesar dos importantes avanços conquistados nos últimos anos. Nos depoimentos, a seguir, podem ser percebidos alguns pontos nevrálgicos dessa questão, do ponto de vista das executivas.

7.1.3.1 Determinantes sociais

Como visto no referencial teórico deste trabalho, tanto a segregação vertical como a horizontal é, na maioria dos casos, produzida por estereótipos sobre a mulher e sua vida profissional. Contudo, as executivas entrevistadas não enfatizaram muito esta questão. Pode-se perguntar as razões desse fato. Talvez sua alta qualificação, ou as redes de relacionamento

estabelecidas ao longo de sua trajetória profissional tenham compensado os estereótipos enfrentados.

De qualquer forma, não se pode ignorar que a maior parte das executivas entrevistadas atua na área de recursos humanos, o que por si só já evidencia segregação horizontal. É nessa área que trabalha a maior parte das mulheres no campo organizacional, notadamente no nível gerencial. De todas as áreas funcionais, é a considerada a mais “feminina”. Isso por si só já se configura como estereótipo.

Foram selecionados três depoimentos que mencionam mais abertamente a existência de determinantes sociais.

Quando comecei minha carreira no escritório de arquitetura, o fato de ser mulher, e ser nova, deixava a gente às vezes em descrédito, assim..., percebia-se claramente uma dificuldade de confiar naqueles arquitetos por serem mulheres jovens. (...) Revertia isso com o processo do trabalho, mas, com certeza, no momento inicial, a gente perdia muitos projetos por isso. (E5)

Claro que tem o machismo; claro que tem machismo. Às vezes junta um grupinho de homens... Claro que tem machismo, mas nunca senti... assim, diretamente, nunca senti, não foi barreira pra mim. (E8)

Arquiteta, jovem, mulher, lidando com um engenheiro mais velho, e era ele que fazia a obra... Às vezes eu sentia mais desrespeito – no sentido de falta de credibilidade – do que ali, naquela outra relação com os operários. Minha questão era com os engenheiros, não com os operários! (E5)

Coincidentemente ou não, esses depoimentos são oriundos de executivas que atuam com arquitetura e finanças, áreas consideradas mais masculinas que a áreas de recursos humanos.

7.1.3.2 Determinantes familiares

Ao longo do capítulo 5, o tema foi evidenciado por meio de vários trabalhos realizados na América do Norte (LEE, 1993 e 1994; BLAIR-LOY, 1999; MAINIERO e SULLIVAN, 2005; SULLIVAN e MAINIERO, 2007; entre outros) e Europa (ISAKSON *et.al.*, 2006; SANTOS, 2007). Apesar da literatura apresentada ter enfatizado a importância da família para o desenvolvimento de carreira feminino, é necessário sublinhar que a carreira e as decisões de trabalho são cada vez mais condicionadas pela sua vida familiar e doméstica. No entanto, a literatura também é profícua em mencionar os determinantes familiares como uma das principais barreiras à ascensão profissional, especialmente observável no gênero feminino.

Ainda recai sobre a mulher grande parte da responsabilidade das atividades pertinentes às esferas doméstica e familiar, que precisa ser equacionada e equilibrada com a esfera laboral. Depoimentos desse teor, como o abaixo, exemplificam esta questão.

Tive convite pra montar uma sociedade com um colega de trabalho, de desembaraço aduaneiro. Esse amigo tem essa empresa até hoje, montou com outra pessoa, está muito bem. Nós trabalhávamos juntos na [Empresa X], trabalhávamos muito bem juntos, tínhamos uma afinidade de trabalho enorme, e, imagina, isso aí pro meu marido na época era inconcebível, inconcebível. Mais um desestímulo: “Vai montar um negócio? Não, de jeito nenhum! Não sei o quê, papapá... Você acha que tudo é fácil”, não me estimulou nem um pouco a fazer isso com o [fulano], né? O negócio hoje vai muito bem, meu casamento acabou – não somente por isso, é claro – e eu não fui, perdi a oportunidade. (E3)

Na fala acima fica evidente que, para manter certo equilíbrio familiar, a entrevistada, num dado momento de sua vida optou por não abrir negócio próprio e continuar vinculada à Empresa X. Foi uma decisão pessoal que certamente afetou sua vida profissional, sendo por ela citado como barreira, não de origem organizacional, mas familiar.

No entanto, na maior parte das entrevistas, os determinantes familiares não eram percebidos como barreiras à ascensão, mas tão somente uma dimensão com a qual elas precisam equacionar com a esfera do trabalho. Como visto na subseção 5.2.1 deste estudo, os indivíduos que desenvolvem uma carreira e que cuidam de uma família são ativamente envolvidos em dois papéis sociais principais: o papel profissional e o papel familiar. Muitas vezes esses papéis assumem uma perspectiva conflitiva, principalmente quando há filhos envolvidos. Contudo, para as entrevistadas, o trabalho assume uma centralidade tão evidente em suas vidas, que esses conflitos são minorados, não sendo percebidos como barreiras, mas tão somente como mais uma questão com a qual lidar.

Em outro depoimento, a entrevistada evidencia o inibidor dos determinantes familiares na lógica organizacional, conforme pode ser visto a seguir.

As divorciadas com filhos... as empresas entendem que qualquer problema que ela tenha com a família, ela que vai resolver porque ela está com a guarda das crianças. Ela que passa por isso. Então, na visão do empresário, até homem divorciado é pior que o homem casado, que na opinião dele é mais equilibrado. São alguns aspectos que assim, a hipocrisia faz com que as empresas não falem. Mas quando você vive nas empresas, você percebe isso. Existe, claro que existe! (E1)

As pesquisas mencionadas na subseção 5.2.1 apontam para a existência de diferenças de gênero no respeito ao conflito de papéis, e o esperado no caso das mulheres em geral – principalmente do ponto de vista organizacional – é que elas experimentem níveis mais elevados de conflito. Isso não significa que elas não tenham desenvolvido estratégias para lidar com a situação. No que diz respeito às executivas entrevistadas, as estratégias mais comumente utilizadas no enfrentamento dessa questão, principalmente no cuidado com os filhos, foram: (1) contratação de outras mulheres – de baixa qualificação – para o cuidado dos filhos e da esfera doméstica; (2) apoio de familiares próximos; e (3) apoio de outras instituições (creches e escolas em tempo integral).

Portanto, essa dificuldade de conciliação, vista pelas organizações como um dos grandes impeditivos de ascensão – por ser considerado um sinal de menor comprometimento das mulheres com o trabalho – não só configura-se falacioso, como também discriminador.

7.1.3.3 Determinantes organizacionais

Como visto no capítulo 3 deste trabalho, Prestes Motta (2000) sublinha que as organizações constituem-se em *locus* de reprodução das diferenças de gênero, à semelhança do que acontece em sociedade; e as empresas, bem como outros tipos de organização, reproduzem a dominação masculina característica do campo social.

Assim, deve-se considerar com atenção a questão do *habitus* do campo organizacional, pois é amplamente constatado na literatura que as oportunidades são geralmente segmentadas pelas e nas organizações, de modo a favorecer a conquista masculina de postos de prestígio e poder. Nesse sentido, a cultura organizacional frequentemente valoriza atributos masculinos e desvaloriza os femininos.

A relação entre o estereótipo do homem encontrado na maior parte das culturas e os valores que sustentam as ideias dominantes sobre a natureza das organizações é incontestável. Prestes Motta (2000) afirma que a maior parte das organizações, notadamente as empresariais, tem uma *persona* nitidamente masculina e, em boa parte dos casos essa persona corresponde ao predomínio da racionalidade e dos critérios de eficiência, valores normalmente tidos como masculinos. Para o autor, é essa masculinidade hegemônica que vem servindo de princípio organizador do campo organizacional. Tal fato se evidencia das falas das entrevistadas, cujos trechos selecionados encontram-se a seguir:

A primeira barreira que eu vivi – eu vou te falar sinceramente – foi na [Empresa], com os superiores homens. Lá não existia... eu não sei hoje, mas não existia função assumida por mulheres em nível executivo, não tinha. A [Empresa] era uma organização formada 100% de engenheiros, extremamente machista, porque a gente sabe que na área de Engenharia tem poucas mulheres. (E3)

Não vejo como barreiras, vejo mais como fatores dificultadores... muitas vezes os colegas [homens] não dão muita bola para o que você está falando. E aí você tem que se colocar, é uma questão de postura, de respeito profissional. Já teve vezes de um ter vontade de socar a mesa por isso, aí respirei fundo, contei até dez e comecei a falar num tom de voz um pouco mais alto. Até nisso a mulher tem que tomar cuidado, porque não dá para perder a elegância. As vezes os homens literalmente ignoram quando você está falando... mas, quando você tem conteúdo, no final eles passam a te respeitar. (E2)

Muitas vezes, até mesmo sem querer, as empresas estimulam uma competição desnecessária entre as próprias mulheres. A discriminação que acontece, as diferenças que acontecem entre as mulheres. Se você solteira e sem filhos, você é viável para alcançar um determinado cargo na instituição. Se você é casada com filhos, você também está apta a um determinado nível. Se você é divorciada com filhos, a sua situação começa a piorar. (...) eu já passei por isso. Tinha que fazer uma viagem e ia ficar uma semana fora. Você vai mandar casada com filhos, divorciada com filhos, ou você vai mandar solteira? Mas de repente, nessa viagem, pode surgir uma oportunidade melhor de trabalho. E aí é a solteira que pega. Então existe uma discriminação também entre o próprio grupo feminino; que as empresas fazem. (E14)

Pra mim falta uma competência na mulher para chegar ao topo da organização, porque o homem já desenvolveu ao longo dos anos. Essa competência eu acredito que é a questão da articulação. A mulher, por ter um lado, na minha opinião... a mulher é ruim para o que a gente categoriza que, na minha opinião, também não é ético, questões de articulação política, estratégica que existem nas instituições. Então é coisa dos eventos, de todos os tipos, depois do expediente, fora do ambiente de trabalho. Na verdade, você não resolve as coisas numa mesa de negociação, você resolve nos bastidores nessa mesa de negociação. Você se senta para sacramentar isso. Então eu acredito que pela mulher ter um outro perfil, e talvez estar preocupada com os aspectos da família, filho etc. Ela perde nessa questão “ah, com quem eu vou sair para jogar um tênis”, “com quem eu vou sair para beber”, “com quem eu vou sair para articular...”... eu tenho essa visão. (E1)

Nesses depoimentos fica evidente que a estrutura de gêneros existente na sociedade é reproduzida pelas e nas organizações, o que significa dizer que, salvo em raros casos, a masculinidade hegemônica na sociedade é também o gênero masculino das organizações. O *habitus* compartilhado pelos agentes que atuam no campo organizacional – sejam homens ou mulheres – é fundamentalmente masculino e, portanto, o comportamento esperado e norteador da ação neste campo é masculino. Sem dúvida, que é neste item que as mulheres enfrentam suas maiores barreiras, e tal fato foi bastante enfatizados pelas executivas entrevistadas.

7.1.3.4 Outros

Para complementar o rol de inibidores à ascensão, inclui-se o depoimento, a seguir, que menciona a falta de convicção quanto ao que se deseja.

Então assim, o obstáculo que eu vejo é a falta de convicção naquilo que você quer. Em alguns momentos, eu tive oportunidade, convites do mercado pra sair das empresas onde eu estava, e aí você tinha que tomar decisão; às vezes era um salário melhor, muito melhor, e talvez valesse a pena, e talvez fosse uma outra trajetória, uma outra oportunidade, mas eu estava com convicção. (E10)

O aprofundamento na interpretação dos trechos acima deixa claro, que as barreiras e inibidores enfrentados pelas mulheres no seu dia a dia de trabalho, ao longo de suas trajetórias, é bem mais sutil do que parece. Além disso, as classificações extraídas da literatura empobrecem a interpretação do fenômeno, pois, na prática, dificilmente uma barreira vai ser enquadrada nesta ou naquela categoria somente; como pode ser deduzido dos depoimentos, os inibidores são híbridos. Por exemplo, imaginar que uma mulher divorciada terá mais dificuldade que as solteiras, ou casadas, em conjugar suas atribuições laborais com sua vida pessoal e familiar, além de ser estereotipado, é apropriado pela cultura organizacional como um problema extra-muros. Assim, na verdade, o “problema” em questão pode ser enquadrado em qualquer uma – ou em todas – as categorias acima; faz parte do imaginário sobre as mulheres, do *habitus* compartilhado entre os agentes que atuam no campo organizacional. O depoimento abaixo resume bem a questão:

Eu acho que vai demorar pra aumentar o número de executivas em cargos mais altos, para que se alcance um certo equilíbrio. Eu acho que um dos fatores de não ter tantas mulheres assim, um é o fator machista, que tem mesmo, né? Dependendo de quem esteja na companhia, vai querer ter uma equipe masculina. Às vezes acho que essa multifuncionalidade que a gente tem, que é filho, que é trabalho, que é marido, que é casa, entendeu, que é educação, que é desenvolvimento profissional, que é tudo, às vezes atrapalha. De maneira geral, o homem tem o foco só no trabalho; isso é uma diferença muito grande, muito grande; é o que transparece e é o que é super valorizado nas empresas. O tempo só tem 24 horas pra todo mundo, só que a mulher tem que ir ao mercado, a mulher tem que cuidar dos filhos, tem que pegar filho, tem que fazer ginástica, tem que estar bem; isso é um fator que complica muito, principalmente na cabeça deles, que não entendem isso. (E8)

7.1.4 Estratégias de enfrentamento

Como visto ao longo da seção 2.2, uma das características importantes do campo é que ele constitui um espaço onde se trava, entre os agentes, uma luta concorrencial decorrente de relações de poder existentes em seu interior. Estas relações assimétricas derivam da distribuição desigual da espécie de capital dominante em cada um dos diversos campos sociais. A partir disto, a estrutura dos diversos campos sociais é hierarquizada em polos distintos. Os detentores do maior volume de capital específico de um determinado campo ocupam as posições dominantes no seu interior. Por outro lado, aqueles que possuem pouco volume, e/ou encontram-se despossuídos de forma legítima de capital do campo em questão, encontram-se destinados a ocuparem as posições dominadas.

Essa lógica também é válida para o campo organizacional. Percorrer a trajetória que pode levar ao *board* significa, para homens e mulheres, competir num jogo no qual as mulheres estão em desvantagem, dado que o *habitus* do campo é hegemonicamente masculino. Mas que fique claro que os homens também disputam entre si posições de poder no campo. Os participantes do campo trabalham, constantemente, para se diferenciar dos seus rivais mais próximos, para reduzir a competição e estabelecer um monopólio sobre um subsetor particular do campo, em que pese que as estratégias empregadas/utilizadas são, em grande medida, infraconscientes. Portanto, apesar da desvantagem, as mulheres também jogam e, as que chegaram ao *board* desenvolveram estratégias peculiares de enfrentamento que, em grande medida, se aproximam bastante das utilizadas pelos homens, quando deparados pelas mesmas situações.

As diferentes estratégias que os atores sociais – homens e mulheres – desenvolvem no interior do campo organizacional encontram a sua explicação em função das posições que eles ocupam nesta polarização. Aqueles que monopolizam o capital específico de um determinado campo, fundamento do poder e da autoridade que desfrutam em seu meio, estão inclinados a tomadas de posições ortodoxas, ou seja, de defesa dos princípios de estruturação do campo. Desta forma, adotam em suas condutas estratégias de conservação da posição dominante que nele ocupam, assim como dos fundamentos sobre os quais repousam a sua legitimação. Por outro lado, os que possuem menos volume, e/ou encontram-se despossuídos da espécie de capital exigido pelo campo, tendem a tomar posições de contestação em relação à estruturação das relações de poder e, em decorrência disto, a desenvolverem estratégias de transformação.

Nitidamente, em vários momentos, as executivas entrevistadas tiveram que adotar estratégias de enfrentamento e transformação, mas em outros, para que pudessem “jogar o jogo” do

campo organizacional, era necessário que fossem introjetadas suas regras, de tal forma que sua ação parecesse neutra do ponto de vista de gênero. No mínimo, uma ação performática, para utilizar a terminologia de Butler (2008). De acordo com sua lógica da performance, o gênero não é algo que se é, mas algo que se faz, um ato ou, melhor, uma sequência de atos; um verbo e não um substantivo. Assim, em manobra semelhante a de Joan Scott (1995), Butler historiciza o corpo e o sexo, dissolvendo a dicotomia sexo/gênero, que fornece às feministas possibilidades limitadas de problematização da natureza biológica de homens e de mulheres.

Portanto, se o *habitus* do campo é hegemonicamente masculino, a performance a ser incorporada de forma a garantir sucesso nas disputas por poder no campo organizacional pertence ao campo das masculinidades. Infraconscientemente, foi assim que as executivas entrevistadas neste estudo enfrentaram as barreiras e os inibidores encontrados ao longo de seu percurso profissional. Os depoimentos que se seguem ilustram os argumentos acima.

Minhas relações profissionais sempre foram muito duradouras e muito intensas, então assim, eu não tive 20 empresas, ou 20 empregadores, eu tive poucos empregadores, mas com um portfólio de negócios bem diversificado. (E10)

Esse é o segredo: você tem que ter projetos, você tem que ter entregas, e você tem que ter orgulho das entregas; se você não busca entregas, e você abandona suas entregas pelo meio do caminho, talvez você não chegue lá, e aí isso me leva crer que quando você larga as entregas pelo meio do caminho, talvez você esteja mais focado no fim do que no meio, né? Então, eu acho que os percalços, eles vão existir, mas o segredo está em você buscar formas de superá-los, e não ficar concentrado na existência do percalço. (E10)

“Como é que eu faço pra me desfazer desse obstáculo? Como é que eu faço pra sobrepor esses inibidores?” Assim, competitividade no mercado, sempre vai existir; você tem que ter uma capacidade de superar frustração. Se você tem convicção do que você quer, de onde você quer chegar, você tem que estar preparado pra não sofrer com os obstáculos que aparecem em seu caminho; e tem gente que gasta muita energia sofrendo com isso, ao invés de investir energia na solução, em como que você faz pra sobrepor, pra superar os obstáculos, né? Então, como é que eu posso materializar um obstáculo? Um obstáculo é às vezes pra mim... o que é que foi pra mim? Um tempo maior pra conseguir implantar um projeto do que realmente eu queria. Eu tenho assim, um projeto que eu levei seis anos pra conseguir tirá-lo do papel, e eu não desisti, porque eu tinha convicção de que aquilo era relevante pra organização; então, se eu me frustrasse no primeiro ano, no segundo ano, no terceiro ano, talvez eu não tivesse permanecido na organização como eu fiquei; porque também você tem que entender que o seu tempo não é o tempo da organização. (E16)

Você tem que saber julgar também; não é porque o meu projeto é negado esse ano, que ano que vem o será. Então, eu sempre dava uma cara nova... o conceito era sempre o mesmo, eu tinha convicção do conceito, mas mudava o nome, mudava o

orçamento, tentava otimizar as condições, adequar, tentar mostrar de todas as formas que aquilo traria um valor para a organização. Essa coisa do orgulho também, de você ter orgulho da organização onde você está, faz toda a diferença, de ter orgulho dos teus projetos, de ter orgulho da tua entrega, eu acho que... Então, você está vendo que eu não tenho muitos percalços. (E13)

É verdade que às vezes o mercado, sendo essencialmente masculino, executivas ainda estão num percentual bastante inferior. Na mesa, você tem muito mais executivos do que executivas; em alguns momentos, dependendo da área – eu tenho experiências muito interessantes – você às vezes precisa dizer que você sabe falar alto, sabe falar palavrão, e sabe dar soco na mesa, se for necessário, sem perder a tua essência feminina, mas sendo firme, sendo firme, não se intimidando. Então, em alguns momentos, eu precisei fazer isso, e assim, de uma maneira muito firme, porém educada, não masculinizada, feminina, mas com embasamento conceitual, embasamento técnico, e impondo respeito nas relações, que eu acho que, tanto pra homens, quanto pra mulheres, independente do seu sexo, a posição de executivo, você tem que pensar sempre que você tem que dar o exemplo; pra você exigir, você tem que dar o exemplo. Então, se você quer que tua equipe tenha um bom relacionamento, você tem que ter um bom relacionamento com a tua equipe; se você quer que a tua equipe te respeite, pessoal, ou profissional, ou tecnicamente, você tem que respeitar a sua equipe; se você quer que teus colegas te respeitem, você tem que respeitar os seus colegas. Então assim, em alguns momentos, com embasamento técnico, com embasamento prático, com firmeza de caráter, de convicção, a gente sabe falar de igual pra igual; você tem que saber falar de igual pra igual.(E17)

O ambiente corporativo, ele é competitivo, ele tem jogadas... bolas nas costas – esse é o mundo corporativo; em todas as empresas que eu trabalhei tinham esses jogos, né? Me relaciono com isso de uma forma muito segura: aprendi a jogar o jogo, sou uma jogadora. E penso quando a coisa está ficando difícil: “Eu já vivi momentos piores”.(E4)

Após a leitura atenta de cada um dos trechos de entrevistas selecionados percebe-se a complexidade da ação performática no campo organizacional. As disputas por poder são grandes nesse espaço social preponderantemente masculino, que oferece vantagem aos homens, sem dúvida. Mas não pelo seu sexo, e sim por sua performance, pelas diferentes masculinidades valorizadas em seu interior e pelo capital simbólico que representam. As mulheres que percebem e apreendem essa lógica acabam tendo grande vantagem sobre os demais agentes – outras mulheres e também os homens – com os quais estão disputando poder simbólico.

7.2 Dinâmica do trabalho

A dinâmica do trabalho foi uma categoria que emergiu dos depoimentos das executivas entrevistadas. Embora não pensada inicialmente, esta categoria se revelou especialmente útil para complementar a compreensão sobre as mulheres que chegaram ao *board* e sua relação com o trabalho.

Durante o exame das entrevistas transcritas, pode-se agrupar suas falas em três elementos de análise: aspectos positivos do trabalho em suas vidas; aspectos negativos; e aspectos discriminatórios. Muito de sua fala sobre discriminação aparecia, de forma indireta, quando contavam sobre seu dia a dia, de forma mais relaxada. Nas subseções 7.2.1; 7.2.2; e 7.2.3 serão apresentados os trechos mais relevantes e ilustrativos selecionados.

7.2.1 Aspectos positivos

Todas as executivas entrevistadas foram unânimes em quanto à satisfação que sentem em relação ao trabalho por elas desempenhado. Não resta dúvida de que esta dimensão de suas vidas ocupa posição central em termos de importância. A seguir encontram-se alguns trechos que exemplificam esta afirmação.

Caramba! Sou super realizada financeiramente, profissionalmente! Tenho o privilégio de fazer o que gosto.” (E8)

O trabalho, na forma em que ele se constituiu, e se constitui na minha vida, é uma fonte de energia, que eu me sinto produtiva, socialmente falando, eu me sinto produtiva, nas relações interpessoais, eu sinto que eu contribuo no meu dia a dia pras pessoas se sentirem mais felizes, elas também serem mais produtivas. Então, eu tiro do trabalho energia, sabe? Eu tiro exemplo pro meu filho; eu tenho certeza que o meu filho... eu procuro ser uma fonte de inspiração pra ele, no sentido de que a gente pode ter e ser aquilo que a gente quiser, desde que você trabalhe pra isso, e trabalhar não só no sentido de trabalhar no trabalho, profissionalmente, mas trabalhar nas questões de caráter, de evolução emocional, intelectual, relacional; então, pra mim, o trabalho é uma fonte de energia de vida; eu me sinto muito produtiva, eu me sinto desafiada pela vida, através do meu trabalho. (E10)

Eu trabalho numa área que eu gosto, fazendo o que eu gosto, e eu tenho privilégio de escolher as empresas para as quais eu trabalho; então, eu tive opções de escolha, isso eu acho que faz a diferença. (E15)

Certamente, esse não é o padrão; eu sei que eu estou fora do padrão; eu tenho essa percepção de que eu estou... essa sensibilidade que eu estou fora do padrão, talvez porque eu tenha me construído com essas premissas básicas, de ter prazer, de ser feliz no trabalho, de não usar o trabalho só como fonte de remuneração; eu acho muito

pouco você usar o trabalho só como fonte de remuneração, eu acho que você esvazia muito a tua atividade profissional; e considerando que você passa mais tempo no trabalho do que na sua própria casa... porque em casa, você ainda dorme, parte do tempo que você está na sua casa, você dorme, então, te resta quatro horas de tempo pra você conviver em casa. Onde você mais convive acordada é no teu ambiente de trabalho.(E2)

Agora, provavelmente, eu devo estar assumindo um outro cargo na [Empresa X], pro ano que vem, que vai ser a vice-presidência, que vai me demandar um tempo muito maior, né, mas é uma coisa que eu adoro. Eu sou extremamente dinâmica, adoro estar com o meu tempo todo ocupado, sou apaixonada pelo que faço; eu acho que realmente a gente tem que ter paixão pelo que a gente faz; eu sou apaixonada pelo que faço; eu transmito isso também. (E8)

Fazer o que se gosta, ser produtiva, ter o trabalho como fonte de energia, servir de exemplo para o filho, frases marcantes que estiveram presentes em todos os depoimentos, invariavelmente.

7.2.2 Aspectos Negativos

Contudo, também houve menção aos aspectos negativos de suas atividades laborais em suas falas; essas mulheres também são bem conscientes disso e buscam, na medida de suas possibilidades um equilíbrio de vida, muitas vezes difícil de ser alcançado. Vejam-se, a seguir, alguns desses trechos.

7.2.2.1 Jornadas de trabalho extensas e ritmo intenso de trabalho

Um dos primeiros aspectos negativos apontados por algumas das executivas relaciona-se às jornadas de trabalho extensas e ao ritmo intenso de trabalho. Por conta desse motivo, alguns projetos pessoais precisaram ser adiados, e a flexibilidade do horário de trabalho é forte desejo de algumas. Para outras, notadamente as mais velhas, isso foi resolvido quando resolveram empreender negócios próprios, tornando-se independentes das organizações onde trabalharam. Seguem alguns depoimentos ilustrativos.

Tem coisas que gostaria de mudar, por exemplo, não ter esse horário louco de trabalho, 10, 12 horas por dia, às vezes até mais. Queria mais flexibilidade, poder chegar a hora que quisesse, sair a hora que eu quisesse; por quê? Porque isso vai me

trazer... assim: “Hoje, eu estou a fim de ir à praia. Hoje é um belo dia. Estou a fim de ir pra praia de manhã”. Depois, chego aqui e produzo bem, sem ter hora pra sair. Então, eu acho que essa flexibilidade de ter mais tempo pras coisas que eu gosto, não ter essa questão do compromisso. (E13)

Comecei a fazer um novo curso de pós-graduação e não consegui terminar porque eu não tinha... eu não sou dona da minha agenda, né? O curso era segunda e terça, em Brasília: “Ótimo, vamos lá”, só que daí, em 2010, tivemos uma greve – em 2009, não me lembro mais –, uma greve longa, de trinta e tantos dias, e que quando estoura a greve, eu me mudo pro Rio de Janeiro, porque aqui que é o centro... o epicentro do terremoto é aqui; então assim, me mudei pra cá, e aí não consegui terminar o curso.(E6)

... de julho a dezembro, eu trabalhava assim, de 9h00 às 2h00 da manhã, eu dormia quatro horas, três horas; eu recebia e-mail, 2h00 tocava o celular, meu superintendente dizia: “É Solange”. Imagina a alegria dele... Mas era a forma também que eu tinha de compensar essa solidão, eu dizia: “Vou fazer o quê? Não tem ninguém pra falar, conversar”. Então, eu produzi em seis meses o que era em um ano; aprendi muito, muito, pela velocidade, aprendi coisas que eu não tinha feito antes. (E4)

7.2.2.2 Viagens de trabalho excessivas

Outro aspecto negativo a aparecer foram as viagens de trabalho excessivas. Os trechos mais interessantes encontram-se abaixo.

Eu fico, geralmente, de segunda e terça, em Brasília, quarta-feira de manhã, eu venho pra cá, venho pro Rio de Janeiro, e aí eu tenho, como eu estava agora, reunião com as minhas gerências de departamento, e audiência, reuniões com sindicato, com as representações das categorias, que estão aqui. Lá, em Brasília, eu fico basicamente com a diretoria e processos, vendo processos; eu trabalho com os advogados; nós temos uma coordenação geral de consultoria jurídica, tem uma área de contencioso, então, segunda e terça é a minha parte da semana mais de burocracia, despachando processos, fazendo reuniões com jurídico, com a própria diretoria; e de quarta à sexta, eu fico aqui, vendo a realidade, aí discutindo problemas e tal. Sexta-feira, a cada duas semanas, eu vou pro sul, eu vou pra Porto Alegre; eu tenho ficado a segunda-feira, porque nós temos uma unidade lá; eu tenho alguns problemas familiares lá, então, eu tenho estendido o final de semana; então, segunda-feira, eu fico lá, na unidade lá; que hoje tem internet, celular e videoconferência, então, consigo administrar à distância, lá, em Porto Alegre; então, eu fico na segunda-feira, a cada duas semanas, eu fico segunda-feira, terça volto pra Brasília, e quarta venho pro Rio. Então, a minha vida é mais ou menos isso, viagem, viagem e viagem. (...) Eu nunca sei se eu vou sair daqui, do Rio, se eu vou sair de Brasília, se eu vou estar em um outro estado, então, eu não consigo comprar com antecedência a passagem,

porque não dá pra programar; dependendo do evento, eu, pá!, tenho que estar indo. (E6)

Então, ultimamente não tenho viajado muito a trabalho; mas já viajei muito, a ponto de ter duas malas prontas, que eram intercaladas... quando lembro... Hoje em dia viajo mais pro interior, mas aí eu vou e volto no mesmo dia, ou volto no dia seguinte. Vou à Macaé, vou à Resende, uma coisa bem rápida, não considero nem viagem. (E8)

7.2.2.3 Dificuldade em equilibrar trabalho e vida privada

Apesar de sentirem enorme satisfação advinda do trabalho, algumas executivas externaram certo desconforto com a dificuldade de equilíbrio entre suas esferas do trabalho e da vida privada. As que mencionaram este fato de forma mais contundente foram aquelas que buscaram no empreendimento de negócios próprios a flexibilidade que lhes permitisse lidar melhor com o dilema trabalho/vida pessoal e familiar. O trecho abaixo ilustra bem esta questão.

Algumas mulheres não priorizam o equilíbrio da vida como um todo, e aí focam na carreira mesmo, depois de um tempo talvez fiquem frustradas ou não, né? Então assim, eu acho que depende do objetivo de carreira e de vida de cada um. Eu, por exemplo, quero ter uma vida equilibrada; muito provavelmente se eu estivesse numa empresa como chefe, talvez eu não fosse mais diretora, [pois] eu ia querer fazer o meu ioga, eu ia querer sair cedo, eu ia querer levar a minha mãe no médico, no meio da tarde. (E8)

7.2.2.4 Falta de tempo

A falta de tempo em decorrência do ritmo intenso de atividades e viagens também apareceu em alguns depoimentos, conforme trecho selecionado, a seguir.

Pra família e filhos eu dou muita atenção, mas o outro lado da minha vida, assim, pessoal, zero. Atividade física zero; vida afetiva, sexual, zero. Zero não, mas vamos falar em 10%, 20%, né? Não está nos 90%, 100%, como eu gostaria que estivesse. Então, está em total desequilíbrio. E eu falo: “Tanto tempo que eu tenho de carreira, a gente se cobra ser bem sucedido”. Não sou pessoa de ficar feliz somente com o pouco de vida que sobra depois do horário de trabalho. Se não tenho tempo, preciso então arrumar, e estabelecer prioridades. Estou nessa fase, tentando mudar minhas prioridades. (E8)

7.2.2.5 Solidão

A solidão foi citada por duas entrevistadas; curiosamente entre aquelas que priorizaram sua carreira em detrimento de melhor equilíbrio entre as diversas dimensões de suas vidas, tendo dito isso abertamente ao longo da entrevista.

...e a solidão, porque como eu fui sozinha [convite de trabalho para empresa sediada em outra cidade, distante do Rio], eu mantive minha casa, a minha estrutura aqui. Tenho um cachorro, empregada, tudo assim, mas de segunda à sexta era sozinha, não conhecia ninguém, quer dizer, não conhecia chefe... nada; fui pra lá zerada. (E15)

Quando você está numa cidade que não conhece ninguém, e que é um momento profissional pesado, de muitas coisas a fazer, executar, e não ter com quem compartilhar, é difícil. (...) Então, as minhas decisões eram muito solitárias. Então, eu acho que foi muito difícil; tinha momentos que eu falava assim: “Gente, o que é que eu estou fazendo aqui? Pessoalmente, eu não preciso disso”. E como eu construí minha carreira sem filhos, e construí minha carreira, financeiramente, eu não preciso disso. “Mas, [Fulana], o que é que te mobiliza estar aqui nesse sofrimento, nessa solidão?” Eu falei assim: “É o aprendizado, estou sabendo que isso aqui vai me ajudar no futuro”. Então, o difícil foi a solidão, entrar em contato com isso, mas o positivo dessa história: dizer que eu sou capaz; eu saí muito mais fortalecida. (E4)

7.2.3 Aspectos discriminatórios

Foram também externados alguns aspectos discriminatórios vivenciados, ou não, por elas. Um que chamou bastante a atenção da pesquisadora foi a questão da remuneração. O depoimento a seguir, fornecido por uma executiva proprietária de uma consultoria de recursos humanos especializada em *headhunter*, vai de encontro a tudo o que se menciona na literatura, lançando luzes sobre outras possíveis causas das desigualdades salariais observáveis entre homens e mulheres no alto nível gerencial.

“Ah, a remuneração da mulher, ela é menor do que a do homem”, isso não procede, pelo menos no nível executivo; quando você vai fazer um projeto, quando você vai fazer uma pesquisa, quando você vai contratar um executivo é naquela faixa de remuneração preestabelecida, ninguém vai dizer: “Ah, se for mulher, é 15% menor”; isso não existe. Eu gostaria de saber desses dados estatísticos, de onde vem isso? Eu não acredito. Mas eu acredito no seguinte: você, enquanto candidato, que pode ser homem, mulher, negro, homossexual, né, quando coloca uma faixa de remuneração no item ‘pretensão salarial’, e a empresa quer te contratar, ela vai te contratar pelo que você pediu, principalmente se for abaixo do que ela estava disposta a pagar. Você colocou aquela pretensão, e aí, pra não inflacionar a folha dela, ela vai te contratar com um salário menor. Aí, sim, vem a diferença, o homem é sempre um pouco mais... normalmente é um pouco mais... né? Ele se acha, ele é um pouco mais prepotente; geralmente, a mulher sempre se coloca, de uma maneira geral, numa posição menor; o negro se coloca numa posição menor, o homossexual se coloca. Então assim, eu acho que isso pode ter como consequência de uma remuneração menor, mas de uma maneira geral, eu acho que é linda. (E8)

Apesar disso, essa mesma executiva, ao efetuar uma seleção especial para um de seus melhores e mais antigos clientes, deu o seguinte depoimento:

Por que tem empresas que não querem contratar mulheres? “Nossa! Nem pensar mulheres!” Eu tenho cliente aqui que está contratando várias recepcionistas, cliente meu antigo, e superdedicado diretor de um banco aí, (inaudível) só pode ser até 20 anos, não pode ser casada, não pode ter namorado sério, não pode fazer turismo, tem que ser bonita, morar na zona sul; aí eu perguntei: “Mas por quê?”, “Não, porque daqui a pouco...”, “Não pode fazer turismo, por quê”, “Ah, porque, senão, daqui a dois anos, três anos, só vai querer trabalhar aqui até a Copa”, “E você acha que daqui a dois, três anos a mesma garota que está entrando hoje com 20 anos, pra ganhar R\$ 1.500,00, vai querer continuar como recepcionista daqui a dois, três anos na sua empresa? Está brincando?” Mas assim, você vê o nível de exigência, de uma recepcionista não pode fazer turismo, e não pode estar casada. “Ah, não, se casar, daqui a pouco vai estar tendo filho”, mas isso não é questão de trabalho, é questão de filho. Você vai fazer um levantamento de jovens: “Você tem preferência, sexo, idade, faixa etária?”, “Não, faixa etária, não. Se puder homem, melhor”, “E por quê?”, “Ah, porque já tem muita mulher. “Ah, eu não aguento mais tanta TPM”. “Ah, a última que eu tive saiu, ficou grávida, ficou um tempão afastada, fora o período depois que o neném nasceu, e ficou aqui cheia de problema na gravidez”. São fatos. (E8)

Já outra executiva da área de recursos humanos foi taxativa ao afirmar:

Eu te garanto que pelo menos uns 50% dos clientes daqui, quando vão contratar executivos, dizem abertamente: “mulher, nem pensar”. Tem de tudo, tem de tudo: “Não quero fumante, não quero isso, não quero aquilo...”. É a crença dele [do contratante], e acabou a história. (E18)

Para finalizar esta subseção, entende-se ser fundamental transcrever o trecho do depoimento de uma das entrevistadas que exemplifica o espírito ainda presente em grande parte das organizações, e no imaginário da sociedade brasileira.

Tem uma história que chega a ser hilária... Quando estava começando minha carreira, na [Empresa X], ainda aqui no Rio. Tinha uns 21, 22 anos, e tinha começado como trainee, tive um gerente geral que era um cara extremamente machista, engenheiro, argentino metido a italiano, o [Fulano]. Ele era o diretor de operações, e eu fazia alguns trabalhos que tinha que reportar diretamente a ele. Um dia, do nada, ele me falou, naquele jeito dele, que eu tinha que ser muito melhor do que ele pra chegar onde ele estava porque eu era mulher, pra poder chegar no lugar onde ele chegou, e que era mais fácil eu casar com um homem rico. Onde já se pode? E ele falou mais, que eu tinha três chances: uma era ganhar na loteria, a outra era casar com um homem rico, e a última era eu ser muito melhor que ele, mas que ele

achava que a segunda era mais fácil, que era melhor eu casar com um homem rico.
(E3)

Nessa seção foram abordados os aspectos positivos e negativos atribuídos pelas executivas ao trabalho e à sua dinâmica diária. Ficou evidente, quando da análise das entrevistas já transcritas, na etapa de categorização, que aspectos relativos à discriminação emergiram naturalmente de alguns depoimentos. Os mais impactantes deles foram incorporados, por serem considerados relevantes à análise. Diferenças remuneratórias, a preferência por homens no preenchimento de cargos executivos e estereótipos foram ressaltados em algumas entrevistas.

Quanto aos aspectos positivos, as falas foram praticamente unânimes em exaltar o trabalho como fonte de realização pessoal, prazer e energia. Invariavelmente todas gostam muito do que fazem e, em geral, da vida que levam, apesar dos aspectos negativos por elas apontados.

Estes últimos giram em torno de longas jornadas, tempo escasso para outras atividades, viagens excessivas e dificuldade de equilíbrio entre as esferas que compõem suas vidas. No entanto, cabe ressaltar que essas falas – ao contrário dos pontos positivos – não foram unânimes. Há depoimentos, inclusive, em que algumas das executivas entrevistadas afirmam que buscam o equilíbrio em suas vidas, e se sentem bem sucedidas também neste quesito.

7.3 Dinâmica da vida pessoal

À semelhança da categoria anterior – dinâmica do trabalho – esta também foi uma categoria que emergiu a partir do exame das entrevistas transcritas. Embora não pensada inicialmente, esta categoria se revelou especialmente útil para complementar a compreensão sobre as mulheres que chegaram ao *board* e sua relação com a esfera privada de suas vidas.

Durante o exame das entrevistas transcritas, pode-se agrupar suas falas em três elementos de análise: ritmo intenso; responsabilidades pessoais e familiares; e estrutura de apoio à conciliação entre trabalho e vida pessoal e familiar. Nas subseções 7.3.1; 7.3.2; e 7.3.3 serão apresentados os trechos mais relevantes e ilustrativos selecionados.

7.3.1 Ritmo intenso

A intensidade do ritmo diário foi mencionado por várias entrevistadas, contudo de forma positiva; elas gostam do ritmo de vida que levam. Os depoimentos a seguir são ilustrativos.

A vida de uma pessoa numa posição como a minha é muito intensa, o meu dia é muito intenso, a gente consegue fazer tantas coisas ao longo do dia, que quando chega no final da noite, eu fico pensando assim: “Como é que eu dei conta?” Mas aí se você tem uma equipe, se você tem um suporte legal, se você tem uma organização pessoal interessante... e isso é uma coisa que os homens não gostam, mas as mulheres conseguem com mais propriedade fazer muito mais coisas ao mesmo tempo do que os homens. No final, dá pra conciliar meu trabalho com minha pessoal. (E10)

Então, um dia pra mim é sempre um dia tenso, eu não me lembro de não ter... tenso e denso; tenso, não no sentido da tensão negativa, na tensão produtiva. Então, a gente consegue todos os... eu, por exemplo, e não sofro com isso, porque isso está incorporado, eu sei que é assim, eu sei que eu... Eu digo pra minha equipe que eu... eu sempre digo isso em reunião: “Olha, gente, estou esperando o dia que eu vou botar o pé em cima da mesa, e vou ficar rodando a cadeira, com o lápis, pensando, aquele ócio, sem incômodo, de que nada acontece”; eu digo pra eles que essa é a minha meta, só que, na verdade, essa é uma meta que não é a meta que eu quero; Deus me livre de ter um dia sem ter o que pensar; sabe aquele vazio: “Nossa! Nada acontece!”? Eu me construí assim; eu não estou dizendo que está certo ou está errado, não estou julgando se está certo ou se está errado, eu estou dizendo que: primeiro, eu não sofro, segundo, eu gosto, e, terceiro, eu me acostumei assim; é meio... seria utópico; a minha vida nos últimos 20 anos tem sido assim, com muitas coisas pra fazer ao mesmo tempo, conciliando família, agenda do filho... (E17)

Meu dia típico é um estresse, uma loucura. Bom, acordo às 6h00 da manhã e levanto correndo, porque eu tenho que sair de casa às 7h00 pra deixar o [filho] na escola. Meu filho, não acorda que não seja sacudido, posto pra fora da cama por mim. Ele não acorda com despertador, é um estresse. Deixo meu filho na escola lá pelas 7h10 e chego no trabalho entre 8h30 e 9h00, dependendo do trânsito. Chegando lá, vejo os e-mails, as coisas mais urgentes, tem sempre reunião de trabalho pela manhã... Meu trabalho hoje é muito, muito de contato com os fornecedores, os contratos, aqueles processos de contratação que a gente está colocando no mercado, enfim, esclarecer dúvidas desses processos de contratação, fazer contato com o pessoal da engenharia [Empresa X] pra esclarecer coisas técnicas, fazer contato com o pessoal da LLX. Então, é muito corrido mesmo. (E3)

7.3.2 Responsabilidades pessoais e familiares

Nesta categoria, a maior parte dos depoimentos se concentrou nas responsabilidades pessoais e familiares como elementos de análise. Em especial, a maternidade, pois a maioria das executivas possui filhos e necessitam equilibrar sua dedicação ao trabalho com a dedicação à família e aos filhos.

7.3.2.1 Maternidade

As formas de conciliação encontradas por essas mulheres são descritas nos depoimentos que se seguem. Contudo, urge chamar a atenção para o delicado equilíbrio resultante do desempenho de diferentes papéis por parte das executivas entrevistadas.

A outra questão que se impõe é a questão da maternidade, que a mulher se obriga a compartilhar e dividir o seu tempo, e é uma necessidade natural, com os filhos, no momento em que eles são pequenos ainda, mas isso é outro aspecto, que também vejo muita mudança; eu acho que as mulheres já não sofrem mais como sofriam no passado, quando elas necessitam se ausentar ainda no primeiro ano, ou no segundo ano da maternidade; eu acho que o sofrimento, ele está mais acalmando com o decorrer do tempo, até porque hoje os recursos da tecnologia permitem você acompanhar um pouquinho melhor, você consegue falar com a professora do seu filho, você consegue ver o teu filho em casa, se você tem uma câmera; eu já vejo mulheres que fazem isso hoje, que têm câmeras instaladas em casa, e que conseguem falar com o filho pela câmera; então, isso talvez amenize um pouco aquele sentimento de ausência, que eu acho que, historicamente, é mais presente na mulher do que no homem. (E13)

Eu já passei muitos sufocos, eu já tive que gerenciar o meu filho por telefone meses, dias; eu viajava muito, então assim, às vezes era tenso, você contar com a empregada, e a empregada não aparecer, e o seu filho... meu filho comia numa pensão junto com os empregados da IBM ali, em Botafogo; eu ligava... era tudo por telefone: “Meu filho, está na hora do almoço. Desce”, aí eu já tinha negociado com o restaurante ali próximo de casa, aí ia ele, pequenininho, de sete anos, descia, sentava, a dona do restaurante era uma pessoa bem solícita, então, eu ligava, ela me avisava: “Olha, ele já chegou aqui, já comeu isso, já comeu aquilo. Quer comer isso, quer comer aquilo”, “Ok. Valeu”; aí ela mesma me ajudava: “Olha, você pode subir e escovar os dentes?” Então assim, era tudo assim, meio filho de índio, ele aprendeu a se virar, e hoje ele é muito independente acho que por conta disso, né? Ele mesmo tinha que descer, e esperar a condução chegar. Mas eu já passei alguns sufocos, tipo meu avião não ter teto pra voltar, e ele dormir sozinho em casa, e eu dizendo: “Estou chegando. Mamãe está chegando”, pelo telefone, e ele adormecer, e eu chegar no outro dia. Mas nunca sofri muito com isso, eu sempre encarei isso como uma necessidade, eu queria que ele tivesse um pouco mais de conforto, de oportunidades educacionais, não sendo de uma família rica, eu teria que prover esses recursos, então... mas isso foi compensador; a minha ausência... “Não, mas você está estudando na melhor escola, você está tendo as melhores oportunidades, você pode ir pros melhores lugares, você tem os melhores médicos; então, é uma troca”; eu sempre conversei isso com ele. Então, eu tentava compensar assim, nos momentos de sábado e domingo, que eu não precisava trabalhar, mas nunca sofri muito com isso; seria hipocrisia dizer assim: “Nossa! Como eu sofria!” Não, não sofri; estava muito claro na minha cabeça, e eu acho que isso a executiva tem que fazer, ela tem que... não dá pra ganhar todas, você tem que conciliar; eu acho que a palavra chave é conciliação; e sem sofrimento, com prazer. (E10)

Ganhei um contrato pra [Empresa X] abrir um escritório com uma equipe lá [em São Paulo], e hoje eu tenho uma equipe lá, tem um escritório, mas é um dilema; por quê? Porque ano passado e ano retrasado, eu tive que ir muito pra São Paulo, a cada 10

dias eu estava por lá, e ficava três, quatro dias... Comecei a ver o rendimento dos meus filhos na escola cair, e falei: “Não, minha prioridade são os meus filhos”. Eu sou apaixonada pelo que faço, meu filho mais velho até fala: “Mãe, primeiro é o seu trabalho, depois que são os seus filhos”. Mas eu falei: “Não, não quero morar aqui, não quero ficar aqui, então, deixa eu voltar pro Rio...”. Então assim, eu vou uma vez por mês pra São Paulo; eu gerencio tudo por telefone, pelo skype; se eu tiver que pegar um avião, eu pego, mas vou uma vez por mês. (E8)

A questão do complicador da maternidade, por exemplo, ele já está diminuindo, entendeu, porque as pessoas estão se adequando, pela necessidade também de trabalho, busca de realização, melhor formação... vejo que muitas estão deixando a maternidade pra mais tarde, né? Tem esse lado também e tudo. Mas eu acho que as organizações, elas tem melhorado, isso tem sido menos problemático, apesar de ainda existir uma certa discriminação. A partir da minha própria experiência, vejo que isso depende da cabeça da mulher, de como você lida com isso. (E14)

Em 97, quando eu decidi que eu queria ser mãe, já estava muito claro que eu teria que ter um período de vacas magras na minha carreira, isso era muito claro. E era um momento que eu tinha oportunidade concreta de fazer um upgrade profissional. Mas foi uma opção minha, eu precisava dar uma recuada pra que eu pudesse ter meu filho. E foi o que fiz, sem nenhum arrependimento. Enfim, eu queria ter um trabalho, mas também sabia que eu não ia poder ter muita responsabilidade naquele momento, porque eu sempre me cobrei muito, sempre fui muito responsável no trabalho. E eu sabia que ou eu recuava naquele momento pra ter meu filho, ou, eu engrenava novamente na roda-viva. Não me arrependo, depois que ele cresceu um pouquinho, retomei minha vida profissional a pleno vapor. Aquele era o momento e fiz a escolha certa! (E3)

Filho nunca deixa de ser filho, então, ele: “Mãe, você vê o seguro do carro pra mim?”. “Vejo”, “Mãe, eu não sei...”, “Tá bom, eu vejo. Deixa comigo. Tchau. Beijo”. “Mãe, vamos viajar no feriado?” Então assim... E tem aquela coisa maternal ainda de maridos e filhos, que dependem, não sei porquê, eu acho que a ciência deve estar explicando isso, mas eles gostam disso; mesmo que eles queiram ir pra outro lado, e a gente diz: “Mas é assim”, “Então, é melhor ir pro lado que você quer mesmo”; acho que até intuitivamente eles... não sei. Também não tem sofrimento na minha casa por causa disso; então, eu não sei se eu estou fora da curva, ou se eu estou fantasiando, mas como eu não sofro de verdade... (E10)

Na época do orçamento, trabalhava horrores, a gente trabalhava até 4h00 da manhã, e eu tinha um filho pequeno; meu filho tinha, nessa época, quatro anos. Não tinha jeito, tinha que ser. Encarava e ia em frente. Compensava no final de semana. (E9)

7.3.2.2 Relações familiares

Além da maternidade, outras relações familiares emergiram em suas falas como fontes de equilíbrio em suas vidas, também necessitando de atenção e dedicação.

Tinha absoluta liberdade pra ir e vir, não tinha filhos, marido, nada, quando veio o diagnóstico da minha mãe, eu me mudei pra casa dela, que eu vi que a coisa ia

complicar; e quando veio a proposta pra assumir o cargo, eu, inclusive, tinha uma sócia lá, eu disse pra minha sócia: “Olha, eu vou ter que aceitar, que isso me acomoda”, no sentido de ficar na cidade, de ter um trabalho fixo...(E6)

Nas horas vagas, o que eu mais amo fazer é estar com a minha família, e minha família não é só o meu filho e o meu marido, minha família é minhas irmãs, eu tenho três irmãs; não tenho mais pais, né, meu pai e minha mãe já faleceram, então, eu me transformei... eu sou abaixo da mais velha, mas eu assumi a posição de matriarca, então, os almoços, as festas, Natal, Ano Novo, aniversários, viagens, tudo sou eu quem organiza, quem promove, quem incentiva, quem instiga a família pra estar junto; às vezes isso também... além do meu trabalho, essa relação familiar é uma fonte de energia pra mim; então, meus sobrinhos, minhas irmãs, meu filho, minha casa, receber as pessoas na minha casa, é como eu passo o meu tempo livre. A gente gosta... meu filho adora... nós, da minha família, meu núcleo familiar, eu, meu marido, meu filho, a gente gosta muito de fazer atividade, ir ao teatro; todo sábado e domingo, a gente almoça juntos, invariavelmente; seja o que for, a gente está junto, sempre, a gente não abre mão; o domingo então, é básico, todo mundo sabe... Ah, meu filho com a namorada: vem almoçar comigo, entendeu? Então, a gente está junto porque a gente valoriza muito isso; então, eu acho que isso me dá muita força, e eu tenho muito orgulho de promover esse estímulo pra que a minha própria família fique e valorize cada momento; porque o que se leva da vida são as lembranças, então, eu quero ter muitas lembranças, e quero deixar muitas lembranças. (E10)

Família, eu dou muita atenção; realmente, eu cuido da minha mãe, eu cuido dos meus filhos, realmente cuido, sempre viajo com eles, duas vezes por ano, eu viajo com eles, mas o outro lado da minha vida, assim, pessoal, zero. Atividade física zero; vida afetiva, sexual, zero. Zero, não, mas vamos falar 10%, 20%, né? Não está nos 90%, 100%, como eu gostaria que estivesse; então, está em total desequilíbrio. E eu falo: “Tanto tempo que eu tenho de carreira, que a gente tem que ser bem sucedido na carreira”. E assim, carreira, (inaudível), aquela pessoa está feliz com o pouco da vida dela, né, e eu não estava. “Ah, não tenho tempo, não tenho tempo”; então, eu tenho que arrumar tempo. (E8)

7.3.3 Estrutura de apoio à conciliação trabalho – vida pessoal e familiar

Em função do ritmo intenso de vida laboral que levam, a conciliação com a esfera pessoal e familiar seria impossível sem a construção de uma estrutura de apoio paralela. Os trechos de entrevista transcritos, a seguir, ilustram a questão.

Eu tinha empregada, e o meu filho ficava com a minha sogra; meu filho ficou com a minha sogra até 11 anos, quando ela faleceu. Meus pais não moravam aqui, no Rio. Eu sou de Minas e eles moravam lá. Muito jovem vim morar no Rio, casei aqui, e fiquei aqui, e os meus pais eram de lá e ficaram lá, né? Então, aqui, eu tinha o apoio era da sogra, ela que cuidava do meu filho pra mim, e ele ficava com ela. Mas, quando chegava o final de semana, eu me dedicava totalmente ao meu filho, à minha casa; ou então, quando eu chegava em casa à noite, a hora que fosse (E9)

Quando meu filho era pequeno sempre dependi de empregada e de babá. Não tem jeito, você tem que ter uma estrutura que te garanta a retaguarda. A escola também é

fundamental, sempre escolhi a escola de meu filho com muito cuidado, preocupada com a cultura e os valores que ele receberia. Apesar de sempre procurar estar com ele em todo o meu tempo livre, sempre tive consciência que tinha meus limites...(E16)

Meu filho nasceu quando eu estava em São Paulo... só que minha família inteira mora no Rio. É claro que no início minha mãe – que já estava aposentada – me ajudou bastante, foi minha parceira pra caramba. Mas após a licença, quando voltei a trabalhar tinha que criar uma estrutura de apoio. Meu filho foi pra creche com 4 meses e, no início foi duro pra mim. Mas também não aguentaria aquela vida de mãe e dona de casa, isso nunca foi pra mim... Todo bônus tem um ônus, né? Daí arranjei uma empregada que era 10, foi uma mãe pra mim. Ela não precisava tomar conta do meu filho, mas fazia isso com tanto carinho que me trouxe uma tranquilidade e tanto. (E3)

A partir das falas das mulheres entrevistadas, compreende-se que o cotidiano de suas vidas também assume um ritmo acelerado, no qual as demandas partem de todos os lados: dos filhos, da casa, do marido, além do próprio trabalho, como visto na seção anterior. O ritmo intenso do dia a dia se entrelaça com o ritmo intenso do cotidiano do trabalho.

Apesar de nenhuma delas ter mais filhos pequenos, todas as que foram mães se lembravam bem da época e das agruras pelas quais passaram, mas não havia arrependimento, elas pareciam ter um ótimo relacionamento com seus filhos adolescentes ou adultos.

No entanto, em suas lembranças, para fazer frente a todas as demandas da vida pessoal, que se entrelaçavam com as demandas de trabalho, a mulher com filhos se apoia na estrutura que monta em casa, ou na escola, para o cuidado com as crianças e com a casa enquanto se ausenta. Essa estrutura parece desempenhar um papel central na vida dela para, não só permitir que ela trabalhe, mas também para garantir o prazer de trabalhar e afastar o “sofrimento”, e a “loucura” desse ritmo do dia a dia, isso para usar os termos empregados pelas próprias entrevistadas.

Para as executivas que tiveram filhos (a maioria, 13 das 18 entrevistadas), a maternidade era algo natural, algo com o qual tiveram que lidar de forma equilibrada com o trabalho, tendo consciência de que ambas as dimensões eram fundamentais para sua felicidade e bem estar. Os filhos não eram percebidos por elas como causadores de dificuldades de ascensão em suas carreiras, muito pelo contrário, representavam o equilíbrio em suas vidas, sua prioridade afetiva. Contrariando o senso comum e os estereótipos, isso não as impediu de obter sucesso, mesmo sob o ponto de vista mais masculino do termo (sucesso relacionado à remuneração, reconhecimento e prestígio social).

Na verdade, a maternidade só era considerada um inibidor de ascensão entre as executivas que não tiveram filhos, que não passaram por essa experiência e estava relacionada sempre com disponibilidade, liberdade e autonomia. Contudo, se ambos os grupos chegaram ao *board*, certamente a maternidade não foi empecilho e, portanto, outros fatores emergem como mais fundamentais: traços de personalidade, em especial.

Não é preciso afirmar que este fato se revelou absolutamente inesperado pela pesquisadora, e que, portanto, se constituiu na mais importante contribuição oferecida por este trabalho. Tal constatação refuta a bibliografia sobre o tema, mas, no entanto, seriam necessárias pesquisas fundamentadas em representatividade estatística para garantir maior firmeza a esta constatação empírica.

7.4 Planos para o futuro

Nas seções anteriores buscou-se caracterizar a trajetória profissional das executivas entrevistadas, bem como seu cotidiano de trabalho e a dinâmica de sua vida pessoal. A partir desses entendimentos, esta seção será dedicada a explorar os planos que essas mulheres traçam para o futuro, como forma de completar a compreensão do grupo pesquisado.

A reflexão sobre o futuro apresentou-se sob diferentes perspectivas e com sentimentos diversos, conforme observados nas falas das entrevistadas. Notamos a existência de duas abordagens nas falas: a que foca o futuro no trabalho e a que olha para o futuro além da organização. Apresentam-se, a seguir, os depoimentos mais relevantes e representativos acerca do tema.

7.4.1 O futuro no trabalho

Algumas executivas pensam em dar continuidade à sua capacitação, fazendo cursos de mestrado e/ou doutorado. Para elas, essas escolhas são determinantes para continuarem buscando novos desafios profissionais e pessoais, como nos depoimentos abaixo:

Tenho alguns projetos profissionais: não parar de estudar; estudar é um negócio que eu gosto; tenho planos de fazer um outro curso de pós-graduação, tenho planos de fazer meu doutorado, que vai navegar, vai seguir a linha da minha dissertação de mestrado, que é o poder nas organizações, só que também devo investigar as vantagens que a mulher leva nos processos de decisão, sendo mulher, o quanto que a mulher consegue influenciar, e se consegue influenciar decisões mais ou menos que os

homens; então, eu tenho isso muito claro, mais uns dois anos, eu quero me dedicar com essa questão do doutorado. Sigo aqui, na [Empresa X]. Tenho alguns projetos pessoais e profissionais, mas eu acho que é cedo pra eu pensar, já sei claramente o que eu quero fazer. (E10)

Não tenho a menor pretensão de parar; eu acho que eu vou trabalhar bastante ainda, muito; não me vejo parando, aposentando, né, as pessoas pensam assim, pensam em se aposentar; talvez eu tenha um outro ritmo de trabalho, um outro foco de trabalho, mas parar de trabalhar, eu acho que não tenho a menor pretensão, não visualizo essa possibilidade tão cedo; por vontade própria, não. Talvez continuar trabalhando, continuar investindo no meu aprimoramento profissional, nas minhas relações comerciais, pessoais, profissionais, me aprimorando como pessoa. (E18)

Não me imagino parando de trabalhar... no futuro próximo quero dar um gás na minha consultoria, virar referência em coaching. (...) Para o ano que vem estou me programando para fazer o mestrado. Já dei aula e gostaria de poder passar minha experiência para os mais jovens. Não me vejo aposentada... me dá até arrepios pensar uma coisa dessas... (E2)

Outras, apesar de não pensarem em parar de trabalhar, desejam mais flexibilidade em seus horários, maior equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, e mais qualidade de vida.

Eu quero ter um pouco mais de tempo flexível, eu quero ter mais flexibilidade, quero poder me dedicar também... Eu quero ter mais equilíbrio. Então eu acho que a maturidade, a idade chega a gente fica um pouco mais madura, a gente vê as coisas de um outro jeito e também a família e tudo mais, querer ter um pouco mais de qualidade de vida. (E11)

Teve, ainda, o caso de uma executiva que não está satisfeita com o sua função atual e que programa, em futuro próximo voltar a fazer o que mais gostava, mesmo que isso traga algum impacto financeiro negativo.

Muito em breve pretendo retomar a carreira em gestão de projetos; isso aí é um fato... eu não nasci pra trabalhar mais na área de suprimentos, na área de infraestrutura portuária. Não gosto do que eu faço atualmente; eu ganho muito mais dinheiro, mas eu odeio o que eu faço atualmente, e minha relação com o trabalho precisa voltar à normalidade. (E3)

Observa-se que o sentido do trabalho para essas executivas está muito mais relacionado com sua realização profissional e pessoal, do que com rendimentos financeiros. Definitivamente, o significado de sucesso para elas é diferente do significado de sucesso atribuído pelos homens na literatura.

7.4.2 O futuro além da organização

Para além dos muros corporativos e do campo organizacional também há projetos, como o apresentado a seguir no depoimento a seguir:

Eu comecei a estudar coisas que praticamente não tem nada a ver com a organização, voltei a estudar astrologia, que há 20 anos atrás eu fazia. Então, estou retomando coisas que não tem a ver com a minha carreira, mas tem a ver comigo, que me alimentam. Eu disse pra mim: “Não, não quero mais esse estresse tão forte”. O conhecimento que eu tenho já navega por um determinado tempo, sou uma pessoa que tenho uma relação com várias pessoas que podem me dar as informações. Então, eu hoje tenho uma... estudo neurociência. Eu venho buscando isso. (E4)

Há ainda quem já esteja investindo tempo e energia em projetos que se encontram em andamento, seja porque sua consecução permite a continuidade da realização profissional e pessoal da entrevistada com flexibilidade, seja para garantir a continuidade do padrão de vida ao qual já estava acostumada.

Como já me aposentei, resolvi investir meu tempo em projetos culturais. É completamente diferente do que fazia e me dá um prazer enorme. Além, é claro, de ter uma remuneração descomplicada, que me dá flexibilidade. (E9)

Por fim, a mais nova executiva entrevistada, que ainda possui filhos, os programa para um futuro próximo e está estruturando sua vida para que isso o mais brevemente possível.

Num futuro breve, eu penso em ter filhos, porque também tem essa questão, né? Eu acho que, de alguma maneira, eu fui adiando isso ao máximo, em função de estar sempre muito focada em certos objetivos profissionais. Mas, agora é a hora, ou não será mais. (E5)

CAPÍTULO 8 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da análise das entrevistas, cotejados com a revisão bibliográfica desenvolvida ao longo das primeiras duas partes deste trabalho. O trabalho de análise apresentado neste capítulo vai além da redução e categorização do extrato das entrevistas. Este capítulo é fruto da própria história construída pelas entrevistadas sobre suas trajetórias. Partindo dos depoimentos das executivas entrevistadas, pôde-se contemplar as influências que permearam seus trajetos ascensionais; as estratégias de enfrentamento que estas mulheres utilizaram para contornar os percalços e barreiras que foram emergindo ao longo do processo de seu desenvolvimento profissional; bem como os significados atribuídos por elas ao trabalho e à vida pessoal e familiar.

Os resultados deste capítulo foram estruturados com base nos três temas chave de análise, o que repercutiu na criação de três seções. A primeira seção revela as principais influências que ocorrem na carreira feminina e que, segundo as entrevistas, repercutem em seus projetos ascensionais. Ainda nesta seção serão contempladas as estratégias de enfrentamento aos percalços e barreiras surgidos ao longo de suas trajetórias. A segunda seção tratará dos significados atribuídos pelas executivas ao seu trabalho e, por fim, na terceira seção, serão abordados os significados que a vida pessoal e familiar tem para as entrevistadas.

8.1 Trajetórias de ascensão e estratégias de enfrentamento dos percalços e barreiras encontrados

Como visto na seção de caracterização das trajetórias profissionais apresentado no capítulo anterior, percebe-se que as trajetórias profissionais de cada uma das executivas entrevistadas é única, apesar de ter sido detectado certo padrão de ascensão quando da análise dos dados coletados em campo e não se enquadra nos modelos tradicionais de carreira descritos no capítulo 4.

Para desfazer as crenças usuais, o início da vida profissional dessas mulheres foge, em grande medida, dos padrões esperados e do receituário insistentemente repetido pelos profissionais de recursos humanos e suas respectivas consultorias. Justamente o que pareceu bem interessante foi o início inesperado, não planejado e, nesse caso, as trajetórias emergem como resultado do

trabalho desenvolvido ao longo dos anos, bem como dos traços de personalidade que se revelam em seus depoimentos, e não como um fim em si mesmo.

Talvez por isso elas tenham sido tão bem sucedidas, tenham sido precursoras de importantes mudanças que vem se delineando no interior das organizações. Donas de personalidades fortes, tiveram que quebrar barreiras e tabus para chegarem ao *board*, mas é importante sublinhar que esse nunca foi seu objetivo explícito quando iniciaram suas carreiras no mundo corporativo, e isso está nitidamente observável em seus depoimentos.

Ainda em referência às características das trajetórias por elas empreendidas, cabe voltar a mencionar o padrão identificado na pesquisa. À exceção de duas entrevistadas que tiveram seu crescimento profissional vertical, desenvolvido no interior de uma única empresa (empresas públicas de economia mista), apesar de terem passado por diferentes departamentos ao longo de sua vida laboral, as demais executivas empreenderam **trajetórias diagonais**, devolvidas ao longo de várias organizações diferentes, situação característica do *boundaryless career model*, cujo desenho esquemático encontra-se representado na figura 2, apresentada na seção 7.1.1 deste trabalho.

De acordo com a proposta das trajetórias diagonais, a ascensão ocorre no processo de mudança de emprego. À medida que a profissional permanece numa organização e não encontra incentivos e projetos desafiadores que permitam seu desenvolvimento, tendem a procurar isso em outras organizações, e aí, devido a seus traços de personalidade, aliados à sua busca constante de formação técnica e interpessoal, acabam contratadas por outras organizações e podem realizar seu potencial.

Então, nesse caso, o “teto de vidro” é mais sutil do que aquele descrito na literatura pelas feministas, não sendo tão ostensivo como se diz, mas nem por isso menos deletério. Não se pode negar que as organizações constituem-se ainda como espaços eminentemente masculinos e que, portanto, a lógica do campo organizacional, bem como o *habitus* compartilhado pelos agentes no campo, inclusive mulheres, estas em especial, também reproduz – infraconscientemente – tais práticas. Nesse caso, a mudança de empregador se configura como estratégia de enfrentamento das barreiras nem sempre sutis, com as quais as executivas se depararam ao longo de suas vidas profissionais.

Como visto no capítulo 4, a perspectiva da carreira sem fronteiras sugere que as pessoas assumam a responsabilidade pelo seu próprio futuro profissional, criando a necessidade de

que o indivíduo busque sua identidade de forma autônoma, concomitantemente à construção de sua carreira e de sua busca por continuidade. Portanto, partindo desse pressuposto, a necessidade de manutenção de uma rede de relacionamentos, e o desenvolvimento de possibilidades de acesso ao conhecimento de novas pessoas e recursos, são passos fundamentais. O depoimento de uma das executivas entrevistadas ilustra muito bem essa questão:

O meu nome, no mercado, sempre foi de uma grande credibilidade; então, isso eu vejo hoje... O mercado é assim: você muda de ramo, mas eu consegui fixar o meu nome não atrelado às empresas onde eu estava, o que é muito comum: “Ah, é a [Fulana] da [Empresa X]”; “É a [Fulana] da [Empresa Y]”; “Ah, é a [Fulana] da [Empresa Z]”. Não, eu sempre fui a [Fulana de Tal], ponto. Num momento eu estava em uma empresa, noutro momento, em outra. Realizava um trabalho e passava para outra etapa; simples assim. (E7)

No entanto, não se pode afirmar que essa seria uma tendência característica de carreiras desenvolvidas por mulheres, uma vez que não foram ouvidos homens nessas mesmas posições. Dessa forma, seria fundamental ser desenvolvido estudo comparativo para ambos os gêneros. Seriam as carreiras diagonais uma tendência contemporânea indiscriminada por gênero, consequência da atual etapa do capitalismo supercompetitivo ou, de fato, seria consequência dos arranjos femininos para contornar as dificuldades e percalços vivenciados no decorrer de sua vida laboral? Somente pesquisas futuras podem responder essa pergunta.

Ainda no tocante às características das trajetórias das executivas entrevistadas, apesar de terem sido observados alguns pontos de congruência com o modelo caleidoscópico de carreira (*kaleidoscope career model*) – detalhado na seção 4.3.3 deste trabalho – não se pode afirmar que as trajetórias das executivas entrevistadas se alinhem totalmente com o modelo proposto por Mainiero e Sullivan (2005), se aproximando bem mais do modelo de carreira sem fronteiras mencionado acima.

Suas trajetórias se aproximam do modelo proposto pelas autoras quando atendem aos três parâmetros que conduzem mulheres e homens, a tomar suas decisões profissionais e a optar por mudanças em direção à satisfação de suas necessidades e desejos pessoais e familiares: (i) a necessidade de encontrar congruência entre trabalho e valores pessoais; (ii) uma necessidade de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, relacionamentos e atenção; que se cruza com (iii) a necessidade que o indivíduo tem por enfrentar desafios, avançar na carreira e ser valorizado.

Mas, no entanto, se afastam do modelo proposto por Mainiero e Sullivan (2005) – que afirmam que existem três fatores-chave, autenticidade, equilíbrio e desafio, que possuem pesos relativos que mudam ao longo das etapas de vida das mulheres; e cujo inter-relacionamento afeta as escolhas realizadas por elas em âmbito profissional - quando fica claro em seus discursos que o desafio é sempre a força motriz de seu processo de desenvolvimento. Os demais fatores-chave propostos pelo modelo, vem complementar a centralidade do desafio no processo de escolha profissional e pessoal dessas mulheres e, muito provavelmente, este seja um aspecto distintivo dos traços de personalidade das mulheres que atingem os postos de alto escalão. Sem dúvida que a busca por equilíbrio e pela formação de uma identidade própria (autenticidade) aparecem nas falas das entrevistadas, porém, o gosto por desafios constitui-se como elemento indubitavelmente dominante em seus depoimentos. Mesmo a maternidade, de vital importância para as executivas com filhos, se constitui nesse *locus*. Apesar de terem diminuído seu ritmo quando da chegada dos filhos, o trabalho nunca deixou de exercer centralidade em suas vidas, constituindo-se como forte fonte de identidade pessoal.

8.1.1. Fatores-chave de sucesso

Sem dúvida, a carreira da mulher executiva é permeada pela interação de diversas influências que ocorrem concomitantemente com suas trajetórias profissionais. Essas influências acabam, muitas vezes, por repercutir em sua vida profissional e, conseqüentemente, em sua trajetória.

Dessa forma, os fatores-chave de sucesso profissional apontados na literatura são amplamente citados pelas executivas ao longo de seus depoimentos e foram transcritos ao longo da seção 7.1.2. Indubitavelmente, o fator de sucesso unânime nas falas de todas as entrevistadas é a busca por trabalhos desafiadores, que acabam por lhes oportunizar auto-realização, visibilidade e novos e mais interessantes convites de trabalho.

O capital humano, notadamente a formação educacional, foi também amplamente citado por todas. Cabe ressaltar que todas as executivas entrevistadas possuíam, no mínimo, dois cursos de pós-graduação *lato sensu*, além de outros cursos de extensão. Além disso, 1/3 delas agregou a essa formação o mestrado. Para muitas, foi esse conhecimento que lhes garantiu a firmeza necessária aos frequentes embates, ocorridos principalmente com homens, nas mesas de reunião e negociação.

Traços de personalidade como persistência, garra, vontade de fazer acontecer, perseverança, resistência às frustrações e equilíbrio emocional, entre outros, apareceram amplamente citados nas entrevistas como fatores fundamentais para seu crescimento profissional. Além disso, traços de personalidade eminentemente femininos foram também apontados como determinantes. Para as executivas, as mulheres são mais comprometidas com o trabalho e se empenham mais na busca por resultados; possuem uma inata capacidade de administrar muitas coisas ao mesmo tempo; por serem menos prepotentes que os homens e possuírem maior capacidade de adaptação, apresentam uma enorme facilidade para os recomeços, não tendo problema em começar do zero.

Paralelamente a isso, vários depoimentos citaram a influência positiva de mentores – profissionais que as ajudaram a alavancar a carreira (homens e mulheres) – como também determinantes em seu processo de desenvolvimento. Cabe complementar que em algumas falas a figura paterna também adquire papel fundamental neste processo.

Outro fator determinante de sucesso profissional apontado pelas executivas foi o estabelecimento e manutenção de redes de relacionamento e, no limite, preocupação com a articulação com o poder. Foram escolhidos dois depoimentos que especialmente ilustram a importância desse fator.

Mantenho um contato muito ativo com os profissionais com os quais eu já trabalhei; recebo com muito carinho, com muito respeito todos os fornecedores, prestadores de serviços, que eventualmente vêm na empresa na qual eu estou, ou na área onde eu atuo, oportunidade de prestar serviço, então, isso me permite saber o que é que está acontecendo, o que é que as empresas estão fazendo de melhor; então, isso eu acho que também é... esse bom relacionamento é essencial; esse olhar pro além muros faz a diferença. (E10)

E hoje eu acho que você tem que ser também extremamente político, mais ainda do que eu achava no início da minha carreira. Eu não sei, sabe, às vezes eu fico pensando... e ter uma sorte do caramba também, conhecer gente, conhecer gente; conhecer gente; se você tem uma boa rede, conhece pessoas, tem um bom relacionamento com as pessoas certas, nos lugares certos, você tem uma chance maior; não adianta você ser o cara legal, que todo mundo gosta e tal, se você está se relacionando com as pessoas no nível mais igual ao seu; você realmente tem que ter uma maldade, e tem que projetar uma relação sempre com pessoas de um nível hierárquico superior; você tem que fazer isso, senão, você vai ficar ali, naquilo ali (E3)

Como visto na seção 7.1.2.5, Bourdieu (2001) sublinha que o volume de capital social de um agente individual depende tanto da extensão da rede de relações que ele pode efetivamente mobilizar como do volume das diferentes formas de capital (econômico, cultural ou

simbólico) que é propriedade exclusiva de cada um dos agentes a quem o indivíduo está ligado. É esta participação que permite ao agente apropriar-se dos benefícios materiais e simbólicos que circulam entre os membros da rede. A reprodução do capital social é produto do trabalho necessário para produzir as redes de relações duráveis que podem proporcionar aos agentes os benefícios materiais e simbólicos que circulam entre os membros da rede. Destaca-se, assim, a importância do capital social pelas possibilidades que a participação dos agentes em determinados grupos ou redes sociais lhes abrem, no sentido de aumentar o rendimento possível do seu capital social, na forma de benefícios simbólicos, como status ocupacional e melhores posições na hierarquia, e/ou ainda, maiores benefícios salariais. Ou seja, quanto maior o acúmulo de capital social pelo agente, melhor seu posicionamento no campo; e quanto melhor o posicionamento de um agente num campo, mais facilmente acumula capital social e, por conseguinte, capital econômico e simbólico.

Outros fatores de sucesso também foram citados pelas executivas entrevistadas. Para algumas é fundamental uma frequente disposição para ir além do que é pedido e esperado de você pelas organizações nas quais trabalha. Dessa forma, o cuidado com as “entregas” é fundamental. Também apareceu menção à importância do marketing pessoal, sendo porém realista quanto às suas capacidades, pois, como as oportunidades desafiadoras não “caem do céu”, elas são direcionadas para os profissionais considerados mais aptos a alcançar os resultados esperados.

Para finalizar, algumas entrevistadas chamaram a atenção para o importante papel desempenhado pela organização nesse processo. Para elas, a obtenção de sucesso profissional é facilitada quando se trabalha em organizações que dão oportunidade para que o profissional desenvolva sua visão do negócio como todo, para as que incentivam em seus gestores o desenvolvimento da visão estratégica necessária à busca pela excelência empresarial.

Apesar de bem sucedidas, as executivas entrevistadas tiveram que vencer percalços e barreiras ao longo do caminho. Esse processo será detalhado na seção, a seguir.

8.1.2 Barreiras à ascensão e inibidores

Esse grupo de mulheres, que faz parte da elite administrativa de empresas, na sua maioria privadas, quando inquiridas sobre barreiras à ascensão, pensaram bastante antes de responder. Muitas mencionaram que não tinham percebido barreiras, que suas trajetórias eram resultado

de trabalho árduo, gosto por desafios, desenvolvimento de visão de negócio, entre outros. Isso já era de se esperar, porque elas venceram barreiras que muitos homens, inclusive, não conseguem vencer. Chagar ao *board* de grandes empresas é um processo de afunilamento para ambos os gêneros. No entanto, segundo as próprias entrevistadas, as mulheres hoje conseguem crescer sem precisar se parecer com os homens, e muitas características femininas passaram a ser valorizadas no mundo corporativo. Apesar disso, a hegemonia dos valores masculinos ainda prevalece no campo organizacional, apesar dos importantes avanços conquistados nos últimos anos.

No entanto, as barreiras, percalços e inibidores citados foram agrupados em quatro blocos: determinantes pessoais, determinantes sociais, determinantes familiares, e determinantes organizacionais.

Os determinantes pessoais seriam os traços de personalidade que pesam negativamente e funcionam como inibidores de sucesso, a semelhança dos traços facilitadores de ascensão citados na seção anterior. Nesse caso, a falta de convicção quanto à importância do trabalho realizado, apontada por uma entrevistada, serve de exemplo.

Ente os determinantes sociais encontram-se os estereótipos compartilhados em sociedade sobre as mulheres e sobre sua relação com o trabalho, bem como a perpetuação de uma cultura machista, fortemente calcada na dominação masculina. Como as organizações são microcosmos da sociedade, é claro que esta cultura perpassa e penetra suas fronteiras. Não se pode negar que as organizações constituem-se em campo cujo *habitus* é preponderantemente masculino.

Os determinantes organizacionais foram os mais citados entre as entrevistadas, notadamente a cultura organizacional preponderantemente masculina, mas que se pressupõe neutra, que exclui naturalmente condutas não identificadas com o campo das masculinidades. Embora não tenha sido intenção da pesquisadora ao iniciar sua incursão no campo de pesquisa ficar circunscrita a uma área funcional das organizações, a *posteriori* ficou evidente que a maioria das executivas entrevistadas era diretora de área de recursos humanos, a área considerada a mais feminina no campo organizacional. Dessa forma, a segregação horizontal é visível, e mais que isso, é percebida conscientemente por grande parte das entrevistadas.

Apesar desse fato, foi entrevistada uma executiva que atuava no o campo da engenharia. Seu depoimento corroborou o que está amplamente afirmado na literatura feminista sobre o

campo, ou seja, que o setor ainda continua a ser território. Especialmente neste caso, acredito que caiba uma ressalva. A executiva entrevistada, após desligado o gravador, mencionou explicitamente determinadas práticas extremamente machistas e ofensivas vivenciadas por ela na organização, exigindo-lhe grande flexibilidade quando de seu enfrentamento. Piadas de mau gosto ditas nos corredores, além de formas de socialização fora do horário de trabalho comuns entre os homens, que incluíam até idas a termas e garotas de programa, foram mencionadas por ela. Não resta dúvida que tais práticas são muito comuns e, por uma questão cultural, são silenciadas. E não só por isso, para jogar o jogo organizacional, é necessário que sejam aceitas algumas regras; os homens sabem disso e as mulheres também.

Os determinantes familiares dizem respeito fundamentalmente à maternidade e sua influência na dinâmica diária de trabalho das mulheres. Somente as executivas sem filhos citaram esse fato como um fator inibidor de desenvolvimento profissional, como forma de justificar sua escolha pessoal.

A maior parte das executivas com filhos somente pormenorizou as formas encontradas para conciliar trabalho e família depois de inquiridas pela entrevistadora, o que pode ser um indicador de que, para elas, a maternidade foi encarada como um momento natural de suas vidas, que requereu algumas concessões, porém cujos possíveis conflitos eram equacionados de forma a que essa dimensão de suas vidas se equilibrasse com a esfera do trabalho que, para todas, se constitui em importante fonte de identidade.

Tal fato emergiu como uma questão inesperada. Quando a pesquisa foi iniciada essa questão sequer foi pensada pela pesquisadora. Essa constatação se revelou uma importante contribuição deste trabalho. A maternidade como barreira de ascensão torna-se assim, um mito, uma lenda e, na verdade corrobora a tese de Aragón (2007), que afirma que os principais inibidores de ascensão profissional são pessoais, assim como a escassa presença feminina de mulheres em postos de alta direção.

Estudando os sentidos atribuídos à mulher e ao trabalho na gerência intermediária, Morgado (2012) chega a uma conclusão interessantíssima. Para ela, a ideia de “teto de vidro”, além de se referir às barreiras invisíveis encontradas pelas mulheres para subir na hierarquia das organizações, também pode ser compreendida como o limite que as próprias mulheres estabelecem à sua trajetória profissional de forma que possam acomodar as demandas de sua vida pessoal. Para a autora, essa seria uma das causas da manifestação dos desejos de

movimentações laterais na hierarquia em detrimento da ascensão a hierarquias superiores por parte do grupo por ela pesquisado.

Esta dinâmica é reforçada pela literatura no estudo de Mainiero e Sullivan (2005), que indica que as mulheres podem considerar mais interessantes as movimentações laterais que agreguem desafios, horários flexíveis, atividades empreendedores do que o galgar de postos hierárquicos nas organizações, ainda que isso não seja totalmente desconsiderado. Desta maneira, parece existir para a mulher um contexto amplo no qual o seu trabalho está inserido: a organização, o trabalho em si, a carreira, a família e a própria mulher.

No caso específico deste estudo, as mulheres pesquisadas veem no trabalho a fonte maior de sua realização como seres integrais, e isso fica muito claro em seus depoimentos. Sem dúvida que elas buscam o equilíbrio entre as diferentes esferas de sua vida, mas elas compartilham entre si um tipo de personalidade muito peculiar, que resolveu os conflitos que, para a maioria das mulheres é insuperável. O depoimento de uma das executivas entrevistadas é tão ilustrativo, que será reproduzido, a seguir, apesar de também ter sido exposto na seção 7.3.2.1.

Eu já passei muitos sufocos, eu já tive que gerenciar o meu filho por telefone meses, dias; eu viajava muito, então assim, às vezes era tenso, você contar com a empregada, e a empregada não aparecer, e o seu filho... meu filho comia numa pensão junto com os empregados da IBM ali, em Botafogo; eu ligava... era tudo por telefone: “Meu filho, está na hora do almoço. Desce”, aí eu já tinha negociado com o restaurante ali próximo de casa, aí ia ele, pequenininho, de sete anos, descia, sentava, a dona do restaurante era uma pessoa bem solícita, então, eu ligava, ela me avisava: “Olha, ele já chegou aqui, já comeu isso, já comeu aquilo. Quer comer isso, quer comer aquilo”, “Ok. Valeu”; aí ela mesma me ajudava; “Olha, você pode subir e escovar os dentes?” Então assim, era tudo assim, meio filho de índio, ele aprendeu a se virar, e hoje ele é muito independente acho que por conta disso, né? Ele mesmo tinha que descer, e esperar a condução chegar. Mas eu já passei alguns sufocos, tipo meu avião não ter teto pra voltar, e ele dormir sozinho em casa, e eu dizendo: “Estou chegando. Mamãe está chegando”, pelo telefone, e ele adormecer, e eu chegar no outro dia. Mas nunca sofri muito com isso, eu sempre encarei isso como uma necessidade, eu queria que ele tivesse um pouco mais de conforto, de oportunidades educacionais, não sendo de uma família rica, eu teria que prover esses recursos, então... mas isso foi compensador; a minha ausência... “Não, mas você está estudando na melhor escola, você está tendo as melhores oportunidades, você pode ir pros melhores lugares, você tem os melhores médicos; então, é uma troca”; eu sempre conversei isso com ele. Então, eu tentava compensar assim, nos momentos de sábado e domingo, que eu não precisava trabalhar, mas nunca sofri muito com isso; seria hipocrisia dizer assim: “Nossa! Como eu sofria!” Não, não sofri; estava muito claro na minha cabeça, e eu acho que isso a executiva tem que fazer, ela tem que... não dá pra ganhar todas, você tem que conciliar; eu acho que a palavra chave é conciliação; e sem sofrimento, com prazer. (E10)

Ao longo do capítulo 3 deste trabalho, foi visto que homens e mulheres, masculinidades e feminilidades, experimentam a vida nas organizações de formas diferentes, seja entre níveis de status, seja no interior de um mesmo nível. Normalmente, as mulheres, de alguma forma, precisam transformar sua identidade sexual e de gênero, para poderem participar de um universo que ainda é fundamentalmente masculino. Além dos estereótipos, as mulheres necessitam enfrentar outros tipos de barreiras e inibidores, tais como os determinantes organizacionais como a cultura, poucas referências femininas nas organizações, determinantes familiares, entre outros.

Apesar disso, não se pode negar que as executivas entrevistadas fazem parte de um grupo muito bem-sucedido do ponto de vista organizacional e social, embora todos os percalços, inibidores e barreiras apresentados no referencial teórico deste trabalho tenham estado presentes, em maior ou menor medida, ao longo das diferentes etapas de seus percursos profissionais.

Portanto, percorrer a trajetória que pode levar ao *board* significa, para homens e mulheres, competir num jogo no qual as mulheres estão em desvantagem, dado que o *habitus* do campo é hegemonicamente masculino. Mas que fique claro que os homens também disputam entre si posições de poder no campo. Os participantes do campo trabalham, constantemente, para se diferenciar dos seus rivais mais próximos, para reduzir a competição e estabelecer um monopólio sobre um subsetor particular do campo, em que pese que as estratégias empregadas/utilizadas são, em grande medida, infraconscientes. Portanto, apesar da desvantagem, as mulheres também jogam e, as que chegaram ao *board* desenvolveram estratégias peculiares de enfrentamento que, em grande medida, se aproximam bastante das utilizadas pelos homens, quando deparados pelas mesmas situações.

As diferentes estratégias que os atores sociais – homens e mulheres – desenvolvem no interior do campo organizacional encontram a sua explicação em função das posições que eles ocupam nesta polarização. Aqueles que monopolizam o capital específico de um determinado campo, fundamento do poder e da autoridade que desfrutam em seu meio, estão inclinados a tomadas de posições ortodoxas, ou seja, de defesa dos princípios de estruturação do campo. Desta forma, adotam em suas condutas estratégias de conservação da posição dominante que nele ocupam, assim como dos fundamentos sobre os quais repousam a sua legitimação. Por outro lado, os que possuem menos volume, e/ou encontram-se despossuídos da espécie de

capital exigido pelo campo, tendem a tomar posições de contestação em relação à estruturação das relações de poder e, em decorrência disto, a desenvolverem estratégias de transformação.

Nitidamente, em vários momentos, as executivas entrevistadas tiveram que adotar estratégias de enfrentamento e transformação. Nesse caso, em vários relatos, mencionou-se a necessidade de ter que falar mais alto nas mesas de reunião para serem ouvidas, ou mesmo ter que se impor em embates mais duros, porém equilibrados e com forte profunda argumentação técnica para serem respeitadas.

Mas em outros momentos, para que pudessem “jogar o jogo” do campo organizacional, era necessário que fossem introjetadas suas regras, de tal forma que sua ação parecesse neutra do ponto de vista de gênero. No mínimo, uma ação performática, para utilizar a terminologia de Butler (2008). Foi visto ao longo da seção 2.1 deste trabalho que, para Butler (2008), o gênero não é algo que se é, mas algo que se faz, um ato ou, melhor, uma sequência de atos performáticos; um verbo e não um substantivo.

Portanto, se o *habitus* do campo é hegemonicamente masculino, a performance a ser incorporada de forma a garantir sucesso nas disputas por poder no campo organizacional pertence ao campo das masculinidades. Infraconscientemente, foi assim que as executivas entrevistadas neste estudo enfrentaram as barreiras e os inibidores encontrados ao longo de seu percurso profissional.

8.2 Significados atribuídos pelas executivas ao seu trabalho

A revisão da bibliografia desenvolvida no capítulo 1 evidenciou que, ao final do século XIX, com o crescimento das indústrias, a produção doméstica migrou para a produção industrial redefinindo a relação entre público e privado e também a relação dos homens e das mulheres com o trabalho e a vida doméstica (ALVESSON; BILLING, 1997). Neste momento, ocorreu uma separação entre a esfera do trabalho e a esfera da casa, cada uma assumindo um sentido diferente: a esfera do trabalho passou a ser a esfera masculina do trabalho remunerado, e a esfera doméstica era o local da mulher com os cuidados com a casa e com a família. (HOLLWAY, 1996). Tal arranjo confinou a mulher à casa, em uma posição de subordinação e dependência do homem, o que provocou questionamentos acerca da dominação da mulher, reforçados pelos movimentos de feministas da meados do século XX. Foi um momento de questionamento do papel da mulher na família, no trabalho e na sociedade, na busca pela

transformação nas relações humanas e pelo abandono das relações baseadas na discriminação social e de gênero (SARDENBERG; COSTA, 1994). A mulher, então, adentrou o mercado de trabalho chegando, nos dias de hoje, a quase metade da mão de obra empregada, tanto no mundo quanto no Brasil.

O trabalho como locus produtivo e remunerado se reforça com a entrada da mulher nesta esfera, pois, para as entrevistadas, o trabalho é visto como fonte de realização, satisfação e energia, assim como fonte de prazer e reconhecimento, constituindo-se em importante fonte de identidade, e assumindo uma dimensão privilegiada em suas vidas. Some-se a isso a voz do movimento feminista, que construíram sentidos acerca do envolvimento da mulher com o trabalho na medida em que sustentavam que a mulher não poderia se realizar somente na vida doméstica, no papel de mãe e esposa (BUTLER, 2008). Aqui, então, nas falas das entrevistadas esses sentidos se reforçam e se reproduzem. Assim, a realização da mulher, antes associada à esfera da casa, foi transferida para a esfera do trabalho. Acrescenta-se a isso a possibilidade de independência que a afasta da posição de subordinação ao homem, outro elemento do discurso feminista que aparece na fala das entrevistadas. Cabe ainda comentar que o trabalho, associado ao prazer e à realização, aparece como algo muito relevante na vida dessas mulheres. Novamente tem-se aqui a manifestação do tempo longo no qual a participação da mulher no mercado de trabalho foi construída socialmente sob o ideal de igualdade e de não subordinação.

No tempo curto, tal construção se manifesta no fato de que a mulher não consegue se imaginar sem trabalhar, como um caminho sem volta: na identidade dessas mulheres o trabalho se constitui como elemento central.

Em suma, ao sentido construído inicialmente à esfera do trabalho como espaço produtivo, somam-se o prazer, a realização e a independência, aspectos marcantes nas falas das profissionais entrevistadas como um todo. Tais sentidos reproduzem e reforçam aspectos dos ideais feministas, que tiraram a mulher da casa e lhe conferiram independência em relação ao homem, colocando o trabalho com atividade relevante em suas vidas.

8.3 Significados atribuídos pelas executivas a sua vida pessoal e familiar

A mulher foi para a esfera do trabalho, que é fonte de prazer e realização, mas não deixou a esfera da casa. Para poder trabalhar e se ausentar, garantindo prazer ao trabalho como

indicaram nossas entrevistadas, ela deve garantir que exista uma estrutura na casa, ou fora dela, que cumpra o papel que antes lhe cabia, sob o risco de o trabalho tornar-se inviável. Essa estrutura parece desempenhar um papel central para, não só permitir que a mulher trabalhe, mas também para garantir o prazer de trabalhar e afastar o “sofrimento”, e a “loucura” desse ritmo do dia a dia, termos utilizados pelas entrevistadas.

No entanto, as atividades da casa ainda estão sob a sua responsabilidade e, assim, resta-lhe montar uma estrutura que dê suporte à família enquanto a mulher se ausenta. Essa estrutura ganha uma importância central, sem a qual a mulher não pode estar no trabalho e ter o prazer de trabalhar. Assim, apesar de a mulher ainda ser responsável pelas atividades que se estabelecem na casa, entendemos que ela deixa de ser a figura central desse espaço, antes exclusivo seu, na medida em que outros atores ingressam neste contexto – por exemplo, a empregada, a babá – e que ganham um papel relevante na casa, importância essa atribuída pela própria mulher.

CAPÍTULO 9 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou compreender as trajetórias profissionais de executivas aos postos de alto escalão, os fatores-chave, as barreiras e os inibidores de ascensão por elas vivenciados em seus percursos, bem como as estratégias de enfrentamento por elas empregadas.

A pesquisa revelou que o trabalho se constitui como fonte de identidade central para essas mulheres, e que suas trajetórias profissionais, apesar de únicas, apresentavam um padrão comum: essas executivas empreenderam trajetórias diagonais, devolvidas ao longo de várias organizações diferentes, o que poderia ser indicativo de como lidaram com segregação vertical ao longo de seu desenvolvimento profissional.

Também ficou evidente a persistência da segregação horizontal do gênero feminino no interior do campo organizacional: maior parte das executivas entrevistadas encontra-se responsável pela área de recursos humanos nas organizações, a área funcional considerada mais feminina no campo. Não se pode negar que existem executivas em áreas consideradas mais “masculinas”, mas partindo-se da lógica da acessibilidade, tal fato já é revelador, embora não possam ser feitas generalizações, pelo fato desse estudo não ser estatisticamente representativo.

Para desfazer o senso comum e muito do que veiculado na literatura voltada para o público executivo em formação, o início da vida profissional dessas mulheres foge, em grande medida, aos padrões esperados e ao receituário insistentemente repetido pelos profissionais de recursos humanos e suas respectivas consultorias. Justamente o que pareceu bem interessante foi o início inesperado, não planejado e, nesse caso, as trajetórias emergem como resultado do trabalho desenvolvido ao longo dos anos, bem como dos traços de personalidade que se revelam em seus depoimentos, e não como um fim em si mesmo.

Talvez por isso elas tenham sido tão bem sucedidas, tenham sido precursoras de importantes mudanças que vem se delineando no interior das organizações. Donas de personalidades fortes, tiveram que quebrar barreiras e tabus para chegarem ao *board*, mas é importante sublinhar que esse nunca foi seu objetivo explícito quando iniciaram suas carreiras no mundo corporativo, e isso é nitidamente observável em seus depoimentos.

Ainda em referência às características das trajetórias por elas empreendidas, cabe voltar a mencionar o padrão identificado na pesquisa. À exceção de duas entrevistadas que tiveram

seus crescimento profissional vertical, desenvolvido no interior de uma única empresa (empresas públicas de economia mista), apesar de terem passado por diferentes departamentos ao longo de sua vida laboral, as demais executivas empreenderam *trajetórias diagonais*, devolvidas ao longo de várias organizações diferentes.

A proposta deste trabalho é que, nesse modelo, a ascensão ocorre no processo de mudança de emprego. À medida que a profissional permanece numa organização e não encontra incentivos e projetos desafiadores que permitam seu desenvolvimento, tende a procurar isso em outras organizações, e aí, devido a seus traços de personalidade, aliados à sua busca constante de formação técnica e interpessoal, acabam contratadas por outras organizações e podem realizar seu potencial.

Então, nesse caso, a segregação vertical é mais sutil do que aquela descrita na literatura pelas feministas, não sendo tão ostensiva como se diz, mas nem por isso menos deletéria. Não se pode negar que as organizações constituem-se ainda como espaços eminentemente masculinos e que, portanto, a lógica do campo organizacional, bem como o *habitus* compartilhado pelos agentes no campo, inclusive mulheres, estas em especial, também reproduz – infraconscientemente – tais práticas. Nesse caso, a mudança de empregador se configura como estratégia de enfrentamento das barreiras nem sempre sutis, com as quais as executivas se depararam ao longo de suas vidas profissionais.

No entanto, não se pode afirmar que essa seria uma tendência característica de carreiras desenvolvidas por mulheres, uma vez que não foram ouvidos homens nessas mesmas posições. Dessa forma, seria fundamental ser desenvolvido estudo comparativo para ambos os gêneros. Seriam as carreiras diagonais uma tendência contemporânea indiscriminada por gênero, consequência da atual etapa do capitalismo supercompetitivo ou, de fato, seria consequência dos arranjos femininos para contornar as dificuldades e percalços vivenciados no decorrer de sua vida laboral? Somente pesquisas futuras podem responder essa pergunta.

A pesquisa também revelou que existem inúmeras barreiras e inibidores de ascensão que atingem mais diretamente o gênero feminino que o masculino no campo organizacional, notadamente a forte persistência de estereótipos relacionados à mulher no ambiente de trabalho, e os determinantes familiares, em virtude do conflito de papéis por elas mais diretamente vivenciado, na tentativa de equilibrar a esfera do trabalho com esfera pessoal e familiar. Apesar dos inegáveis avanços da mulher no mundo laboral, sua imagem ainda aparece muito associada à esfera doméstica, ligada ao domínio da reprodução.

Dessa forma, embora existam barreiras e inibidores de ascensão profissional que atingem mais diretamente as mulheres que os homens no campo organizacional, eles não são suficientes para reter a progressão de carreira de um grupo específico de mulheres aos postos de alto escalão, sendo superados pela existência de fatores de ascensão profissional especialmente significativos para o grupo estudado, notadamente os relacionados com o capital humano, traços de personalidade, estabelecimento de redes de relacionamento e socialização com as esferas de poder.

Para a superação das barreiras e inibidores vivenciados no campo, algumas estratégias de enfrentamento foram utilizadas. Em vários momentos, as executivas entrevistadas tiveram que falar mais alto nas mesas de reunião para serem ouvidas, ou mesmo tiveram que se impor em embates mais duros, porém equilibrados e com forte profunda argumentação técnica para serem respeitadas. Em outros momentos, para que pudessem “jogar o jogo” do campo organizacional, era necessário que fossem introjetadas suas regras, de tal forma que sua ação parecesse neutra do ponto de vista de gênero. Infraconscientemente era adotada uma ação performática, pois o gênero não é algo que se é, mas algo que se faz; um ato ou, melhor, uma sequência de atos performáticos; um verbo e não um substantivo. Adiam, assim, o embate para esperar o melhor momento de voltar a trazê-lo a campo. Nesse caso, resistência às frustrações, equilíbrio emocional, paciência e persistência foram fundamentais. Estratégias femininas, portanto, embora muitas vezes parecessem performar como seus companheiros homens.

Para as entrevistadas, os maiores inibidores de ascensão dizem respeito às características pessoais, embora seja amplamente reconhecido que existiram percalços a serem superados ao longo de suas trajetórias, a maior parte deles relacionada aos determinantes organizacionais, por se tratarem de características preponderantes em um campo hegemonicamente masculino e, portanto, ainda fortemente dominado por estereótipos desqualificantes da condição feminina. Apesar dos avanços conquistados pelas mulheres na esfera do trabalho, no campo organizacional ainda se percebe a perpetuação de uma cultura machista, calcada na dominação masculina. Como as organizações são microcosmos da sociedade, é claro que esta cultura perpassa e penetra suas fronteiras. Não se pode negar que as organizações constituem-se em campo cujo *habitus* é preponderantemente masculino.

Quanto aos determinantes familiares, em especial a maternidade, somente as executivas sem filhos os apontaram como barreiras de ascensão profissional. Para as executivas com filhos, a

maternidade foi encarada como um momento natural de suas vidas, que requereu algumas concessões, porém cujos possíveis conflitos foram equacionados de forma a que essa dimensão de suas vidas se equilibrasse com a esfera do trabalho que, para todas, se constitui em importante fonte de identidade.

A partir das falas das mulheres entrevistadas, compreende-se que o cotidiano de suas vidas também assume um ritmo acelerado, no qual as demandas partem de todos os lados: dos filhos, da casa, do marido, além do próprio trabalho. O ritmo intenso do dia a dia se entrelaça com o ritmo intenso do cotidiano do trabalho.

Apesar de nenhuma delas ter mais filhos pequenos, todas as que foram mães se lembravam bem da época e das agruras pelas quais passaram, mas não havia arrependimento, elas pareciam ter um ótimo relacionamento com seus filhos adolescentes ou adultos.

No entanto, em suas lembranças, para fazer frente a todas as demandas da vida pessoal, que se entrelaçavam com as demandas de trabalho, a mulher com filhos se apoia na estrutura que monta em casa, ou na escola, para o cuidado com as crianças e com a casa enquanto se ausenta. Essa estrutura parece desempenhar um papel central na vida dela para, não só permitir que ela trabalhe, mas também para garantir o prazer de trabalhar e afastar o “sofrimento”, e a “loucura” desse ritmo do dia a dia, isso para usar os termos empregados pelas próprias entrevistadas.

Para as executivas que tiveram filhos (a maioria, 13 das 18 entrevistadas), a maternidade era algo natural, algo com o qual tiveram que lidar de forma equilibrada com o trabalho, tendo consciência de que ambas as dimensões eram fundamentais para sua felicidade e bem estar. Os filhos não eram percebidos por elas como causadores de dificuldades de ascensão em suas carreiras, muito pelo contrário, representavam o equilíbrio em suas vidas, sua prioridade afetiva. Contrariando o senso comum e os estereótipos, isso não as impediu de obter sucesso, mesmo sob o ponto de vista mais masculino do termo (sucesso relacionado à remuneração, reconhecimento e prestígio social).

Na verdade, a maternidade só era considerada um inibidor de ascensão entre as executivas que não tiveram filhos, que não passaram por essa experiência e estava relacionada sempre com disponibilidade, liberdade e autonomia. Contudo, se ambos os grupos chegaram ao *board*, certamente a maternidade não foi empecilho e, portanto, outros fatores emergem como mais fundamentais: traços de personalidade e características pessoais, em especial.

Não é preciso afirmar que este fato se revelou absolutamente inesperado, e que, portanto, se constituiu numa significativa contribuição oferecida por este trabalho. A maternidade como barreira de ascensão torna-se assim, um mito, uma lenda e, na verdade, tal constatação refuta a teorização encontrada na bibliografia sobre barreiras e fatores inibidores de ascensão, mas, no entanto, seriam necessárias pesquisas fundamentadas em representatividade estatística para garantir maior firmeza a esta constatação empírica.

Também não se pode ignorar que homens e mulheres, diferentes masculinidades e feminilidades, experimentam a vida na organização de formas diferentes, seja entre níveis de status, seja no interior de um mesmo nível. Normalmente, as mulheres, de alguma forma, precisam transformar sua identidade de gênero, para poderem participar de um universo que ainda é fundamentalmente masculino. Apesar da falta de reconhecimento que as organizações tem gênero, e que esse gênero hegemonicamente masculino é parte significativa da cultura organizacional na maioria das empresas e outras instituições, é fato incontestado que no campo organizacional o *habitus* é masculino. Chegar ao *board* de grandes organizações é empreendimento desafiador para homens e mulheres, a trajetória é afuniladora para ambos e, portanto, os que chegam lá – sejam homens ou mulheres – compartilham mais características comuns entre si, ou seja, o *habitus* do alto executivo, do que com o gênero ao qual pertencem, essa é a *doxa*. Dessa forma, confirma-se a tese exposta no início da análise dos dados coletados por meio das entrevistas.

Nesse sentido, a teoria praxiológica proposta por Bourdieu, se mostra útil na explicação de alguns dos pressupostos levantados para a compreensão da chefia feminina, principalmente aqueles relativos ao gênero no interior do campo organizacional, onde são construídos os princípios de diferenciação, distribuição dos indivíduos conforme o nível de aquisição de capital, seja econômico, social, cultural ou simbólico, de onde se depreende a existência das diferentes posições que ocupam na sociedade e se constata as hierarquias, discriminações e desigualdades de gênero no embate travado diariamente no interior das organizações.

A internalização de um *habitus*, via *doxa* e poder simbólico, que gera as práticas de dominação masculina e a corroboração das mulheres como práticas naturalizadas, foram contribuições importantes de Bourdieu aos estudos de gênero. No entanto, a força e eternização atribuída pelo teórico a essas práticas de dominação, influenciadas por uma concepção mais estrutural do poder, acabam por constituir-se em limites da referida teoria no que se refere à explicação e compreensão das relações de gênero, no sentido de um não

reconhecimento das mudanças no status da dominação masculina e da ênfase, dada a dimensão relativa às permanências e desigualdades nas relações de gênero, um processo que, ao contrário, se sabe contínuo de mudanças não só em relação às práticas femininas, mas às práticas masculinas.

Apesar de conceder ao *habitus* o poder de criar ou produzir novas ações, essa concessão parece se apresentar, em Bourdieu, na forma de potencialidade latente, visto que as referidas ações proporcionadas pelo *habitus* se constituem dentro dos limites de exigências e pressões das condições objetivas, implicando, assim, pequenas evidências de mudanças. Uma maior mobilidade e poder atribuído ao *habitus*, no que se refere ao seu enfrentamento diante das condições objetivas, tornaria mais flexível as percepções de mudança no tocante às relações de gênero e ao status da dominação masculina.

Não resta dúvida que as executivas se depararam com percalços, barreiras e inibidores ao longo de suas trajetórias, e os enfrentaram. Esse enfrentamento muitas vezes se deu na própria linguagem masculina, com posicionamentos mais duros nas mesas de reuniões e negociações, mas, muitas vezes também, a partir de práticas consideradas mais femininas, via composição ou cooperação, baseadas em habilidades eminentemente relacionais.

Acredita-se que as mudanças e (re)significações de práticas e valores estão se dando na própria dimensão simbólica do poder e começam em nível das relações pessoais, retroalimentadas pelas mudanças estruturais e vice-versa. Onde opera a dominação masculina, opera, também, a mudança feminina. Como uma relação dinâmica que é, não cabe conceber uma fixidez e essência em torno de um fazer e/ou ser masculino e feminino e nem a existência de um quadro de eternização da dominação masculina.

Pode-se falar de permanências e mudanças que se apresentam de forma simultânea no quadro geral das relações de gênero que dizem respeito de uma permanência e revolução do feminino, ou ainda uma ampliação de identidade. A presença de valores e comportamentos tradicionais e modernos coexistindo a um só tempo nas práticas femininas pode ser vista como reflexos das incorporações advindas do processo de socialização e como estratégias de (re)adaptação e remediação frente a novas situações e experiências vividas como, por exemplo, a chefia feminina.

Essa ambiguidade e ambivalência em termos das práticas, valores e comportamento feminino, que podem ser encontrados no cotidiano da esfera trabalho, notadamente entre as executivas

pesquisadas, devem ser consideradas como uma forma de processamento das mudanças, sem transformações radicais e nem grandes rupturas. Desse modo, pode-se dizer que, em geral, o poder feminino ocorre atuando de maneira dispersa e silenciosa nos meandros do campo organizacional, evitando confrontos diretos e buscando a harmonia e diálogo, o que constitui um meio eficaz de atingir uma posição feminina forte, com autoridade, porém, sem desafiar a autoridade publicamente reconhecida do outro, pois, do contrário, elas não teriam encontrado o sucesso, teriam sido expurgadas do campo organizacional muito antes.

Tanto as práticas femininas que evidenciam mudanças sutis e convivem com práticas tradicionais, quanto as mudanças de teor mais radical, que se configuram numa inversão de papéis na esfera do trabalho, são ambas significativas como elementos gerais de mudanças no quadro das relações de gênero que vem ocorrendo ao longo do tempo. É nesse emaranhado complexo de contradições, paradoxos, ambiguidades, permanências e mudanças que se entende processar uma análise mais ampla das condições de ascensão das mulheres executivas aos postos de altos escalão.

REFERÊNCIAS

- ACKER, Joan. *Hierarquies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations*. **Gender and Society**. 4(2), 1990, p.139-158.
- ADLER, Nancy J.; BRODY, Laura W.; OSLAND, Joyce S. *The women's global leadership: enhancing one company's global leadership capability*. **Human Resource Management**, vol.39, n.2-3, 2000, p.209-225.
- ALDOUS, J. *From dual-earner to dual-career families and back again*. **Journal of Family Issues**, 2(2), 1981, p.115-125.
- ALVESSON, M., & BILLING, Y. D. **Understanding gender and organizations**. London: Sage Publications, 1997.
- ANCA, Celia de; ARAGÓN, Salvador. *La mujer directiva em España: catalizadores e inhibidores em las decisiones de trayectoria profesional*. **Revista Latinoamericana de Administración**, vol.38, 2007, p.45-63.
- APPELBAUM, S. H; AUDET, L.; MILLER, J. C. *Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories*. **Leadership & Organization Development Journal**. Bradford: v. 24, n.1, p. 43, 2003.
- ARAÚJO, Tânia M.; GODINHO, Tiana M.; REIS, Eduardo J.F.B.; ALMEIDA, Maura M. G. *Diferenciais de gênero no trabalho docente*. **Ciência & Saúde Coletiva**, 11(4), 2006, p.1117-1129.
- ARNOLD, J. **Managing careers: into the 21st century**. London: Paul Chapman Publishing, 1997.
- ARRUDA, Adriano. **A contratação, a demissão e a carreira dos executivos brasileiros**. São Paulo: Catho Online, 2009. Disponível em <http://img.catho.com.br/site/pesquisas/pdf/pesquisa-dos-executivos-2009.pdf>. Último acesso em 10/04/2012.
- ARTHUR, M. B. *The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry*. **Journal of Organizational Behavior**, vol.15, 1994, p.295-306.

ARTHUR, M. B.; LAWRENCE, B. S. *Perspectives on environment and career: an introduction*. **Journal of Occupational Behavior**, vol.5, 1984, p.1-8.

ARTHUR, M. B.; POULSEN, K. M. **Intelligent Career Navigation**. TD, Maio. 2005. Seção Development.

ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. *A career lexicon for the 21st century*. **Academy Of Management Executive**, vol.10, n.4, 1996, p.28-39.

ARTHUR, M. B.; ROSSEAU, D. M. **The Boundaryless Career – A new employment principle for a new organizational era**. Nova York: Oxford, 1995.

AYCAN, Zeynep. *Key success factors for women in management in Turkey*. **Applied Psychology: An International Review**, vol.53, n.3, Jul 2004, p.453-477.

BARLEY, S. R. *Careers, identities and institutions*. In: ARTHUR, M. B.; LAWRENCE, B. S. **Handbook of career theory**. Cambridge University Press, 1989.

BARRY, Jim; BERG, Elisabeth; CHANDLER, John. *Academic shape shifting: gender, management and identities in Sweden and England*. **Organizational**. London: vol.13, n.2, p.275-299, Mar/2006.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

BAUGH, S. Gayle. *The Southern Management Association looks at gender and diversity*. **Equal Opportunities International**. Patrington: vol.26, n.3, p.250-255.

BAUGH, S. Gayle; FAGENSON-ELAND, Ellen A. *Boundaryless mentoring: an exploratory study of the functions provided by internal versus external organizational mentors*. **Journal of Applied Psychology**, vol.35, n.5, May2005, p.939-955.

BELLE, Françoise. *Cultura de empresa e identidades*. **RAUSP**, vol.26, n.2, 1991, p.40-59.

BENDL, Regine; SCHMIDT, Angelika. *From 'glass ceilings' to 'firewalls' – Different metaphors for describing discrimination*. **Gender, Work and Organization**, vol.17, n.5, September 2010, p.612-634.

BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. *A mulher executiva e suas relações de trabalho*. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EAESP, vol.31, n.4, 1991, p.17-33.

BLAIR-LOY, M. *Career patterns of executive women in finance: an optimal matching analysis*. **American Journal of Sociology**, vol.104, n.5, 1999, p.1346-1397.

BOURDIEU, Pierre. **Coisas ditas**. São Paulo: Brasiliense, 1990.

_____. **Razões práticas: sobre a teoria da ação**. Campinas, SP: Papirus, 1996.

_____. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.

_____. *O capital social: notas provisórias*. In: NOGUEIRA, M. A.; CATANI, A. (orgs.) **Escritos de Educação**. 3ª ed. Petrópolis: Vozes, 2001, p.67-69.

_____. **Questões de sociologia**. Lisboa: Fim de Século, 2003.

_____. **O senso prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

BRASIL. **Relação Anual de Informações Sociais – 2009**. Brasília, DF: MTE, 2009.

BROADBRIDGE, Adelina. *Barriers to ascension to senior management positions in retailing*. **The Service Industries Journal**, vol.28. n.9, November 2008, p.1225-1245.

BRUSCHINI, Maria Cristina Aranha. *Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos*. **Seminário Internacional Gênero e Trabalho**. Rio de Janeiro e São Paulo: MAGE/FCC, 08 a 12 de abril de 2007.

BRUSCHINI, Maria Cristina A.; PUPPIN, Andrea Brandão. *Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX*. **Cadernos de Pesquisa**. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, vol.34, n.121, p.105-138, jan./abr., 2004.

BRUSCHINI, C., RICOLDI, A. M.; MERCADO, C. M. (2008). *Trabalho e gênero no Brasil até 2005: uma comparação regional*. In: COSTA, A. O.; SORJ, B.; BRUSCHINI, C.; HIROTA, H. (orgs.) **Mercado de Trabalho e Gênero: comparações internacionais**. Rio de Janeiro: FGV, 2008, p.15-33.

BUTLER, Judith. **Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2008.

CALÁS, Marta B.; SMIRCICH, Linda. *Feminists perspectives on gender in organizational research: what is and is yet to be*. In: BUCHANAN, David A.; BRYMAN, Allan (Eds.). **The**

Sage Handbook of Organizational Research Methods. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009, p.246-269.

CALÁS, Marta B.; SMIRCICH, Linda. *Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais*. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais, Vol 1.** São Paulo: Atlas, 1998, p.275-329.

CAPPELLE, Mônica C. A.; MELO, Marlene Catarina de O. L.; BRITO, Maria José M. *Relações de gênero e de poder: repensando o masculino e o feminino nas organizações*. In: XXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2002.

CAPPELLIN, Paola. *Política de igualdade de oportunidades: interpelando as grandes empresas no Brasil*. **Seminário Internacional Gênero e Trabalho**. Rio de Janeiro e São Paulo: MAGE/FCC, 08 a 12 de abril de 2007.

CARTER, Nancy M.; SILVA, Christine. *Women in management: delusions of progress*. **Harvard Business Review**, vol.88, n.3, Mar2010, p.19-21.

CASTELLS, Manuel. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CATALYST. **Women in leadership: na european business imperative**. Disponível em: [<91 >](#) . Acessado em: 25/08/2010.

COLLIN, A. *New challenges in the study of career*. **Personnel Review**, 27(5), 1998, p.412-425.

COLLIN, A., & YOUNG, R. A. *New directions for theories of career*. **Human Relations**. 39(9), 1986, p.837-853.

COMIN, Álvaro A. *Mudando sem sair do lugar: emprego e estrutura ocupacional em São Paulo*. In: GUIMARÃES *et al.* (Orgs.). **Mercados de trabalho e oportunidades: reestruturação econômica, mudança ocupacional e desigualdade na Inglaterra e no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008, p.181-230.

CONNEL, R. W. **Gender and power: Society, the person, and sexual politics**. California: Stanford University Press, 1987.

COSER, L. **Greedy institutions: Patterns of undivided commitment**. New York: Free Press, 1974.

COSTA, Isabel de S.A.; BALASSIANO, Moisés. *Introdução*. In: COSTA, Isabel de S.A.; BALASSIANO, Moisés. **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006, p.1-8.

COSTA, Isabel de S.A.; CAMPOS, Anna Maria S.M. *Carreira, vivência e construção de si*. In: COSTA, Isabel de S.A.; BALASSIANO, Moisés. **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006, p. 65-80.

DaMATTA, Roberto. **A casa e a rua: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DEDECCA, Cláudio S. *Tempo, trabalho e gênero*. In: COSTA, Ana Alice et al. (Orgs.) **Reconfiguração das relações de gênero no trabalho**. São Paulo: CUT Brasil, 2004, p.21-52.

DEFILLIPPI, R. J.; ARHTUR, M. B. *Boundaryless contexts and careers: a competencybased perspective*. IN: ARTHUR, M.. B.; ROSSEAU, D. M. **The Boundaryless Career – A new employment principle for a new organizational era**. Nova York: Oxford, 1995.

DELPHY, Christine. *Patriarcado (teorias do)*. In: HIRATA, H.; LABORIE, F.; LE DOARÉ, H.; SENOTIER, D. (Orgs.). **Dicionário Crítico do Feminismo**. São Paulo: Editora UNESP, 2009, p.173-178.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *Entering the field of qualitative research*. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1994, p.1-17.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. *Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa*. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DREYFUS, H. & RABINOW, P. **Michel Foucault: Uma trajetória filosófica**. São Paulo: Forense Universitário, 1995.

DRIVER, M. J. *Careers: A review of personal and organizational research*. In: COOPER, C.L.; ROBERTSON, I.T. (Editors). **Key reviews in managerial psychology: Concepts and research for practice**. Chichester: John Wiley & Sons, 1994, p. 237-269.

ELIAS, Peter. *Reestruturação, requalificação e dispensas: a dinâmica do mercado de trabalho no Reino Unido*. In: GUIMARÃES *et al.* (Orgs.). **Mercados de trabalho e oportunidades: reestruturação econômica, mudança ocupacional e desigualdade na Inglaterra e no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008, p.21-76.

EMMERIK, I.J. Hetty van. *The more you can get the better: mentoring constellations and intrinsic career success*. **Career Development International**, vol.9, n.6, 2004.

EVETTS, J. *Dimensions of career: Avoiding reification in the analysis of change*. **Sociology**, 26(1), 1992, p.1-21.

EVETTS, J. *Analysing change in women's careers*. **Gender, Work and Organization**, 7(1), 2000, p.57-67.

FERREE, M. M. *Beyond separate spheres: Feminism and family research*. **Journal of Marriage and the Family**, 52, 1990, p.866-884.

FLETCHER, Catherine. *Passing the buck: gender and management of research production in UK Higher Education; Management perspectives from a case study*. **Equal Opportunities International**. Patrington: vol.26, n.4, p.269-288, 2007.

FONSECA, Tânia Mara Galli. **Gênero, subjetividade e trabalho**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2000.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens. *A morte começa aos 40... ou o repensar da nova carreira?* In: COSTA, Isabel de S.A.; BALASSIANO, Moisés. **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006, p.179-204.

FUCHS, Daniella; TAMKINS, Melind M.; HEILMAN, Madeline E.; WALLEN, Aaron S. *Penalties for success: reactions to women who succeed at male gender-typed tasks*. **Journal of Applied Psychology**, vol.89, n.3, Jun2004, p.416-427.

GALLOS, J. V. *Exploring women's development: implications for career theory, practice and research*. In: ARTHUR, M. B.; LAWRENCE, B. S. (Eds.). **Handbook of career theory**. Cambridge: Cambridge University Press, 1989, p.110-129.

GARDONE – BERGSTROM, C.A. **Profiling Women Managers: the road to success and lessons learned.** Doctor in philosophy. Capella University, 2004.

GERSON, Kathleen. **Hard choices: how women decide about work, career and motherhood.** Berkeley: University of California Press, 1985.

GHERARDI, Silvia. *Feminist theory and organization theory: a dialogue in new bases.* In: TSOUKAS, H.; KNUDSEN, C. **The Oxford Handbook of Organization Theory.** 2^a ed. Oxford: Oxford University, 2005, p.210-236.

GHERARDI, Silvia. **Gender, symbolism and organizational cultures.** London: Sage, 1995.

GOMES, A.F. *O outro no trabalho: mulher e gestão.* **Revista de Gestão,** São Paulo, v.12, n.3, p. 1-9, jun-set, 2005.

GOODE, William J. *A theory of role strain.* **American Sociological Review,** vol.25, n.4, Aug1960, p.483-496.

GREENHAUS, Jeffrey H.; BEUTELL, Nicholas J. *Sources of conflict between work and family roles.* **Academy of Management Review,** vol.10, n.1, Jan1985, p.76-88.

GRZYWACS, Joseph G.; MARKS Nadine F. *Reconceptualizing the work-family interface: an ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family.* **Journal of Occupational Health Psychology,** vol.5, n.1, 2000, p.111-126.

GUEST, D. E. *Perspectives on the study of work-life balance.* **Social Science Information,** 41(2), 2002, p.255-279.

GUPTA, Vishal K.; TURBAN, Daniel B.; BHAWE, Nachiket M. *The effect of gender stereotype activation on entrepreneurial intentions.* **Journal of Applied Psychology,** vol.93, n.5, Sep2008, p.1053-1061.

HALL, D. T. *The protean career: a quarter century journey.* **Journal of Vocational Behavior,** vol.65, 2004, p.1-13.

HALL, D. T. **Careers in and out organizations.** Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2002.

HALL, D. T. *Protean careers of the 21st century.* **Academy of Management Executive,** vol.10, n.4, 1996, p.8-16.

HALL, D. T. **Careers in organizations**. Scott, Foresman and Company, 1976.

HALL, D. T.; CHANDLER, D. E. *Psychological success: when the career is a calling*. **Journal of Organizational Behavior**, vol.26, 2005, p.155-176.

HALL, D. T.; MIRVIS, P. H. *The new protean career: psychological success and the path with a heart*. In: HALL, D. T. and Associates (Eds.). **The career is dead – long live the career: a relational approach to careers**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996, p.15-45.

HANAPPI-EGGER, Edeltraud. *Gender and diversity from a management perspective: synonyms or complements?* **Organisational Transformation and Social Change**. Bristol: vol.3, n.2, p.121-140, 2006.

HANASHIRO, D. M. M; NASSIF, F. J.; NASSIF, V. M. J.; CARVALHO, V. A. C.; BIDO, D. S. *Diversidade na Liderança: Há Diferença em Gênero?* In: ENANPAD, 29, Brasília. **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005. CD-ROM.

HEWLETT, Sylvia A.; RASHID, Ripa. **Winning the war for talent in emerging markets**. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2011.

HIRATA, Helena. *A precarização e a divisão internacional e sexual do trabalho*. **Sociologias**. Porto Alegre, ano 11, n.21, jan./jun. 2009, p.24-41.

HIRATA, Helena. *O universo do trabalho e da cidadania das mulheres*. In: COSTA, Ana Alice; OLIVEIRA, Eleonora M.; LIMA, Maria Ednalva B; SOARES, Vera. (Orgs.) **Reconfiguração das relações de gênero no trabalho**. São Paulo: CUT Brasil, 2004.

HIRATA, Helena. **Nova divisão sexual do trabalho?** São Paulo: Boitempo, 2002.

HOLLAND, J. L. **Making vocational choices: a theory of careers**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1973.

HOLLWAY, W. *Masters and Men in the Transition from Factory Hands to Sentimental Workers*. In: COLLINSON, D. L.; HEARN, J. (Eds.). **Men as Managers, Managers as Men: Critical Perspectives on Men, Masculinities and Management**. London: Sage, 1996, p.25-42.

HOOBLER, J. M.; WAYNE, S. J.; LEMMON, G. *Bosses' Perceptions of Family-Work Conflict and Women's Promotability: Glass Ceiling Effects*. **Academy of Management Journal**, 52(5), 2009, p.939-957.

HUFFMAN, Matt L.; COHEN, Philip N.; PEARLMAN, Jessica. *Engendering change: organizational dynamics and workplace gender desegregation, 1975-2005*. **Administrative Science Quarterly**, 55, 2010, p.255-277.

IBGE. **Pesquisa de Padrão de Vida da População**. Rio de Janeiro: IBGE, 1999.

IBGE. *Notas Técnicas. Síntese de Indicadores Sociais 2003*. Rio de Janeiro: IBGE, 2004.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – Síntese de Indicadores 2005**. Rio de Janeiro: IBGE, 2006.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – Síntese de Indicadores 2009**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.

IBGE. *Mulher no Mercado de trabalho: perguntas e respostas*. **Pesquisa mensal de emprego – PME**. Rio de Janeiro: IBGE, março de 2012.

INKSON, Kerr. *Images of career: nine key metaphors*. **Journal of Vocational Behavior**, v.65, n.1, August 2004, p.96-111.

ISAKSSON, K.; JOHANSSON, G.; LINDROTH, S.; SVERKE, M. *Women's career patterns in Sweden: a life event approach*. **Community, Work and Family**, vol.9. n.4, 2006, p.479-500.

JAYNE, Vicki. *Women in management: gender equality – Is it a myth?* **New Zealand Management**. Auckland: p. 38-42, Jun, 2007.

KANTER, Rosabeth M. **Men and Women of the corporation**. New York: Basic Books, 1977a.

KANTER, Rosabeth M. **Work and family in the United States: A critical review and agenda for research and policy**. New York: Russell Sage Foundation, 1977b.

KEAVENY, Timothy J.; INDERRIEDEN, Edward J.; TOUMANOFF, Peter G. *Gender differences in pay of young management professionals in the United States*. **Journal of Labor Research**. Fairfax: vol.28, n.2, p.327-342, Spring, 2007.

KERGOAT, Danièle. *Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo*. In: HIRATA, H.; LABORIE, F.; LE DOARÉ, H.; SENOTIER, D. (Orgs.). **Dicionário Crítico do Feminismo**. São Paulo: Editora UNESP, 2009, p.67-75.

KILDUFF, M.; MEHRA, A. *Hegemonic Masculinity among the Elite: Power, Identity and Homophily in Social Networks*. In: CHENG, Cliff. (Org.) **Masculinities in Organizations**. London: Sage, 1996.

KIRCHMEYER, Catherine. *Gender differences in managerial careers: yesterday, today and tomorrow*. **Journal of Business Ethics**, vol.37, n.1, April 2002, p.5-24.

KIRCHMEYER, Catherine. *Determinants of managerial career success: evidence and explanation of male/female differences*. **Journal of Management**, 24, 1998, p.637-692.

KOSSEK, Ellen E.; OZEKI, Cynthia. *Work-family conflict, policies, and job-life satisfaction relationship: a review and directions for organizational behavior and human resources research*. **Journal of Applied Psychology**, vol.83, n.2, Apr1998, p.139-149.

KOTTKE, Janet L.; AGARS, Mark D. *Understanding the processes that facilitate and hinder efforts to advance women in organizations*. **Career Development International**, vol.10, n.3, 2005.

KRUEGER, R. A. **Focus Group: a practical guide for applied research**. Newbury Park: Sage Publications, 1988.

KUMRA, Savita; VINNICOMBE, Susan. *Impressing for success: a gendered analysis of a key social capital accumulation strategy*. **Gender, Work and Organization**, vol.17, n.5, September 2010, p.521-546.

LAMAS, Marta. *Gênero: os conflitos e desafios do novo paradigma*. **Proposta**, n.84/85, Março/Agosto de 2000, p.12-25.

LEE, M. D. *Women's involvement in professional careers and family life: theme and variations*. **Business & The Contemporary World**, vol.53, 1993, p.106-127.

LEE, M. D. *Variations in career and family involvement over time: truth and consequences*. In: DAVIDSON, M. J.; BURKE, R. J. (Eds.) . **Women in management: current research issues**. London: Paul Chapman Publishing, 1994, p.242-260.

LEMOS, Ana Heloísa da Costa. *Empregabilidade e individualização da conquista do emprego*. In: COSTA, Isabel de S.A.; BALASSIANO, Moisés. **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006, p.49-64.

LENGLER, Jorge Francisco B.; VIEIRA, Marcelo Milano F.; FACHIN, Roberto C. *Um exercício de desconstrução do conceito e da prática de segmentação de mercado inspirado em Woody Allen*. **RAE**, vol.42, n.4, 2002, p.84-92.

LEVINSON, D. J.; DARROW, C. N.; KLEIN, E. B.; LEVINSON, M. H.; McKEE, B. **The season's of a man's life**. New York: Ballantine Books, 1978.

LIMA, Maria Ednalva B. *A dimensão do trabalho e da cidadania das mulheres no mercado globalizado*. In: COSTA, Ana Alice; OLIVEIRA, Eleonora M.; LIMA, Maria Ednalva B; SOARES, Vera. (Orgs.) **Reconfiguração das relações de gênero no trabalho**. São Paulo: CUT Brasil, 2004.

LINEHAN, Margaret; WALSH, James S. *Key issues in the senior female international career move: a qualitative study in a European context*. **British Journal of Management**, vol.12, 2001, p.85-95.

LINEHAN, Margaret; WALSH, James S. *Work-family conflict and the senior female international manager*. **British Journal of Management**, vol.11, 2000, p.49-68.

LYNESS, Karen S.; JUDIESCH, Michael K.; *Can a manager have a life and a career? International multisource perspectives on work-life balance and career advancement potentials*. **Journal of Applied Psychology**, vol.93, n.4, Jul2008, p.789-805.

LYNESS, Karen S.; SCHRADER, Christine A. *Moving ahead or just moving? An examination of gender differences in senior corporate management appointments*. **Group & Organization Management**. Thousand Oaks: vol.31, n.6, p.651-677, Dec/2006.

MAINIERO, Lisa A.; SULLIVAN, Sherry E. **The Opt-Out revolt: why people are leaving companies to create kaleidoscope careers**. Palo Alto, Califórnia: Davies-Black Publishers, 2006.

MAINIERO, Lisa A.; SULLIVAN, Sherry E. *Kaleidoscope careers: an alternate explanation to the Opt-Out revolution*. **The Academy of Management Executive**, vol.19, n.1, 2005, p.106-123.

MARSHALL, J. *Re-visioning career concepts: a feminist invitation*. In: ARTHUR, M. B.; LAWRENCE, B. S. (Eds.). **Handbook of career theory**. Cambridge: Cambridge University Press, 1989, p.275-291.

MARTIN, P. Y. *Gender as social institution*. **Social Forces**, 82(4), 2004, p.1249-1273.

MARTINS, Luis L.; EDDLESTON, Kimberly A.; VEIGA, John F. *Moderators of the relationship between work-family conflict and the career satisfaction*. **Academy of Management Journal**, vol.45, n.2, 2002, p.399-409.

MARTINS, Luis L.; PARSONS, Charles K. *Effects of gender diversity management on perceptions of organizational attractiveness: the role of individual in attitudes and beliefs*. **Journal of Applied Psychology**. Washington: vol.92, n.3, p.865- , May, 2007.

MATHIEU, Nicole-Claude. *Sexo e gênero*. In: HIRATA, H.; LABORIE, F.; LE DOARÉ, H.; SENOTIER, D. (Orgs.). **Dicionário Crítico do Feminismo**. São Paulo: Editora UNESP, 2009, p.222-231.

MEIER, Kenneth J.; O'TOOLE JR, Laurence J.; GOERDEL, Holly T. *Management activity and program performance: gender as management capital*. **Public Administration Review**. Washington: vol.66, n.1, p.24-37, Jan/Feb, 2006.

MELO, Hildete P. *Invisibilidade do trabalho feminino: uma violência disfarçada – notas preliminares*. In: TORNQUIST, C.S.; COELHO, C.C.; LAGO, M.C.S.; LISBOA, T.K. **Leituras de resistência: corpo, violência e poder**. Florianópolis: Ed. Mulher, 2009.

MENDA, Patricia. **A mulher na história social e no mundo do trabalho**.

Disponível em:

http://www.asmulhereseafilosofia.hpg.ig.com.br/artigos%20IISimp/TEXTTO_Patr%EDciaMenda.doc Acesso em: 20 ago. 2010.

MENDES, Mary A. *Gênero e poder no âmbito da chefia feminina: uma proposta teórica de análise*. **Veredas Favip – Revista eletrônica de ciências**, vol.1, n.1, jan. a jun. de 2008, p.41-55.

METCALFE, Beverly Dawn; AFANASSIEVA, Marianne. *The woman question? Gender and management in the Russian Federation*. **Women in Management Review**. Bradford: vol.20, n.6, p. 429-446, 2005.

METCALFE, Beverly Dawn. *Gender and human resource management in the Middle East*. **The International Journal of Human Resource Management**. Londres: vol.18, n.1, p.54-72, Jan/2007.

METZ, Isabel; THARENNOU, Phyllis. *Women's career advancement: the relative contribution of human and social capital*. **Group & Organization Management**, vol.26, n.3, September 2001, p.312-342.

MIHAIL, Dimitri M. *Women in management: gender stereotypes and students' attitudes in Greece*. **Women in Management Review**. Bradford: vol.21, n.8, p.681-696, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em Saúde**. 6ª ed. São Paulo: Hucitec, Rio de Janeiro: Abrasco, 1999.

MIRVIS, P. H.; HALL, D. T. *Psychological success and the boundaryless career*. In: ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. (Eds.). **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era**. New York: Oxford University Press, 1996, p.237-255.

MISOCZKY, Maria Ceci A. *Implicações do uso das formulações sobre campo de poder e ação de Bourdieu nos estudos organizacionais*. **Revista de Administração Contemporânea**, vol.7, n.spe, 2003, p. 9-30.

MORGADO, Ana Paula D.V. *A mulher invisível: sentidos atribuídos à mulher e ao trabalho na gerência intermediária*. **Tese de doutoramento**. São Paulo: EAESP/FGV, 2012.

MORGAN, D. L. **Focus group as qualitative research**. London: Sage, 1997.

MURARO, R.M. **Os seis meses em que fui homem**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1996.

MURARO, R.M. (1994) **A mulher no terceiro milênio**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1994.

NOBRE, Miriam. *Trabalho doméstico e emprego doméstico*. In: COSTA, A.A.; OLIVEIRA, E.M.; LIMA, M.E.B.; SOARES, V. (orgs.). **Reconfiguração das relações de gênero no trabalho**. São Paulo: CUT Brasil, 2004.

OGDEN, Susan M.; McTAVISH, Duncan; McKEAN, Lindsay. *Clearing the way for gender balance in the management of UK financial services industry: enablers and barriers*. **Women in Management Review**. Bradford: vol.21, n.1, p.40-54, 2006.

OLIVEIRA, Suely. *Violência contra a mulher: tecendo a rede de proteção*. In: COSTA, Ana Alice; OLIVEIRA, Eleonora M.; LIMA, Maria Ednalva B; SOARES, Vera. (Orgs.) **Reconfiguração das relações de gênero no trabalho**. São Paulo: CUT Brasil, 2004.

OLSON, Su; WALKER, Robyn. *“The wo-men and the boys”: patterns of identification and differentiation in senior women executives’ representations of career identity*. **Women in Management Review**, vol.19, n.5, 2004, p.244-251.

O’NEIL, Deborah A.; HOPKINS, Margaret M.; BILIMORIA, Diana. *Women’s careers at the start of the 21st Century: patterns and paradoxes*. **Journal of Business Ethics**, v.80, Springer 2008, p.727-743.

ORTIZ, Renato. *A procura de uma sociologia da prática*. In: ORTIZ, Renato. (Org.) **Sociologia**. São Paulo: Ática, 1983.

PASSOS, A. *Gestão e desenvolvimento de carreira profissional*. In: CAETANO, A.; VALA, J. (Orgs.). **Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas**. Lisboa: Editora RH, 2000, p.423- 441.

PATEMAN, Carole. **The Sexual Contract**. Cambridge: Polity Press, 1988.

PHILLIPS, Damon J. *Organizational genealogies and the persistence of gender inequality: the case of Silicon Valley Law Firms*. **Administrative Science Quarterly**, 50, September 2005, p.440-472.

POWELL, G. N. **Women & Men in Management**. California: Sage, 1993.

POWELL, G. N.; MAINIERO, L. A. *Cross-currents in a river of time: conceptualizing the complexities of women’s career*. **Journal of Managemet**, vol.18, n.2, 1992, p.215-237.

PRESTES MOTTA, Fernando. C. **Masculino e feminino nas organizações**. (Relatórios de pesquisa nº 2/2000). São Paulo: FGV-EAESP, 2000.

PRIOLA, Vincenza; BRANNAN, Mathew J. *Between a rock and a hard place: exploring women's experience of participation and progress in managerial careers*. **Equal Opportunities International**, vol.28, n.5, 2009, p.378-397.

RAGO, Margareth. *E se Nietzsche tivesse razão? A categoria do gênero no pós-estruturalismo*. In: SCAVONE, Lucila. **Tecnologias Reprodutivas: gênero e ciência**. São Paulo: UNESP, 1996.

RESZECKI, Maria Cristina. **Diversidade cultural: analisando a ocupação das mulheres em cargos de media e alta administração**. Caderno Learning to Read Cultures, 2001.

RISMAN, B. J. *Gender as a social structure: Theory wrestling with activism*. **Gender & Society**, vol.18, n.4, 2004, 429-450.

ROCHA-COUTINHO, Maria Lúcia; COUTINHO, Rodrigo Rocha. Mulheres brasileiras em posições de liderança: Novas perspectivas para antigos desafios. **Economia Global e Gestão**, Lisboa, v. 16, n. 1, abr. 2011. Disponível em http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-74442011000100005&lng=pt&nrm=iso. Último acesso em 02 ago. 2012.

ROSS-SMITH, Anne; HUPPATZ, Kate. *Management, women and gender capital*. **Gender, Work and Organization**, vol.17, n.5, September 2005, p.547-566.

ROTHBARD, Nancy P. *Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles*. **Administrative Science Quarterly**, vol.46, n.4, Dec2001, p.655-684.

RUBIN, Gayle. *The Traffic in Women: Notes on the 'Political Economy' of Sex*. In: REITER, Rayna (Org.). **Toward an Anthropology of Women**. New York and London: Monthly Review Press, 1975. p. 175-210.

RUETHER, Rosemary Radford. *Ecofeminismo: mulheres do Primeiro e Terceiro mundos*. **Mandrágora**. Ecofeminismo: tendências e debates, 2000, ano 6, n.6, p.11-17.

RYAN, Michelle K.; HASLAM, S. Alexander. *The glass cliff: exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leaderships positions*. **Academy of Management Review**, vol.32, n.2, 2007, p.549-572.

SANTOS, R.M.S. **A história da mulher através dos tempos**. Disponível em: http://www.movimentodasartes.com.br/rosasilvestre/pop_061/060308a.htm. Acesso em: 20 nov. 2011.

SANTOS, Gina M. G. *O desenvolvimento de carreira dos acadêmicos: uma análise centrada na relação entre trabalho e família*. **Tese de doutoramento**. Portugal, Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão, 2007.

SCAVONE, Lucila. *Estudos de gênero: uma sociologia feminista?* **Revista Estudos Feministas**, vol.16, n.1, jan./abr. de 2008, p.173-186.

SCHEIN, E. H. **Career dynamics: matching individual and organizational needs**. Addison-Wesley Publishing Company, 1978.

SCHOR, J. B. **The overworked American: The unexpected decline of leisure**. New York: Basic Books, 1991.

SCOTT, Joan. *Gênero: uma categoria útil de análise histórica*. **Educação & Sociedade**, vol.20, n.2, jul./dez. 1995, p.71-99.

SCOTT, Joan W. *Gênero: uma categoria útil de análise histórica*. **Educação e Realidade**. Porto Alegre, v. 16, n. 2, jul./dez. 1990, p.5-22.

SIQUEIRA, Tatiana L. *Joan Scott e o papel da história na construção das relações de gênero*. **Revista Ártemis**, vol.8, jun.2008, p.110-117.

SONNENFELD, J.; KOTTER, J.P. *The maturation of career theory*. **Human Relations**. 35(1), 1982, p.19-46.

SORJ, Bila; YANNOULAS, Silvia C. **Perspectivas e críticas feministas sobre as reformas trabalhista e sindical**. Brasília: CFEMEA, FIG CIDA, 2006.

SOUZA, A.E. *Gênero no contexto da reestruturação produtiva: Algumas dimensões esquecidas*. **Dissertação** (Mestrado no programa de Pós-Graduação em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

STAKE, Robert E. *The case study method in social inquiry*. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **The American tradition in qualitative research**. Vol. II. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 2001.

STEIL, Valéria. *Organizações, gênero e posição hierárquica – compreendendo o fenômeno do teto de vidro*. **RAUSP**, vol.32, n.3, 1997, p.62-69.

STEPHEN, Brammer; ANDREW, Millington; STEPHEN, Pavelin. *Corporate reputation and women on board*. **British Journal of Management**, vol.20, n.1, March 2009, p.17-29.

SULLIVAN, S. E.; ARTHUR, M. B. *The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility*. **Journal of Vocational Behavior**, vol. , 2006, p.19-29.

SULLIVAN, Sherry E.; MAINIERO, Lisa A. *The changing nature of gender roles, alpha/beta careers and work-life issues; Theory-driven implications for human resource management*. **Career Development International**. Bradford: vol.12, n.3, 2007, p.238-263.

SUPER, D. **The psychology of careers**. New York: Harper & Row, 1957.

SWANSON, J. L. *Vocational behavior, 1989-1991: life-span career development and reciprocal interaction or work and nonwork*. **Journal of Vocational Behavior**, n.41, 1992, p.101-161.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. M.; ANDRADE, J. A *Super Executiva às voltas com Carreira, Relógio Biológico, Maternidade, Amores e Preconceitos*. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, ANPAD, 2006, CD-ROOM.

TERJESEN, Siri. *Gender in management & entrepreneurship: four recent texts*. **Management Revue**. Mering: vol.17, n.2, p.205-210, 2006.

THARENOU, Phyllis. *Does mentor support increase women's career advancement more than men's? The differential effects of career and psychosocial support*. **Australian Journal of Management**, vol.30, n.1, June 2005, 77-109.

THARENOU, Phyllis. *Going up? Do traits and informal social processes predict advancing in management?* **Academy of management Journal**, vol.44, n.5, 2001, p.1005-1017.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. **Métodos estruturalistas: pesquisa em ciências de gestão**. São Paulo: Atlas, 2008.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. *Pierre Bourdieu: a teoria na prática*. **Revista de Administração Pública**. Rio de janeiro: vol.40, n.1, p.27-55, Jan./Fev., 2006a.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. *Individualismo e carreira: o duplo constrangimento*. In: COSTA, Isabel de S.A.; BALASSIANO, Moisés. **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006b, p.20-48.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto; PIMENTA, Roberto da Costa. *A vitória aparente: ética e a mulher nas empresas*. **Revista da ESPM**. Rio de Janeiro: ESPM, vol.11, n.4, ano 10, Julho-Agosto, 2004.

THOMPSON, L. *Conceptualizing gender in marriage: The case of marital care*. **Journal of Marriage and the Family**, 55, 1993, p.557-569.

UNIFEM. **O Progresso das Mulheres no Brasil**. Brasília: Unifem, Fundação Ford, Cepia, 2006. Disponível em: Acessado em: 15/10/2007.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VERGARA, Sylvia. **Métodos de pesquisa em Administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VIEIRA, Marcelo Milano F. *Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração*. In: VIEIRA, Marcelo Milano F.; ZOUAIN, Deborah Moraes (Orgs.). **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004, p.13-28.

VINNICOMBE, Susan; SINGH, Val. *Loks and Keys to the boardroom*. **Women in Management Review**, vol.18, n.6, 2003, p.325-333.

VOYDANOFF, Patricia. *Wok demands on work-to-family and family-to-work conflict: direct and indirect relationships*. **Journal of Family Issues**, vol.26, n.6, Sep2005, p.706-726.

WACQUANT, Loic J.D. *O legado sociológico de Pierre Bourdieu: duas dimensões e uma nota pessoal*. **Revista de Sociologia e Política**, n.19, Nov. 2002, p.95-110.

WEIL, Peter A.; ZIMMERMAN, Mary. *Narrowing the gender gap in Healthcare Management*. **Healthcare Executive**. Chicago: vol.22, n.3, p.22-29, May/Jun, 2007.

WEST, C., & ZIMMERMAN, D. H. *Doing gender*. **Gender & Society**, vol.1, n.2, 1987, p.125-151.

WHARTON, Amy S.; BIRD Sharon. *Stand by your Men: Homosociality, Work Groups and Men's Perceptions of Difference*. In: CHENG C. (Org.) **Masculinities in Organizations**. London: Sage, 1996.

WHARTON, Amy S.; BLAIR-LOY, Mary. *Long work hours and family life: a cross-national study of employee's concerns*. **Journal of Family Issues**, vol.27, n.3, Mar2006, p.415-436.

WOOD, Glenice. *Gender stereotypical attitudes: past, present and future influences on women's career advancement*. **Equal Opportunities International**, vol.27, n.7, 2008, p.613-628.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de entrevista

Número da entrevista:

Data da entrevista:

Entrevistada:

Informações profissionais básicas:

1) Perfil

Idade: _____ Estado Civil: () casada () solteira () divorciada ()

Outro: _____

Profissão: _____

Cursos mais importantes que você já fez desde a graduação até os dias atuais: _____

2) Trajetória profissional

2.1 Faça um breve histórico de sua carreira profissional. Por favor, descreva a sua evolução desde seu primeiro emprego até seu atual.

2.2 Quais as maiores dificuldades encontradas durante sua trajetória? O que você apontaria como maiores barreiras encontradas? Como você as enfrentou?

2.3 Na sua opinião, quais os fatores/pessoas que a ajudaram nesse trajeto? O que você apontaria como fatores-chave?

2.4 Você possui filhos? É casada? Se sim, qual a influência de seus filhos e de seu marido na sua trajetória como executiva?

2.5 Você gostaria de falar mais alguma coisa que seja significativa e lhe tenha ocorrido?

3) Balanço vida pessoal/vida profissional

3.1 Na atualidade, descreva um dia típico seu.

3.2 Como é sua vida fora de seu local de trabalho? Que coisas gosta de fazer nas horas livres? Possui algum *hobbie*?

3.3 Você está satisfeita com o patamar atual de sua vida profissional/pessoal? O que você mudaria se pudesse?

4) Dimensão Corporativa

4.1 As empresas por onde você passou tiveram que influência na sua trajetória? Quais foram os maiores incentivos encontrados? Quais foram os fatores limitadores?

4.2 Você já sofreu algum tipo de discriminação por ser mulher e por exercer um cargo de comando na organização?

4.3 Na sua opinião, o que as empresas deveriam fazer para melhorar a relação n° homens/n° de mulheres no *board*?

5) Perspectivas futuras

5.1 Você está satisfeita com sua vida atual? O que você mudaria se pudesse?

5.2 Do seu ponto de vista, quais são as perspectivas futuras para a ascensão de mulheres aos postos de decisão nas empresas?

5.3 O que precisaria ser feito para que isso ocorresse?