

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ANA PAULA DENTE VITELLI MORGADO

A MULHER INVISÍVEL:

Sentidos atribuídos à mulher e ao trabalho na gerência intermediária.

SÃO PAULO
2012

ANA PAULA DENTE VITELLI MORGADO

A MULHER INVISÍVEL:

Sentidos atribuídos à mulher e ao trabalho na gerência intermediária.

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Orientadora - Prof^ª Dra. Maria José Tonelli

SÃO PAULO
2012

Morgado, Ana Paula Dente Vitelli.

A mulher invisível: sentidos atribuídos à mulher e ao trabalho na gerência intermediária. / Ana Paula Dente Vitelli Morgado. - 2012

298 f.

Orientador: Maria José Tonelli.

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Mulheres executivas. 2. Gerência. 3. Trabalho feminino. 4. Mulheres e negócios. 5. Sucesso nos negócios. 6. Família e trabalho. I. Tonelli, Maria José. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658-055.2

ANA PAULA DENTE VITELLI MORGADO

A MULHER INVISÍVEL:

Sentidos atribuídos à mulher e ao trabalho na gerência intermediária.

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais

Data de aprovação: ___/___/___

Banca Examinadora:

Prof^a. Dra. Maria José Tonelli
FGV- EAESP (orientadora)

Prof^a. Dra. Maria Tereza Leme Fleury
FGV- EAESP

Prof^a. Dra. Betânia Tanure
PUC - Minas

Prof^a. Dra. Darcy M. M. Hanashiro
Universidade Mackenzie

Prof. Dr. Marcelo Pereira Binder
Uninove

Aos meus pais, Antonio e Celina.
À minha família, Maurício, Pedro e Júlia.

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho fez parte de um longo caminho. O que ficou de mais importante é que valeu muito a pena! Trabalhar com um tema tão rico, que me envolveu profundamente e que me deixou com vontade de pesquisar mais. Neste momento, agradeço àqueles que estiveram comigo nesta jornada.

À professora Maria José Tonelli, meu imenso agradecimento por sua paciência, compreensão e orientação valiosa, além de aulas inspiradoras.

Às profissionais entrevistadas, que dividiram comigo suas histórias, felicidades e tristezas e que, de alguma forma, me ajudaram a recontar minha própria história – sem vocês este estudo não teria sentido!

Aos colegas que me auxiliaram indicando profissionais para entrevista – Prof. Edgard Barki, Prof. Dorival Carreira, Prof. Juracy Parente.

À Barbara Novack, por sua competência e auxílio.

Ao meu marido Mauricio, pelo companheirismo nos altos e baixos desses anos de imersão no doutorado – sem você eu não teria chegado aqui, mesmo!

À minha mãe Celina e ao meu pai Antonio, pelo apoio incondicional e acolhimento comigo e com meus filhos quando precisei trabalhar até tarde.

À minha querida avó Nilza, por todo apoio e força, uma mulher que, aos seus 91 anos, continua me inspirando pela vida.

Aos meus tesouros, Pedro e Júlia, que esperaram pacientemente que a mamãe terminasse o trabalho para que a gente pudesse brincar juntos.

À querida amiga Cristiana Ituassu, companheira inseparável neste caminho.

Aos amigos Ana Paula e César, Bruna e Luis Mauro pelo acolhimento aos meus filhos nos fins de semana em que eu fiquei trabalhando na tese – vocês tiveram uma participação muito especial neste trabalho.

Aos colegas de trabalho que me apoiaram e torceram por mim, especialmente Rosana, Renato e Denise.

A todos, muito obrigada.

RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo explorar os sentidos que a mulher gerente intermediária atribui a si própria e ao trabalho nesta posição hierárquica. Nos Estudos Organizacionais, existe uma ampla literatura que investiga a mulher, tratando das desigualdades, discriminações e desafios enfrentados por ela no contexto da empresa; existe também a bibliografia que trata da gerência intermediária e das particularidades desta posição na organização. No entanto, são poucos os estudos que tratam da mulher na gerência intermediária. Utilizamos a perspectiva teórica do construcionismo social, que nos permite dar voz ativa a essa mulher, para que ela descreva, explique e atribua sentido ao mundo em que ela vive e também a ela própria. O construcionismo pressupõe que a realidade é um processo de construção social que está contextualizado historicamente e culturalmente e, desta forma, o tempo histórico é fundamental para a compreensão do fenômeno estudado. Nesta pesquisa, consideramos três contextos relevantes: as questões que se apresentam à sociedade contemporânea, referentes à saturação social e à fragilidade da identidade; a história da mulher no contexto social e de trabalho, desde o início da industrialização e principalmente após meados do século XX; e os aportes do movimento feminista, que provocaram profundas transformações na vida da mulher e nos arranjos sociais, após a década de 1970. Os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade com 42 profissionais que atuavam como gerentes intermediárias em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade de São Paulo. A pesquisa revelou que as mulheres nesta posição hierárquica estão diante de um contexto de desaparecimento simbólico: desaparecem da esfera da casa, ao negarem este espaço que um dia lhes colocou em situação de desigualdade e lhes conferiu identidade e desaparecem da organização na gerência intermediária ao estarem imersas em um contexto do masculino, paradoxalmente, reforçando-o. Soma-se a isso um cotidiano de saturação, tanto no trabalho como na vida pessoal, ditado pelo ritmo intenso do trabalho. Neste cenário, essas profissionais parecem atuar em todos os lugares, mas, simultaneamente, parecem não estar em lugar algum. Mais que dizer que a mulher divide-se entre as tarefas da profissional que trabalha, da mãe, da esposa, da responsável pela casa, nossa pesquisa revelou que a mulher não está em nenhum desses lugares: na organização, ela desaparece como mulher; na casa, há o seu desaparecimento pela negação deste espaço que lhe conferiu identidade no passado; como esposa, ela não está com o seu marido; como mãe, ela fica pouco com os filhos e ainda não tem tempo para ela própria. Assim, diante desta multiplicidade de *selves*, a fragilidade da identidade parece ser o aspecto marcante da vida desta mulher na posição da gerência intermediária. Como forma de lidar com estas questões, essa mulher estabelece limites à sua trajetória profissional, buscando movimentações laterais e, mesmo, carreiras alternativas ao invés de crescer na hierarquia, evitando, assim, ainda mais comprometimento de seu escasso tempo. Nossa pesquisa, desta forma, traz outra perspectiva para se compreender o fenômeno do teto de vidro nas organizações.

Palavras-chave: Mulher; gênero; gerência intermediária; construcionismo social; teto de vidro; identidade.

ABSTRACT

This research aimed at exploring the meanings that women middle managers placed on themselves and on their work in this particular hierarchical position. In the Organizational Studies field, there is a vast literature that investigates sex segregation in organizations, looking for explanations why it continues to exist. There is also another set of bibliography that documents middle management particularities and how work is experienced by those in this position. However, there are few studies which focus on women as middle managers. The research was based on the social constructionist approach that is concerned with explaining the processes by which people come to describe and explain the world in which they live, including themselves. According to these ideas, reality is a process of social construction that is historically and culturally located; therefore, this research has considered relevant three historical contexts: contemporary society and its matters of social saturation as well as multiple and fragile identities; a brief history of women in society and work since the beginning of industrialization and mainly after the second half of the twenty century; and finally, the feminist movement issues which accounted for deep transformations in social arrangements after the 1970's. The data was collected by interviewing 42 women middle managers who worked at national and multinational organizations based in São Paulo. The results revealed that women middle managers face a symbolic disappearance. They disappear from the private sphere of home when they wish to stay away from this place that means inequality although gave them a sense of identity in the past. They also disappear from the organization as a public sphere since it is a place where masculinities predominate and, paradoxically, are reinforced by women themselves. Adding to that, their daily lives are characterized by saturation, both at work and in personal life, dictated by the fast pace of work. In this context, this woman is everywhere, but at the same time seems to be nowhere. Although she is a manager, a mother, a wife, and she is responsible for the house, this research showed that she is not fully present in any of these places: in addition to her disappearance from home and from the public sphere of the organization, as a wife, she is not with her husband, as a mother, she is not with her kids and as a being has no time for herself. Thus, in view of this multiplicity of selves, the fragility of identity seems to be the outstanding feature of this woman's life. As a way of dealing with these issues, this woman middle manager sets boundaries to her professional career, avoiding promotions to higher hierarchies and even setting plans for alternative careers as ways of managing her time constrains. These findings offer another view to understand the glass ceiling phenomenon in organizations.

Keywords: women; gender; middle manager; social constructionism; glass ceiling; identity.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – A visão da mulher e a visão do posicionamento	49
Quadro 2 – Comparação das perspectivas.....	55
Quadro 3 – Diferentes perspectivas nos estudos sobre gênero.....	62
Quadro 4 – Detalhamento das entrevistadas por idade e cargo.....	103

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Idade (número absoluto por categoria).....	97
Gráfico 2 – Filhos (distribuição %)	98
Gráfico 3 – Filhos: detalhamento com base na idade do filho mais novo (distribuição % das entrevistadas com filhos)	98
Gráfico 4 – Estado civil (distribuição %)	99
Gráfico 5 – Nível de escolaridade (distribuição %)	100
Gráfico 6 – Tempo de Empresa (número absoluto por categoria)	101

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Participação % de Homens e Mulheres na População Economicamente Ativa (PEA).....	41
Tabela 2 – Distribuição da PEA, segundo sexo e escolaridade (Brasil – 1995-2005).....	42
Tabela 3 – Taxa de atividade das mulheres de 15 anos ou mais que tiveram filhos, segundo a faixa etária do último filho vivo (Brasil, Nordeste e Sudeste – 1995-2005).....	43
Tabela 4 – Formação universitária das profissionais entrevistadas.....	100
Tabela 5 – Área de atuação na empresa	101
Tabela 6 – Atividade das empresas representadas pelas profissionais entrevistadas	102

LISTA DE ABREVIATURAS

CEO - Chief Executive Officer

EEO - Equal Employment Opportunity

ENANPAD - Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração

NEIM - Núcleo de Estudos Interdisciplinares sobre a Mulher

PEA - População Economicamente Ativa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 ABORDAGEM TEÓRICO-METODOLÓGICA.....	17
2.1 O construcionismo social.....	17
2.2 Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano.....	24
3 O CONTEXTO DO NOSSO ESTUDO	29
3.1 Questões da sociedade contemporânea.....	29
3.2 Um breve resgate histórico sobre as mulheres.....	34
3.3 Aportes do movimento feminista.....	44
4 AS DIFERENTES PERSPECTIVAS EPISTEMOLÓGICAS DOS ESTUDOS SOBRE GÊNERO	47
4.1 A perspectiva pós-moderna	48
4.2 A perspectiva crítica-interpretativa.....	50
4.3 A perspectiva feminista	55
4.4 A perspectiva adotada em nosso estudo	62
5 TEMAS ABORDADOS NOS ESTUDOS SOBRE MULHER E GÊNERO	65
5.1 Revisão da literatura sobre a mulher no contexto das organizações.....	65
5.1.1 Identidade e relações de gênero.....	72
5.1.2 Teto de vidro	77
5.1.3 Relação trabalho/família.....	80
5.2 A mulher na gerência intermediária como foco de nosso estudo	85
6 A PESQUISA	92
6.1 Nossa questão de pesquisa e a perspectiva epistemológica em uso	92
6.2 Estratégia da pesquisa.....	94
6.3 Caracterização das profissionais entrevistadas	97
6.4 Análise dos dados	104
6.4.1 O Trabalho e o Cotidiano	105
6.4.2 A Vida Pessoal e o Cotidiano.....	134
6.4.3 Planos Futuros	158
7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	169
7.1 Onde está a mulher na casa?.....	169
7.2 Onde está a mulher na organização?.....	175

7.3 Onde está a mulher?.....	182
7.4 As saídas encontradas	187
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	191
8.1 Nossas conclusões.....	191
8.2 Limitações de nosso estudo e recomendações para trabalhos futuros	197
REFERÊNCIAS.....	199
APÊNDICES	211

1 INTRODUÇÃO

A temática da mulher nas organizações ganhou espaço na pesquisa acadêmica nos últimos anos, acompanhando a crescente participação da mulher no mercado de trabalho (KANAN, 2010). O fato é que gênero somente emergiu como uma categoria de análise depois da metade do século XX (SCOTT, 1986), quando estudos sobre esta temática ganharam espaço na década de 1970 como consequência do movimento feminista, chegando a universidades importantes nos Estados Unidos e na Europa (DANTAS, 2012).

Neste campo, predominam estudos que têm como pano de fundo as desigualdades, discriminações e desafios enfrentados por essas mulheres no contexto da empresa (NKOMO; COX JR., 1996; CAPELLE et al., 2006; TANURE, 2009; BROADBRIDGE; KERFOOT, 2010). As pesquisas utilizam, predominantemente, abordagens quantitativas, sob uma visão positivista, considerando gênero como uma variável que assume, assim, características duais e generalizantes (ALVESSON; BILLING, 1997; CALÁS; SMIRCICH, 2004). Por conseguinte, os estudos acabam ganhando certa neutralidade quanto a aspectos de gênero (CALÁS; SMIRCICH, 2004, 2006), recaindo sobre essa corrente a crítica de que gênero, tratado como uma variável, acaba por trazer uma visão limitada que afasta especificidades culturais, locais ou organizacionais (ALVESSON; BILLING, 1992). Por outro lado, o campo de pesquisa na temática da mulher também tem se desenvolvido sob perspectivas antes pouco utilizadas, como o pós-estruturalismo (ALVESSON; BILLING, 1997, GHERARDI, 2005, CALÁS; SMIRCICH, 2006). Estudos nesta linha buscam demonstrar como os textos e a linguagem que produzem o conhecimento organizacional não são inocentes ou imparciais, mas engajados em uma política de representação que incorpora gênero às organizações¹ (CALÁS; SMIRCICH, 2006).

No Brasil, tal arranjo também se confirma: os estudos se concentram em observar as desigualdades vivenciadas pelas mulheres nas organizações. A meta-análise de Capelle et al. (2006) indicou que os trabalhos brasileiros acerca da mulher se concentram em abordagens que polarizam o masculino e o feminino, tratando gênero como uma variedade dual. Outra meta-análise conduzida por Souza, Corvino e Lopes (2011) chegou à conclusão semelhante: os estudos concentram-se em trazer evidências às dificuldades encontradas pelas mulheres no ambiente da organização. Por outro lado, algumas pesquisas sobre mulher e gênero no Brasil

¹ Do original, “[...] a politics of representation that can gender organizations.” (CALÁS; SMIRCICH, 2006, p. 34)

também começam a se utilizar de outras perspectivas, como o pós-estruturalismo, seguindo o movimento da produção internacional como um campo em desenvolvimento. Segundo Eccel (2010), dentro da perspectiva pós-estruturalista, gênero não é um conceito estanque, passível de uma única descrição, mas ele se constrói com outras categorias como classe, etnia e religião. Isso abre espaço para que se estude, por exemplo, as masculinidades, feminilidades e as relações de poder que se estabelecem não só acerca da dominação do masculino sobre o feminino, mas também entre as masculinidades (ECCEL; GRISCI, 2009).

Em consonância a se trabalhar com perspectivas teóricas ainda pouco utilizadas nos estudos sobre a mulher nas organizações, nosso trabalho busca contribuir com esse campo utilizando o construcionismo social como perspectiva epistemológica. Essa perspectiva teórica busca desafiar a objetividade do conhecimento tradicional baseado na dualidade, suspendendo a crença de que por meio da observação do mundo seja possível apreender a totalidade do conhecimento (GERGEN, 1985; IBAÑEZ, 1993). Para o construcionismo, o conhecimento é criado no processo de interação social (GERGEN, 1985), com a mente permanentemente ativa na produção desse conhecimento, dentro de uma dimensão histórica e cultural (SCHWANDT, 2006). Assim, a realidade se constrói a todo o momento. A perspectiva do construcionismo oferece o embasamento necessário para colocar a mulher em uma posição de voz ativa, na qual ela descreve, explica e atribui sentido ao mundo no qual ela vive e também a ela própria.

Definimos como foco de nosso estudo a mulher que ocupa a posição hierárquica da gerência intermediária nas organizações. A definição de gerência intermediária na literatura é diversa: é uma posição na qual os profissionais estão dois níveis abaixo do principal executivo da organização e um nível acima do operacional (HUY, 2001), ocupando, assim, um cargo entre a direção e os empregados. Outra característica que pode ser atribuída ao gerente intermediário é a de supervisão de outros gerentes (ROULEAU, 2005). Assim, para esse estudo, é adotada a definição de que o gerente intermediário não é o gerente do primeiro nível na hierarquia, que ainda tem um papel de executor, mas o gerente que faz o elo entre a alta administração (no âmbito estratégico) e a operação (no âmbito tático). Assim, ele está abaixo da diretoria e acima da gerência de primeira linha, em uma posição de gerência sênior.

Nossa escolha pela mulher na gerência intermediária está apoiada em duas considerações que descreveremos a seguir. Em primeiro lugar, citamos anteriormente que existe uma literatura predominante nos estudos sobre mulheres nas organizações que abordam as desigualdades, discriminações e desafios enfrentados por elas neste ambiente. Essa

literatura é denominada “*women in management*”, e trata de uma ampla temática acerca das mulheres nas organizações, principalmente a mulher em cargo gerencial: o desempenho da mulher no papel gerencial (STEVENS; DENISI, 1980); questões de discriminação por gênero, quanto à remuneração e ascensão na carreira (CHENEVERT; TREMBLAY, 2001); assédio sexual (MURRELL; OLSON; FRIEZE, 1995); as barreiras enfrentadas pelas mulheres que se tornam gerentes (SIMPSON, 1997); a influência da cultura organizacional nas relações que gênero que dificultam a ascensão das mulheres (BELLE, 2002); como as mulheres abordam questões de igualdade de gênero na organização (PIDERIT; ASHFORD, 2003); teto de vidro (POWELL; BUTTERFIELD, 2002) e relação trabalho/família (POWELL, GREENHAUS, 2006; RUDERMAN et al. 2002). Especificamente no Brasil, estudos que abordam mulheres gerentes alinham-se com os temas tratados na literatura internacional: dificuldades e particularidades da mulher no cargo gerencial (OLIVEIRA, OLIVEIRA, DALFIOR, 2000; PEREIRA; EESC, 2003; HOCH; ANDRADE, FOSSÁ, 2009); estrutura organizacional e relações de gênero (BRITO et al., 2004); conflitos trabalho/família (SILVA; REBELO; ROSSETTO, 2010); e ainda questões de identidade relacionadas ao gênero (SILVEIRA; HANASHIRO, 2011).

Em segundo lugar, existe uma corrente de literatura que aborda a gerência intermediária investigando os efeitos das reestruturações organizacionais sobre esse grupo de profissionais quanto ao seu papel, escopo de seu trabalho e efeitos sobre o indivíduo (DOPSON; STEWART, 1990; THOMAS; DUNKERLEY, 1999). Adicionalmente, outros estudos buscaram compreender como esse gerente se via dentro desse novo contexto (MCCANN; MORRIS; HASSARD, 2008). Mais recentemente, passada a onda de reestruturações, o foco voltou-se para o papel do gerente intermediário na implementação da estratégia (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1997; RAES; ROE, 2011). Como mencionado, o gerente intermediário parece estar mais próximo da alta administração e julga encontrar mais oportunidades de crescimento e aprendizado; por outro lado, sente-se perdido quanto à sua identidade, vive situações ambíguas com relação ao seu papel, sofre com mais pressão e mais horas de trabalho, o que gera conflitos na vida familiar (THOMAS; DUNKERLEY, 1999; DAVEL; MELO, 2005; MCCANN; MORRIS; HASSARD, 2008).

No entanto, são poucas as pesquisas que tratam da mulher na posição hierárquica específica da gerência intermediária. Existem estudos que investigaram o impacto das reestruturações sobre as mulheres gerentes intermediárias, que ficaram mais sobrecarregadas em sua relação entre o trabalho e a vida pessoal (EDWARDS; ROBINSON; WELCHMAN, 1997) e perderam espaço na organização, pois as reestruturações cortaram cargos que eram

ocupados em sua maioria por mulheres (WOODALL; EDWARDS; WELCHMAN, 1997). O trabalho de Linstead e Thomas (2002) buscou entender o processo de construção de identidade, analisando os discursos de gerentes intermediários, homens e mulheres, sob a máscara do gênero. O trabalho de Lopes (2012) analisou o processo de empoderamento de mulheres gerentes intermediárias em três setores de negócio e concluiu que esse processo ainda é um desafio às relações patriarcais predominantes, apesar de as mulheres estarem mais presentes nas organizações em cargos gerenciais e buscarem progresso em suas carreiras de maneira objetiva e determinada. Soma-se a esse cenário de poucas publicações o fato de a bibliografia apontar que as mulheres que sobem na hierarquia organizacional parecem chegar somente até o nível de gerência intermediária (MAINIERO; SULLIVAN, 2005).

Consideramos, portanto, que a pesquisa que será descrita a seguir pode contribuir para a compreensão da mulher que trabalha como gerente intermediária, a partir da perspectiva conceitual do construcionismo. Assim, nosso trabalho tem como pergunta de pesquisa: quais os sentidos que as mulheres atribuem ao seu trabalho e a si próprias na gerência intermediária das organizações?

Além desta introdução, que teve por objetivo contextualizar nossa pesquisa e dar as primeiras indicações sobre este estudo, o trabalho está estruturado em seis capítulos, seguidos das considerações finais.

O Capítulo 2 apresenta a abordagem epistemológica escolhida: o construcionismo social. Detalhamos as bases desta abordagem e também explicitamos a perspectiva de nosso estudo que tem por base as práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano, proposta por Spink (2000).

O Capítulo 3 apresenta o contexto de nosso estudo, trazendo as questões que se apresentam à sociedade contemporânea e um breve resgate histórico da mulher no contexto social e do trabalho, considerando o movimento feminista como pano de fundo das mudanças que se estabeleceram nas relações sociais a partir da segunda metade do século XX.

No Capítulo 4, tratamos das diferentes perspectivas epistemológicas utilizadas para se estudar gênero e, a partir delas, posicionamos o nosso estudo.

O Capítulo 5 traz a revisão da bibliografia internacional e nacional sobre a mulher no contexto das organizações e sobre a gerência intermediária. Neste capítulo, destacamos alguns temas que são relevantes para o nosso estudo e então delineamos nossa pergunta de pesquisa.

O Capítulo 6 aborda o detalhamento de nossa pesquisa, a pergunta de pesquisa, a metodologia e estratégia utilizadas, a caracterização do grupo estudado e a análise dos dados coletados.

O Capítulo 7 traz a discussão dos resultados, onde estabelecemos a relação de nossos achados com a revisão da bibliografia para embasarmos nossas conclusões.

Nas Considerações Finais apresentamos as conclusões, as limitações de nosso estudo e sugestões para futuras pesquisas.

2 ABORDAGEM TEÓRICO-METODOLÓGICA

2.1 O construcionismo social

Nosso trabalho adota como perspectiva epistemológica o sócio-construcionismo. A abordagem sócio-construcionista tem como questão principal explicar o processo pelo qual as pessoas descrevem, explicam e atribuem sentido ao mundo no qual elas vivem e a elas próprias (GERGEN, 1985).

A adoção da perspectiva construcionista pressupõe o alinhamento com a epistemologia do pós-modernismo que estabelece a crítica à objetividade do conhecimento e à crença de que existe uma realidade a ser descoberta. O pós-modernismo pode ser compreendido como a “morte da razão” (POWER, 1990), na medida em que rejeita a racionalidade com forma de compreensão do mundo e questiona a unidade metodológica: o pós-modernismo derruba pilares filosóficos como aqueles que se referem à unidade do significado, da teoria e do *self*, distanciando-se, então, dos diversos pressupostos de unidade que estavam na base do conceito de razão do Iluminismo (COOPER; BURRELL, 1988).

O discurso do pós-modernismo está baseado no conceito da diferença (COOPER; BURRELL, 1988): a ideia de que um conceito contém em si elementos opostos e, assim, não pode assumir um único significado. O mundo é formado por dicotomias – macho/fêmea, dia/noite etc. – que podem ser entendidas de duas maneiras: enfatizando os dois termos separados, ou enfatizando o processo de divisão em si. No primeiro caso, um termo tem uma hierarquia sobre o outro; no segundo, pode-se compreender que a divisão não é somente um ato de separação, mas também de junção de significados que se coabitam e se alternam sendo, portanto, instáveis (COOPER; BURRELL, 1988). Afastando-se da noção de conhecimento absoluto, a abordagem pós-modernista permite aceitar a possibilidade de outros conhecimentos, que seriam normalmente ignorados (CALÁS; SMIRCICH, 1999). Dessa maneira, o pós-modernismo envolve paradoxos, instabilidades, tirando o homem do centro do controle. Não existe um mundo aguardando para ser descoberto, mas um mundo que é construído permanentemente por meio da linguagem compartilhada; assim, os significados e a compreensão não são características intrínsecas do mundo, mas estão nos discursos criados pela linguagem. A compreensão de um fenômeno, desta maneira, requer um processo de

desconstrução, conforme descreve Cooper (1989): a desconstrução busca revelar como as estruturas sociais, consideradas naturais da vida cotidiana, são, na verdade, construções artificiais.

Considerando os paradigmas teóricos propostos por Burrell e Morgan (1979), a abordagem construcionista parte do paradigma interpretativo, que busca o entendimento do mundo por meio da experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos. O mundo compreende um processo social criado pelas pessoas e, assim, a realidade passa a ser um conjunto de significados compartilhados. O que forma a base do pensamento interpretativo é o entendimento de que toda ação humana é dotada de significado; assim, para que certa ação social seja entendida, é necessário buscar o significado que ela carrega (SCHWANDT, 2006) utilizando-se de métodos interpretativos. A busca desse significado é, assim, “[...] um mergulho profundo na interpretação” (SCHWANDT, 2006, p.205), mergulho esse que pressupõe que o conhecimento acerca do objeto de estudo só seja possível partindo de uma base, de um contexto que carrega significados, crenças e valores, ainda que existam variações entre as abordagens interpretativas acerca da proximidade/distanciamento do pesquisador ao seu objeto. Esse paradigma compreende escolas de pensamento como a hermenêutica, a fenomenologia, o interacionismo simbólico e a etnometodologia.

O construcionismo desafia a objetividade do conhecimento tradicional baseado na dualidade, suspendendo a crença de que, por meio da observação do mundo, seja possível apreender a totalidade do conhecimento (GERGEN, 1985; IBAÑEZ, 1993). Nessa definição, dois pontos merecem destaque, chamados por Ibañez (1993) das “ingenuidades” que afetaram a Psicologia como disciplina científica e que dão base ao pensamento construcionista, alinhando-o ao debate pós-modernista (ARENDRT, 2003): a crença de que existe uma realidade independente de nosso modo de acessá-la; e a crença de que existe um modo privilegiado, por meio da objetividade, para se chegar à realidade tal como ela é.

Quanto ao primeiro pensamento, para os construcionistas não existe uma realidade independente fora do indivíduo, uma vez que os elementos que compõem a realidade resultam das práticas de observação que os próprios indivíduos desenvolvem (IBAÑEZ, 1993). Os indivíduos apreendem os objetos que lhes são apresentados a partir de suas categorias, convenções, práticas e linguagem, ou seja, de seus processos de objetivação (SPINK; FREZZA, 2000). Assim, os objetos que compõem a realidade são objetivações que resultam das características, práticas e convenções dos indivíduos (IBAÑEZ, 1993). Isso não significa negar a existência da realidade, mas rejeitar o *realismo do significado*, segundo o qual os significados são entidades fixas que podem ser descobertas e cujo significado independe do

intérprete (SCHWANDT, 2006). Assim, o conhecimento não é algo que as pessoas possuem em suas cabeças, não é descoberto ou elaborado, mas construído socialmente (GERGEN, 1985; SPINK; FREZZA, 2000; SCHWANDT, 2006), abandonando-se sua *concepção representacionista*: o conhecimento não é uma representação de algo que pertence à realidade externa, como se a mente fosse um espelho da natureza (SPINK; FREZZA, 2000). Faz-se importante, ainda, assinalar que essas construções não são “ficções desenfreadas”, como apontam Spink e Frezza (2000), mas têm como limite as próprias características das pessoas que as produzem, que estão situadas historicamente e culturalmente. Assim, a percepção da realidade e a construção do conhecimento acontecem com base em compreensões, convenções, experiências, linguagem em um contexto histórico e cultural (GERGEN, 1985; SCHWANDT, 2006). Ademais, na abordagem construcionista, sujeito e objeto como construções sócio-históricas precisam ser desfamiliarizadas, criando espaço para novas construções (SPINK; FREZZA, 2000). Um exemplo clássico dessa maneira de construção do pensamento é o trabalho de Kessler e McKenna (1978) que investiga a construção social de gênero, argumentando que não existem somente dois gêneros, mas que os conceitos de homem e mulher ganham significados distintos conforme a cultura e o grupo. Nesse sentido, o construcionismo convida à desconstrução de conceitos e práticas, ao questionamento de convenções e, assim, à superação da dicotomia sujeito-objeto, predominante na ciência tradicional. A desconstrução é um processo que permite compreender como as estruturas do mundo social, tomadas como naturais, são artificialmente construídas; o texto, no sentido de ser um discurso político, social, filosófico etc., é o campo da desconstrução, que busca revelar as contradições e ambivalências que existem de forma latente no texto (COOPER, 1989).

Quanto à segunda ingenuidade de que existe um modo privilegiado, por meio da objetividade, para se chegar à realidade tal como ela é, Ibañez (1993) questiona a existência de uma verdade única, com caráter absoluto e transcendental. Ao contrário, diz ele, a verdade é relativa aos próprios indivíduos, suas convenções e experiências. “A verdade é a verdade de nossas convenções [...]”, apontam Spink e Frezza (2000, p.29), já que os significados se sustentam ao longo do tempo por conta dos processos sociais (GERGEN, 1985). A objetividade, por sua vez, estabelece a chamada *retórica da verdade*, que restringe o pensamento a uma única realidade, com uma única verdade, e tem um caráter fortemente impositivo. Assim, essa mudança no caráter da verdade não significa abandonar a noção de verdade a ponto de tratar igualmente enunciados falsos e verdadeiros, ou entender que a verdade pode ser estabelecida sem qualquer critério. O que a perspectiva construcionista indica é a necessidade de se tratar a verdade na esfera da ética: a verdade é importante não só

como verdade em si, mas como relativa aos próprios indivíduos (SPINK; FREZZA, 2000). Assim, o construcionismo permite abarcar diferentes verdades, diversos grupos, removendo o caráter autoritário da abordagem tradicional da ciência que privilegia certos grupos em detrimento de outros (GERGEN; GERGEN, 2007). Ao estabelecer uma verdade como única, a ciência tradicional exclui aqueles que não se encaixam nessa verdade, nesse padrão. Assim, os autores que se utilizam da abordagem construcionista compartilham a ideia de que não existe verdade absoluta no que pode ser observado e, ainda, o que pode ser observado não é uma realidade externa ao pesquisador, já que a realidade se constrói e desconstrói a todo o momento no processo de interação social, na qual ele, pesquisador, também está inserido.

Cabe apontar a distinção feita por Arendt (2003) entre construcionismo e construtivismo, abordagens contemporâneas da Psicologia, mas com focos distintos. Enquanto o construcionismo surgiu na Psicologia Social para abordar as construções que os indivíduos elaboram no coletivo, o construtivismo nasceu na Psicologia do Desenvolvimento para compreender as construções cognitivas que o indivíduo elabora no seu desenvolvimento. Assim, o primeiro tem foco no coletivo e o último no indivíduo. No entanto, as duas abordagens compartilham conceitos apontados anteriormente como a crítica à possibilidade de acesso a uma realidade independente do indivíduo e a rejeição a um modelo de investigação baseado na objetividade.

Dentro de uma perspectiva histórica, o movimento construcionista emerge de um movimento pendular entre duas tradições intelectuais (GERGEN, 1985). De um lado, a *perspectiva exogênica*, representada pelo empirismo, entende que o conhecimento é uma representação mental de eventos do mundo real. Assim, o conhecimento é uma representação interna do mundo real. A *perspectiva endogênica*, por sua vez, aponta que a fonte de conhecimento é um processo interno do indivíduo, a partir de suas condições inatas como pensar, categorizar ou processar informações. Essas tradições permearam a teoria psicológica em um movimento pendular das relações entre mundo interno e mundo externo, que ainda hoje parece se manter. De um lado a psicologia behaviorista, representando a perspectiva exogênica e ancorada no paradigma positivista, com a crença de que a atividade humana é determinada pelo ambiente; do outro, a abordagem endogênica, com a psicologia cognitiva, baseia-se na ideia de que a ação humana depende de processos internos do indivíduo e assim, refere-se ao mundo como ele é percebido e não como ele é. Foi com esse pano de fundo que o pensamento construcionista emergiu como forma de superar o dualismo sujeito – objeto, pressupondo a desfamiliarização da ideia cristalizada de dualidade (SPINK; MENEGON, 2000). Como apontam Spink e Menegon (2000):

Na perspectiva construcionista tanto o objeto quanto o sujeito são construções sócio-históricas: o modo como acessamos a realidade institui os objetos que constituem a realidade. Dito de outra forma, a realidade não existe independentemente do nosso modo de acessá-la. (SPINK; MENEGON, 2000, p.76)

O construcionismo ganha sustentação quando questiona o conhecimento como representação mental e abre espaço para entendê-lo como prática social, na qual a linguagem cumpre papel principal, pois ela é o meio pelo qual os indivíduos expressam a sua forma de estar no mundo, ou ainda, a linguagem “nos permite termos o mundo que temos.” (SCHWANDT, 2006, p.202). Aqui aparece o conceito que Gergen (1985) chamou de ‘entendimento negociado’: as práticas linguísticas para descrever ou explicar o mundo constituem formas de ação social; manter ou modificar essas práticas implica manter ou alterar atitudes e comportamentos. Em última instância, o construcionismo confronta a noção tradicional do conhecimento objetivo, individualista e ahistórico, e busca estabelecer uma metateoria que transfere o *locus* da explicação dos processos de conhecimento dos dados ou dos processos cognitivos para as pessoas em suas relações sociais tendo a linguagem como foco (GERGEN, 1985).

A abordagem do conhecimento como uma construção social tem sua origem na Sociologia do Conhecimento (GERGEN, 1985; SPINK; FREZZA, 2000; CUNLIFFE, 2008) e, nesse contexto, o trabalho de Berger e Luckmann (1997) traz recursos para se compreender os processos de objetivação da realidade, centrando-se na ideia do conhecimento do senso comum, ou seja, do conhecimento que as pessoas têm da realidade da vida cotidiana, pois “é precisamente este ‘conhecimento’ que constitui o tecido de significados sem o qual nenhuma sociedade pode existir.” (BERGER; LUCKMANN, 1997, p. 30). Os autores partem da indagação de como os significados subjetivos se tornam elementos objetivos e, assim, desenvolvem em sua obra a ideia de que a sociedade existe como uma realidade objetiva e subjetiva, produto das interações entre os indivíduos por meio de esquemas tipificadores: em uma relação dialética, o homem constrói seu mundo social e é, ao mesmo tempo, influenciado por ele por meio de processos de institucionalização, objetivação e internalização. Na realidade social da vida cotidiana, os indivíduos interagem a partir de esquemas tipificadores que definem padrões para essas interações. Assim, o outro é apreendido a partir dessas tipificações e as interações vão se tornando habituais no decorrer do tempo. Esses hábitos se institucionalizam, ou seja, constroem uma realidade a partir dessas interações, realidade essa que perdura ao longo do tempo e estabelece padrões de conduta no grupo. É esse processo de

institucionalização que gera a objetividade percebida, uma realidade objetiva. O indivíduo, então, passa a fazer parte do grupo social quando interioriza essa realidade social objetiva, por meio de processos de identificação que acontecem na socialização primária durante a infância (dentro do grupo familiar) e posteriormente na socialização secundária, no âmbito da sociedade.

Além da Sociologia do Conhecimento, o construcionismo também estabelece raízes em outros referenciais. Spink e Frezza (2000) incluem a Filosofia e a Política nessa lista, e Cunliffe (2008) atribui as origens do construcionismo à Sociologia e à Filosofia Social. Quanto à Sociologia, as origens do construcionismo estariam vinculadas à noção de que a realidade é um conceito prático adquirido por meio de processos interpretativos que ocorrem a todo o momento nos indivíduos e entre eles; quanto à Filosofia Social, pela noção de que as experiências pessoais são moldadas pelas interações sociais e pelo uso da linguagem no dia a dia. Isso revela o caráter multidisciplinar desse movimento, que se alinha à característica também multidisciplinar nos estudos sobre organizações (ROSA, TURETA; BRITO, 2006). Ademais, estudos nesses campos de conhecimento têm revelado uma crescente importância dada à linguagem e à linguagem em uso, tratada como um fenômeno central para investigação na pesquisa em Ciências Sociais e em organizações (ALVESSON; KARRENAN, 2000).

Linguagem e discurso como métodos de pesquisa podem ser situados em dois amplos referenciais: uma perspectiva mais objetiva na qual a linguagem é vista como epistemologia e outra na qual a experiência social é construída pela linguagem, e, nesse sentido, a linguagem é vista como ontologia (CUNLIFFE, 2002). A primeira refere-se ao *mainstream* que assume a realidade social como um conjunto de fenômenos externos aos participantes e o significado desses fenômenos pode ser apreendido por meio da observação ou questionamento dos envolvidos. Nesse contexto, a linguagem é um meio para se descrever o mundo “real” e, assim, é tratada como epistemologia (CUNLIFFE, 2002), isto é, a linguagem é um método de pesquisa que busca revelar, trazer à tona, os significados pré-existentes embutidos nos discursos. Como questionamento dessa visão de mundo, outra corrente emergiu com base nos preceitos pós-modernistas, pós-estruturalistas e sócio-construcionistas, substituindo a noção da linguagem como meio para se descrever a realidade e assumindo a condição da linguagem como meio que constrói a realidade. Essa é uma perspectiva da linguagem como ontologia (CUNLIFFE, 2002), na qual ela (linguagem) cumpre o papel de construção social da realidade e das identidades e, dessa maneira, o significado se constrói no momento da dialogia, do pronunciamento do discurso. Entende-se,

então, que na perspectiva construcionista, a linguagem está situada mais como ontologia que epistemologia, por tratar essencialmente da construção social do conhecimento.

Como toda perspectiva teórica, o construcionismo também sofre suas críticas. O primeiro grande questionamento refere-se ao reducionismo linguístico (IBAÑEZ, 1993; SPINK; FREZZA, 2000). Ao enfatizar a linguagem e as construções linguísticas como meio para construção de realidade, as críticas recaem sobre o fato de que o construcionismo parece adotar a ideia de que tudo se resume à linguagem e que a realidade é de natureza linguística. No entanto, como discute Ibañez (1993), essa crítica é infundada, pois dizer que algo adquire status de objeto real por meio de um processo de construção linguística, não significa dizer que esse “algo” é de natureza linguística. O construcionismo apenas reconhece a linguagem tendo um papel central nos processos de objetivação que constituem a sociedade e não a linguagem como sendo a realidade (SPINK; FREZZA, 2000). A outra crítica que recai sobre o construcionismo refere-se ao seu relativismo, definição de que toda e qualquer crença sobre um dado tópico é igualmente aceitável (GERGEN, 1985; SPINK; FREZZA, 2000). Como a realidade é uma construção social fruto das interações dos indivíduos, essa realidade está em constante mudança e, assim, parece nunca existir a possibilidade de verdade e que qualquer interpretação é adequada. No entanto, como indicam Spink e Frezza (2000) esse relativismo somente se torna claro em uma perspectiva do tempo histórico, pois na vida cotidiana, as pessoas são produtos de sua época e estão sujeitas a convenções, ordens e estruturas de legitimação.

A abordagem construcionista ganhou espaço como forma de pensamento principalmente na Psicologia contemporânea, mas não se restringiu somente a ela, sendo encontrado também o seu uso nas Ciências Sociais – na Antropologia, na Sociologia e na Filosofia – e também nas Ciências Naturais, como a Física e a Biologia (IBAÑEZ, 1993). Nos estudos organizacionais, o construcionismo ganhou popularidade nos últimos 20 anos, buscando compreender como as organizações, identidades e o conhecimento são socialmente construídos (CUNLIFFE, 2008). De maneira ampla, pode-se dizer que não existe uma única perspectiva construcionista, mas que existem diferentes abordagens dentro desse pensamento (IBAÑEZ, 1993). Schwandt (2006), por exemplo, indica que existe o construcionismo forte, que se atém veementemente à centralidade da linguagem como forma de construção da realidade, e o construcionismo fraco que reconhece a relevância dos processos sociais na construção da realidade, mas também assume certa objetividade no mundo que restringe a construção do conhecimento. Cunliffe (2008), de forma similar, também identifica duas correntes no pensamento construcionista: a primeira é a abordagem *subjetiva*, que parte do

princípio de que a realidade é fruto de negociações entre as pessoas em diferentes contextos sociais, para os quais cada indivíduo tem sua percepção e atribui o seu sentido. Assim, a realidade é o momento da interação social. Trabalhos que adotam essa linha têm como foco a descoberta de como os indivíduos atribuem sentido ao mundo ao seu redor (recursos linguísticos utilizados, maneiras de se falar sobre a experiência), negociam significados coletivos e o impacto desses significados. A outra abordagem é a *intersubjetiva*, que se baseia nos conceitos de Berger e Luckmann (1997), partindo do princípio de que existe certo grau de objetividade na realidade, apesar dessa realidade ser fruto das interações humanas. Sob essa ótica, os fenômenos são estudados como produtos dessa interação e com certo grau de continuidade, com elementos que perduram ao longo do tempo como rotinas, história, práticas discursivas, sistemas de linguagem. Pesquisas que adotam essa visão, em geral examinam os produtos dessa construção: no caso das organizações, as práticas adotadas (tecnologia, estratégia etc) e quais discursos moldam essas práticas; ou ainda, quais histórias, metáforas, narrativas são criadas e criam a cultura da organização, as identidades etc. Outra ótica dessa abordagem intersubjetiva enfatiza o processo dessa construção: como determinadas práticas discursivas produzem certos significados no contexto organizacional. Como indica Cunliffe (2008), essas abordagens são escolhas adotadas pelo pesquisador acerca do seu objeto de pesquisa e seus objetivos de estudo e não são excludentes, mas representam um *continuum* dentro da perspectiva teórica do construcionismo.

2.2 Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano

Utilizaremos em nossa pesquisa a abordagem das práticas discursivas e produção de sentidos proposta por Spink (2000). Spink e Medrado (2000) abordam o construcionismo pela perspectiva da Psicologia Social, tendo como objeto de estudo o momento da interação, ou seja, os processos de produção de sentidos na vida cotidiana a partir da análise das práticas discursivas. Segundo as autoras, dar sentido ao mundo é uma força inevitável na vida em sociedade, e esse é o pressuposto que está na base da Psicologia Social. A produção de sentido é um fenômeno sociolinguístico – o uso da linguagem dá suporte às práticas sociais geradoras de sentido – e busca entender as práticas discursivas que permeiam o cotidiano (por exemplo, narrativas, argumentações e conversas) e também os repertórios utilizados nesse

processo linguístico. As práticas discursivas são o foco central de análise na perspectiva construcionista e são definidas a partir de três dimensões: *linguagem, história e pessoa*.

A concepção de *linguagem* adotada por Spink e Medrado (2000) é a da linguagem em uso, entendida como prática social. É importante, no entanto, conforme ressaltam os autores, fazer uma distinção entre discurso e práticas discursivas para permitir diferentes níveis de análise. O discurso remete a regularidades linguísticas representadas pelo uso institucionalizado da linguagem que acontece, por exemplo, em grupos sociais, em domínios de saber, em estruturas de poder. Por ser institucionalizado, tem um caráter de permanência no tempo, apesar de poder sofrer alterações conforme o contexto histórico. O discurso, da forma como apresentado, aproxima-se do conceito de linguagem social, que se refere aos discursos particulares de um estrato específico da sociedade, como por exemplo, um grupo etário, uma profissão etc., em determinado contexto e momento histórico. O contexto, que envolve a situação, os interlocutores, o espaço e o tempo, molda a forma das enunciações, denominada gêneros da fala. Os gêneros da fala, com formas mais ou menos estáveis de enunciados, geram coerência dos enunciados com o contexto, com o tempo e os interlocutores. Dessa maneira, existem prescrições e regras linguísticas que orientam as práticas cotidianas dos indivíduos e tendem a manter e reproduzir discursos. Assim, conclui-se que discurso, linguagem social e gêneros da fala são conceitos que tratam de elementos habituais presentes nos processos de institucionalização.

As práticas discursivas, por sua vez, remetem aos momentos de ressignificações, de rupturas, de produção de sentidos (SPINK; MEDRADO, 2000). Elas podem ser entendidas como linguagem em ação, ou seja, as maneiras pelas quais as pessoas produzem sentidos e se posicionam nas relações sociais do cotidiano. As práticas discursivas têm como elementos constitutivos: a *dinâmica*, que são os enunciados orientados por vozes; as *formas*, que são os gêneros da fala; e os *conteúdos*, que são os repertórios interpretativos. Enunciados e vozes estabelecem o processo de interanimação dialógica que acontece em uma conversação: os enunciados de uma pessoa estão sempre relacionados a uma ou mais pessoas, por meio das vozes que representam esses interlocutores, ainda que o diálogo seja interno. Os enunciados, compostos por palavras e sentenças articuladas em determinada situação, adquirem o caráter social quando associados à noção de vozes. A compreensão do sentido, então, é sempre um confronto de inúmeras vozes.

Cabe destacar que um enunciado não existe isoladamente, mas ele está ancorado no sistema de linguagem do indivíduo e em enunciados pré-existentes, como um dos elos de uma corrente de outros enunciados. Então, por meio da investigação dos repertórios

interpretativos, que são as unidades de construção das práticas discursivas e que demarcam o leque de possibilidades de construções discursivas, é possível a compreensão do sentido. Assim, a análise das práticas discursivas não olha apenas para a regularidade, o consenso, mas também a variedade e a polissemia, essa última definida por Lalande (1996) como “propriedade que uma palavra possui (numa dada época) de representar ideias diferentes.” (LALANDE, 1996, p. 821).

Quanto à segunda dimensão das práticas discursivas – a *história* – nota-se que os repertórios interpretativos são construções históricas e culturais, e compreender o sentido contextualizado das práticas discursivas torna-se relevante para apreender sentidos novos e antigos. A questão da perspectiva temporal é tratada por Braudel (1968), por exemplo, abordando o tempo curto que se refere ao momento do dia de hoje representado pelos acontecimentos da vida cotidiana, e o tempo longo, que envolve o tempo da permanência. Ao pesquisador cabe integrar essas duas instâncias para compreensão dos fenômenos sociais. Spink e Medrado (2000), a partir da perspectiva da Psicologia Social, incluem nessa temporalidade o *tempo vivido* que permite abarcar os processos de socialização. Assim, propõem uma abordagem temporal de três níveis:

- **Tempo longo:** marca os conteúdos culturais, definidos ao longo da história e que formam os discursos de uma época. São produzidos e reinterpretados por diferentes domínios de saber: a religião, a ciência e a tradição do senso comum. Esses conhecimentos fazem parte da vida dos indivíduos por meio de instituições, modelos, convenções, normas e transcendem o próprio indivíduo, mantendo-se vivos como construções históricas que agregam, definem e ampliam os repertórios disponíveis.

- **Tempo vivido:** corresponde à experiência do indivíduo na trajetória de sua história pessoal, no que tange o processo de ressignificação dos conteúdos históricos por meio da socialização primária e secundária, definida por Berger e Luckmann (1997). É o tempo da aprendizagem no tempo da vida de cada indivíduo, em um conjunto de esquemas apreendidos desde a infância e atualizados permanentemente durante a vida. É, ainda, um ponto de referência afetivo, no qual estão embutidas as narrativas pessoais e de identidade.

- **Tempo curto:** é o tempo da interanimação dialógica, com as interações face a face, que permite compreender a produção dos sentidos. É o momento no qual múltiplos repertórios se encontram, com uma combinação de vozes e ativados pela memória cultural do tempo longo e a memória afetiva do tempo vivido.

É por meio das interfaces desses tempos que se pode compreender como os sentidos se formam e circulam na sociedade, atentando-se às regularidades dos enunciados, que permitem identificar as permanências que sustentam o compartilhamento, e também verificando a polissemia dos repertórios, que conferem a singularidade aos processos de produção de sentido. Como indica Spink e Medrado (2000):

[...] a produção de sentidos opera na interface de três tempos históricos: entre a construção social dos conteúdos culturais do *tempo longo*, as linguagens sociais que aprendemos no *tempo vivido* e os processos dialógicos do *tempo curto*. (SPINK e MEDRADO, 2000, p. 57, grifos do autor).

Finalmente, a terceira dimensão das práticas discursivas é a *pessoa*. O termo “pessoa” é utilizado por Spink e Medrado (2000) para enfatizar a dialogia, ao invés da individualidade ou a condição de sujeito. Isso não significa, como apontam os autores, abandonar o indivíduo, mas conferir-lhe um novo significado como pessoa que pertence ao tempo longo da história. O conceito de indivíduo, por si, remete a algumas dicotomias como indivíduo/sociedade, público/privado, o que não se alinharia à perspectiva construcionista; o conceito de pessoa, por sua vez, tem um caráter relacional – a pessoa inserida em um mundo de trocas simbólicas no jogo das relações sociais. A produção de sentidos, então, acontece na produção discursiva das pessoas em interação, em um processo de interanimação dialógica, que carrega em si construções de identidade.

Nossa pesquisa, então, tem como pano de fundo esse referencial metodológico apresentado. Adotamos o construcionismo dentro de uma perspectiva intersubjetiva, que tem como fundamentos o trabalho de Berger e Luckmann (1997) da construção social da realidade. Assim, assumimos que existe certo grau de objetividade na realidade, apesar dessa realidade ser fruto das interações humanas. Sob essa ótica, os fenômenos são estudados como produtos dessa interação e com certo grau de continuidade, com elementos que perduram ao longo do tempo como rotinas, história, práticas discursivas, sistemas de linguagem. Essa abordagem parece ser a mais adequada para se compreender a questão da mulher na gerência intermediária, uma vez que se está partindo de um contexto específico onde a mulher está inserida (a organização e sua estrutura e, portanto, o tempo vivido), mas sem deixar de lado o tempo longo que traz o contexto histórico vivido pela mulher e que será apresentado mais adiante. Para se entender os sentidos que essa mulher atribui ao seu trabalho, o conceito de práticas discursivas apresentado por Spink e Frezza (2000), no tempo

curto, permitirá explorar a interanimação dialógica, os gêneros da fala e os repertórios interpretativos utilizados pelas mulheres estudadas.

3 O CONTEXTO DO NOSSO ESTUDO

A perspectiva epistemológica do construcionismo social, como apresentamos no capítulo anterior, pressupõe que a realidade é um processo de construção social que está contextualizado historicamente e culturalmente. Assim, o tempo histórico é fundamental para a compreensão do fenômeno estudado. Considerando esses pontos, dedicamos este capítulo a essa contextualização histórica que é o pano de fundo de nosso estudo. Iniciamos com um breve panorama da sociedade contemporânea, que nos auxilia a compreender a dinâmica dos tempos atuais. Em seguida, fazemos um breve resgate histórico da mulher no contexto social e do trabalho, chegando até os dias de hoje, tratando do movimento feminista e suas questões como base das mudanças que se estabeleceram nas relações sociais a partir da segunda metade do século XX.

3.1 Questões da sociedade contemporânea

A sociedade contemporânea é marcada por uma maior complexidade, é mais demandante e se caracteriza pela instabilidade e transitoriedade dos acontecimentos, além da ambiguidade permanente (GERGEN, 2000; BAUMAN, 2004). A vida parece estar fora de controle, pois não é possível fazer planos efetivos ou atender todas as obrigações com incessantes desejos e demandas que aparecem a todo o momento (GERGEN, 2000). O dinamismo é uma característica presente na vida cotidiana: o ritmo da mudança social é rápido, bem como a amplitude e a profundidade das mudanças são maiores (GIDDENS, 2002). O dinamismo é atribuído a alguns fatores, segundo Giddens (2002):

a) *Separação de tempo e espaço*: houve um esvaziamento do espaço pelo estabelecimento de um sistema de tempo universal e zonas de tempo globalmente padronizadas. O uso generalizado de instrumentos de marcação do tempo estabeleceu mudanças na vida cotidiana, com um caráter inevitavelmente universal.

b) *Mecanismos de desencaixe*: mecanismos que descolam as relações sociais de lugares específicos, recombinao-as por meio de grandes distâncias no tempo e

no espaço. Esses mecanismos são sistemas abstratos de dois tipos: as fichas simbólicas, que são meios de troca que têm um valor padrão e, assim, são intercambiáveis em diversos contextos. O dinheiro é o principal exemplo de ficha simbólica; e os sistemas especializados, que se referem ao conhecimento técnico que têm validade independente dos praticantes e dos clientes que os utilizam. Esses sistemas adentram praticamente em todos os aspectos da vida social. Por exemplo, a medicina, a engenharia, a psicologia etc.

c) *Reflexividade*: a transformação do tempo e espaço, em conjunto com os mecanismos de desencaixe, afastam a vida social da influência de práticas e preceitos preestabelecidos. Nesse contexto surge a reflexividade, que se refere à permanente revisão da maioria dos aspectos da atividade social, à luz de novo conhecimento ou informação. Esse processo dá-se institucionalmente, de forma que a sociedade permanentemente se revisa e se refaz pelo uso regularizado do conhecimento sobre as circunstâncias da vida social como elemento constitutivo de sua organização e transformação.

Esse contexto traz o que Gergen (2000) define como “saturação social”, o fato de que ao mesmo tempo em que o indivíduo tem mais possibilidades, mais informações, se relaciona com mais pessoas, depara-se também com mais responsabilidades, mais obrigações, mais expectativas. A tecnologia cumpre um papel central nessa saturação, pois o seu desenvolvimento – do carro, ao telefone, à televisão, ao computador e à internet – provocou mudanças sociais significativas, colocando o indivíduo imerso de maneira profunda no mundo social e exposto cada vez mais a opiniões, valores e estilos de vida alheios. No passado, as relações sociais davam-se dentro de um círculo restrito, por exemplo, à distância que se conseguia caminhar. Assim, o círculo social de uma pessoa girava em torno da família, dos vizinhos e de outros moradores da vila. Nos tempos atuais, essa noção de espaço se diluiu com o desenvolvimento da tecnologia e o campo social de um indivíduo é dificilmente delimitado. Essas mudanças carregam ambiguidades em si: as pessoas estão mais conectadas e também mais isoladas; ao mesmo tempo em que o desenvolvimento da tecnologia é levado ao extremo, existe um retorno ao naturalismo. O mundo parece estar seguindo em direções diferentes ao mesmo tempo, uma característica marcante da sociedade contemporânea (GERGEN, 2000).

Essa saturação social, segundo Gergen (2000), vem produzindo profundas mudanças na forma como o indivíduo compreende o seu *self*, isto é, como compreende quem é. A visão romântica do *self*, estabelecida no século XIX, atribuía aos indivíduos

características como paixão, alma, criatividade e esse repertório moldava relações baseadas no compromisso e na dedicação. O amor estava à frente das ações humanas, no lugar do útil ou do funcional. No século XX, a visão modernista do *self* ameaçou esse repertório romântico, ancorando-se na razão: as pessoas são previsíveis, as escolhas são racionais, a vida é planejada e moldada para criar o futuro dos sonhos. No entanto, no final do século XX, a condição pós-modernista, como denomina Gergen (2000), coloca em risco as crenças sobre o *self*: o pós-modernismo não estabelece um novo repertório para o entendimento do ser humano, o que coloca em dúvida a própria essência do humano. O repertório disponível para tornar a personalidade de um indivíduo inteligível (repertório com termos relacionados a emoções, motivações, pensamentos, valores, opiniões) delimita as formas de ação desse indivíduo (GERGEN, 2000). Se esse repertório não existe ou se ele é plural, como aponta o pós-modernismo, o indivíduo está em um processo de contínua construção e reconstrução: ele não tem uma essência individual à qual se mantém fiel. Esse processo está relacionado ao fato de que o indivíduo fica exposto a múltiplas possibilidades de ser, gerando o que Gergen chama de “multiplicidade do *self*”. Esse conceito parece se alinhar à fragilidade da identidade explorada por Bauman (2004): diante de um mundo líquido, segundo sua denominação, onde os vínculos se afrouxam, as estruturas e as instituições sociais se liquefazem, o sentimento de pertencimento, antes ancorado na família, no trabalho e na comunidade não existe mais. O modo de ser da vida contemporânea passa a ter como essência a mudança obsessiva e compulsiva, de maneira que “a construção da identidade assumiu a forma de uma experimentação infundável.” (BAUMAN, 2004, p. 91).

Giddens (2002), por sua vez, indica que novos mecanismos de auto-identidade são constituídos na modernidade. A reflexividade, uma das características da sociedade contemporânea, citada anteriormente, também afeta o indivíduo – as pessoas estão continuamente se auto-avaliando, revendo sua história, olhando o passado e programando o futuro. No entanto, cabe aqui uma distinção acerca da reflexividade do indivíduo e da reflexividade institucional que afeta o indivíduo. O ser humano é um agente social, dotado de uma capacidade reflexiva, capacidade essa definida como um monitoramento reflexivo da ação intrínseco a toda atividade humana (GIDDENS, 1986). No dia a dia, essa reflexividade se traduz no que Giddens denomina a consciência prática e a consciência discursiva. A primeira consiste em tudo que esse agente sabe de forma tácita sobre aquilo que o rodeia na vida social, no “como estar nessa vida social”, mas que não necessariamente é expresso no discurso. O discurso é traduzido no que Giddens chama de consciência discursiva, e a diferença entre as duas está naquilo que é dito e o que é feito. Essa diferenciação é bastante

tênue na prática, mas permite compreender o indivíduo como agente capaz de entender o que faz enquanto faz, e ainda refletir posteriormente sobre o que foi feito, sendo assim dotado de capacidade reflexiva.

A reflexividade da sociedade contemporânea que afeta o indivíduo, por sua vez, estabelece um *projeto reflexivo do eu*: cada indivíduo não apenas tem uma biografia, mas vive uma biografia reflexivamente organizada em termos do fluxo de informações sociais e psicológicas sobre possíveis modos de vida. O eu é um projeto reflexivo pelo qual o indivíduo é responsável: “somos não o que somos, mas o que fazemos de nós mesmos.” (GIDDENS, 2002, p. 74). Nesse processo reflexivo, a auto-identidade pressupõe uma narrativa: histórias pela qual a auto-identidade é entendida reflexivamente, tanto pelo próprio indivíduo como pelos outros. No entanto, essa narrativa é bastante frágil, pois a auto-identidade é criada e recriada contra o pano de fundo das experiências da vida diária, que estão em permanente mudança (GIDDENS, 2002). Desta maneira, o indivíduo está em um processo de construção/reconstrução de um sentido próprio de identidade que seja coerente e satisfatório, ainda que continuamente revisado. Assim, a noção de “quem sou eu” adquire uma fragilidade e uma eterna condição provisória da identidade, como se fosse um processo, algo em permanente construção (BAUMAN, 2004). Pode-se escolher entre diferentes identidades e o problema, então, passa a ser essa escolha: qual identidade o indivíduo seleciona e então quanto tempo se apega a ela (BAUMAN, 2004).

A escolha é um componente fundamental da vida cotidiana contemporânea (GIDDENS, 2002). O indivíduo confronta-se com uma variedade de escolhas ao mesmo tempo em que tem pouca ajuda sobre as opções que devem ser selecionadas; em sociedades tradicionais, a escolha também existia, mas estava condicionada a tradições e hábitos relativamente fixos. Essa pluralidade de escolhas está relacionada à pluralização dos mundos de vida. Em sociedades pré-modernas as pessoas viviam em ambiente sociais que eram muito ligados entre si; na sociedade contemporânea, os ambientes da vida social – trabalho, lazer, família – são muito diversos e segmentados; essa segmentação envolve, particularmente, a separação entre domínio público e privado. A pluralidade de escolhas gera uma situação de dúvida permanente, característica da sociedade contemporânea e seu caráter reflexivo.

Segundo Giddens (2002), as escolhas afetam os indivíduos em diferentes dimensões. A primeira refere-se ao estilo de vida, termo utilizado para definir um conjunto de práticas que o indivíduo assume por preencherem suas necessidades utilitárias e também porque formam material para a narrativa da sua identidade. Estilos de vida são práticas de rotina, incorporadas no modo de vestir, comer, agir, locais frequentados etc. e estão sujeitos a

mudanças, de forma reflexiva, seguindo a natureza móvel da auto-identidade. Escolher entre diferentes estilos de vida faz parte das ações da vida contemporânea. Acrescenta-se a isso outra dimensão que se refere ao planejamento estratégico de vida: em um mundo de opções alternativas de estilos de vida, fazer o planejamento da vida torna-se importante como uma forma de preparar ações futuras em torno da biografia do eu.

Diante da multiplicidade do *self* (GERGEN, 2000), da fragilidade da identidade (BAUMAN, 2004), do projeto reflexivo do eu (GIDDENS, 2002), questões que marcam a sociedade contemporânea, parece surgir outra forma de concepção do *self*, não mais ancorada da essência individual, mas assumindo um caráter relacional (GERGEN, 2000). A visão romântica e modernista enfatiza o indivíduo como agente autônomo, aspecto questionado no pós-modernismo, que compreende que o indivíduo só existe como participante de um processo social. Assim, as relações criam o sentido do eu e o *self* passa a se moldar em torno de manifestações de relações: não existe líder, se não houver liderados; não existe uma pessoa amável se os outros não a consideram assim, entre outros. Esse caráter relacional do *self* desloca a noção de que o indivíduo é sua essência pessoal (sentimentos, crenças etc.) para a percepção do indivíduo que se constrói em diferentes grupos sociais.

O que parece importante para o nosso trabalho é compreender que o mundo contemporâneo apresenta-se de forma diferente que há algumas décadas, e isso tem um impacto sobre os indivíduos. A questão da identidade como algo não mais estático ou estável, mas um processo permanente de construção e desconstrução parece ser uma característica marcante dos tempos atuais que traz consequências para os indivíduos em suas vidas: com um sentimento permanente de dúvida, de conflito, da necessidade de escolha, em um processo reflexivo em um mundo incansavelmente demandante. Nesse contexto, a identidade se dilui em meio a múltiplas possibilidades e a essência do *self* se dissolve: o *self* somente se define em relação ao outro. O indivíduo é mais do que nunca um ser social. Particularmente, esse cenário nos parece importante para entender a mulher no contexto de trabalho da gerência intermediária que, como abordaremos adiante, tem um cotidiano demandante nas organizações que se entrelaça com as atividades que a mulher desempenha junto à casa e à família.

3.2 Um breve resgate histórico sobre as mulheres

Como citamos anteriormente, a perspectiva epistemológica do construcionismo social pressupõe o tempo histórico como contexto fundamental para a compreensão do fenômeno estudado, como discutimos no primeiro capítulo. Assim, para entender a questão da mulher nas organizações nos dias atuais, faremos agora um resgate histórico sobre a mulher e o trabalho.

Na era agrária, mulheres e homens participavam de diferentes atividades para a economia da família, com tarefas consideradas tipicamente femininas e outras masculinas (ALVESSON; BILLING, 1997). É difícil dizer se tais atividades tinham a mesma importância como apontam alguns autores (POWELL, 1993) ou se as atividades femininas eram consideradas menos importantes que as desenvolvidas pelos homens (ALVESSON; BILLING, 1997). O que nos parece relevante, no entanto, é que a divisão sexual do trabalho sempre existiu, e a mudança da atividade agrária para a atividade industrial exacerbou e explicitou as diferenças entre os sexos. Como apresenta Hollway (1996), no início do processo de industrialização na Europa, 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). Com a extensiva participação da mão de obra feminina naquele momento de industrialização, 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; BILLING, 1997).

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. Atividades antes desenvolvidas dentro de casa, como a costura e a panificação, por exemplo, migraram para o formato comercial na indústria e, assim, a família deixou de ser uma unidade de produção e passou ser consumidora. Isso se traduziu na necessidade de se ganhar o suficiente para o sustento da família, papel esse que foi assumido pelo homem como provedor (ALVESSON; BILLING, 1997). O trabalho, então, passa a ser entendido como a produção de bens

econômicos ou a prestação de serviços mediante a retribuição de um salário e, por consequência, ocorre uma desvalorização do trabalho da mulher feito em casa, o que parece ser uma contradição: se uma mulher cuida de crianças alheias isso é trabalho, mas se ela cuida das suas, não; se a mulher é uma cozinheira em um restaurante, isso é trabalho, mas se cozinha em sua casa, não (MARIÁS, 1981). Desta maneira, o conceito de trabalho passou a estar vinculado ao gênero, em uma relação desigual: a esfera do trabalho passou a ser a esfera masculina com um status superior ao trabalho da mulher, que estava vinculado à esfera doméstica (HOLLWAY, 1996). Não só estas esferas passaram a estar claramente definidas, como o tipo de trabalho também 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 (ALVESSON; BILLING, 1997).

A separação entre a esfera pública e a privada, além de um rearranjo social, estabeleceu novos significados às relações familiares com base nos ideais do amor romântico, nos quais o casamento deixava de ter um valor econômico e ganhava um caráter especial (GIDDENS, 1993). O lar passou a ser o local onde se encontrava apoio emocional, distinto do caráter instrumental do trabalho. Por consequência, o domínio do homem sobre a família ficou enfraquecido, e o controle das mulheres sobre a criação dos filhos aumentou. O centro da família, então, deslocou-se da autoridade patriarcal para a afeição maternal, o que estabeleceu a idealização da mãe e da maternidade. A imagem da “esposa e mãe” passou a associar maternidade com feminilidade, criando uma clara distinção de papéis: a mulher subordinada ao lar e isolada do mundo externo. Dessa maneira, a delimitação entre a esfera pública e privada ganhou contornos mais rígidos, sendo a primeira definida como essencialmente masculina, e a última como o lugar da esposa/mãe/dona de casa e seus filhos (GIDDENS, 1993).

A prioridade da função doméstica sobre a profissional era o discurso predominante em todo o Ocidente, o que fazia com o que trabalho feminino fosse menos qualificado que o masculino e, portanto, com remuneração inferior a esse (ALVESSON; BILLING, 1997). No início do século XX, nos EUA 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; 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 os homens (POWELL, 1993).

No entanto, as duas Grandes Guerras levaram a mulher ao mercado de trabalho para suprir a ausência dos homens que estavam em luta (ALVESSON; BILLING, 1997) e elas tiveram a oportunidade de provar que eram competentes em realizar funções consideradas tipicamente masculinas, como dirigir ônibus, gerenciar escritórios ou ainda fazer a manutenção de estradas de ferro (BRADLEY, 1989). Esse movimento, que poderia se traduzir em um significativo ganho de espaço para as mulheres no mercado de trabalho, com condições mais igualitárias, não se revelou como tal: o final da Primeira Guerra, diante de um cenário de depressão econômica, colocou a mulher de volta à esfera doméstica e, ao final da Segunda Guerra, as mulheres conseguiram se manter no mercado de trabalho, mas com funções ditas tipicamente femininas, relacionadas principalmente ao setor de serviços, como lojas e escritórios (BRADLEY, 1989). Assim, a segregação por gênero se manteve.

É importante, no entanto, ressaltar que uma grande mudança que se estabeleceu nas sociedades em geral, neste momento histórico, foi o aumento significativo da participação feminina no mercado de trabalho, considerando mulheres brancas, de classe média (POWELL, 1993; HOBSBAWN, 1995). Nos Estados Unidos na década de 1940, as mulheres casadas que viviam com os maridos e trabalham representavam menos de 14% do total da população feminina, percentual esse que chegou a mais de 50% em 1980 (POWELL, 1993; HOBSBAWN, 1995). O trabalho de Sulerot (1970) explorou o significado do trabalho para essas mulheres, identificando diferenças quanto ao estrato social: para as mulheres de baixa renda, operárias, camponesas, o trabalho era uma necessidade e elas vivenciavam um conflito entre a atividade que lhes garantia sobrevivência e a imagem estereotipada da mulher como dona de casa; o segundo grupo compreendia mulheres de classe média, para as quais o trabalho representava uma possibilidade de incremento do bem-estar. Tinham, assim, pouca ambição e mostravam-se satisfeitas com o simples fato de trabalhar; o terceiro e último grupo referia-se a mulheres que exerciam profissões que lhes agradavam, tendo o trabalho como fonte de realização. Esse grupo parecia não se identificar com a figura da mulher dona de casa e, tendo apoio do marido para suas atividades profissionais, não se imaginavam sem trabalhar.

Podemos acrescentar a essa expansão da mulher no mercado de trabalho a sua crescente participação na educação superior, que em 1980 também já representavam metade dos estudantes em países com os Estados Unidos e Canadá. Na Europa, até a década de 1970, a participação feminina no mundo do trabalho girava em torno de 30% quando comparada a dos homens. A participação das mulheres na indústria variava entre 20% e 40% da mão de obra, dependendo do país, principalmente no setor têxtil e nas indústrias do vestuário; nesta época houve também um crescimento da participação de mulheres no setor terciário,

particularmente, nos trabalhos de escritório (SULEROT, 1970), à semelhança do que acontecia nos Estados Unidos.

É interessante notar, como descreve Powell (1993), como se deu a inserção da mulher no mercado de trabalho nos Estados Unidos de acordo com sua idade e estado civil. No princípio do século XX, quem participava do mercado de trabalho eram as mulheres solteiras. Entre 1940 e 1960, o percentual de mulheres empregadas na faixa etária dos 45 aos 64 anos pulou de 10% para 42%. Ou seja, ampliou-se a participação de mulheres que já tinham gerado e criados seus filhos. O último grupo a adentrar no mercado de trabalho foi o de mulheres jovens casadas que tinham filhos pequenos: em 1990 nos Estados Unidos, participavam do mercado de 75% das mulheres com filhos entre 6 e 17 anos, 60% das com filhos entre 2 e 5 anos e 50% das com filhos com menos de 2 anos. Segundo Powell, parece que a concepção do lar como local da mulher e seu papel de mãe e esposa com sua atividade principal foi gradualmente perdendo força.

No Brasil, em meados do século XIX com o desenvolvimento da indústria, 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). Dentro das fábricas, na divisão do trabalho, as mulheres ficavam com as 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 protegesse o trabalho feminino e, assim, as reclamações das operárias contra as péssimas condições de trabalho e higiene, contra as longas jornadas e contra o assédio sexual tinha espaço na imprensa operária já no início do século XX (RAGO, 2009). Nas primeiras décadas do século XX, grande parte dos trabalhadores fabris ainda eram 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.

O princípio do século XX 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. Essa nova ordem estava baseada em modelos europeus, particularmente franceses e ingleses, que inspiravam o governo da época a tornar os centros urbanos, como o Rio de Janeiro, mais civilizados: existia um movimento de europeizar a capital (D'INCAO, 2009). Isso significou estabelecer uma clara distinção entre a rua e a casa, portanto, entre o lugar público e a esfera privada. De acordo com Rago (2009), o afastamento da mulher do espaço do trabalho estava ancorado no direcionamento da mulher à esfera privada com um componente de moralidade social. A esfera pública do trabalho e dos centros urbanos em expansão com seus problemas particulares – violência, roubos, epidemias, entre outros – era vista como um local inadequado para as mulheres, ameaçando sua moralidade. O mundo do trabalho era representado pela metáfora do cabaré, enquanto o lar era o ninho sagrado que abrigava a “rainha do lar” (RAGO, 2009). Dizia-se que o trabalho da mulher fora de casa destruiria a família, tornaria os laços familiares mais frouxos, atrapalharia a educação dos filhos, pois a mulher não conseguiria cuidar do marido, dos filhos e da casa e ainda trabalhar fora. Esse moralismo não só atingia as mulheres da elite e da classe média - jovens que iniciavam suas carreiras como médicas, advogadas, biólogas, pintoras - mas também mulheres pobres que atuavam como operárias, lavadeiras, empregadas domésticas, doceiras; as profissões femininas eram estigmatizadas e associadas a imagens de perdição moral, degradação e prostituição (RAGO, 2009).

Se, por um lado, a industrialização acabou por desvalorizar os serviços relacionados ao lar na medida em que os incorporou (por exemplo, a fabricação de pães, doces, tecidos etc.), por outro, o discurso masculino revigorou a ideologia da maternidade: ser mãe, mais do que nunca, tornou-se a principal missão da mulher. No Brasil, o ideal da maternidade dedicada começou a aparecer em publicações para mulheres, romances e obras de arte no final do século XIX e primeiras décadas do século XX (D'INCAO, 2009). No entanto, a maternidade como sonho principal da mulher foi algo que se consolidou somente nos anos seguintes. Na década de 1950, à mulher cabia o papel das ocupações domésticas, cuidados com os filhos e com o marido, papel esse considerado como um destino natural: ter filhos fazia parte dos planos da família, sem grandes questionamentos (BASSANEZI, 2009). Ser mãe era mais que um direito ou uma alegria, mas também uma obrigação social, a sagrada missão feminina, da qual dependia a continuidade da família e da nação (BASSANEZI, 2009). Assim, o discurso da maternidade também tinha um caráter cívico: “a ‘mãe cívica’

passa a ser exaltada como exemplo daquela que preparava física, intelectual e moralmente o futuro cidadão da pátria, contribuindo decisivamente para o engrandecimento da nação.” (RAGO, 2009, p. 592).

Os anos 1950 no Brasil foram marcados pela ascensão da classe média, o crescimento urbano e a industrialização sem precedentes (PEREIRA, 1962). De forma geral, ampliaram-se aos brasileiros o acesso à informação, ao lazer, ao consumo e as possibilidades educacionais e profissionais para homens e mulheres (BASSANEZI, 2009). O Brasil acompanhou as tendências internacionais de emancipação feminina, impulsionadas pela participação das mulheres no esforço da guerra e reforçadas pelo desenvolvimento econômico; apesar da emancipação, o fim da Segunda Guerra no Brasil foi marcado pelo discurso do retorno da mulher ao lar e aos valores tradicionais. A diferenciação entre as esferas da mulher e do homem continuavam nítidas e o trabalho feminino era cercado de preconceitos e subordinado ao trabalho do homem. A família padrão desta época era aquela na qual os homens tinham autoridade sobre as mulheres e eram responsáveis pelo sustento da esposa e dos filhos. A feminilidade era marcada pela maternidade, pela vida doméstica, enquanto a participação no mercado de trabalho, a força e a iniciativa eram características atribuídas ao masculino. A componente moral continuava exercendo grande influência nos comportamentos sociais, distinguindo as “moças de família” das “moças levianas”. A primeira era aquela educada para se casar, ser boa mãe e dona de casa, em um casamento por amor e com aprovação da família; já não se falava mais nesta época em casamentos arranjados. Essas moças não deviam usar roupas muito ousadas e sensuais, deveriam saber “se dar ao respeito”. Já as “moças levianas” eram aquelas com quem os rapazes namoravam, mas não casavam. No estado de São Paulo nos anos 1950, as mulheres se casavam, em média, aos 23 anos de idade (BASSANEZI, 2009).

Nessa época, “não casar” representava um fracasso social para a mulher e, assim, uma vez casada, difundia-se um modelo de mulher ideal: aquela que se dedicava às chamadas prendas domésticas, que zelava por sua reputação de boa esposa, ou seja, “[...] aquela capaz de fazer a felicidade de um homem.” (BASSANEZI, 2009, p. 628), e que também cuidava de sua aparência: “Embelezar-se para o marido era uma obrigação de boa esposa e fazia parte da receita para manter o casamento.” (BASSANEZI, 2009, p. 628). A preocupação estética era uma condição indispensável da feminilidade, para um status de “verdadeira mulher”, como maneira de garantir sucesso na vida social e na vida conjugal (FREIRE, 2009). A mulher exigente e dominadora era o oposto da boa esposa, que colocava o marido em primeiro lugar, essa sim considerada uma mulher essencialmente feminina. A mulher era, então, a boa

companheira, a boa esposa, responsável pela paz doméstica e harmonia conjugal que “[...] seria capaz de *adivinhar os pensamentos do marido, amar sem medir sacrifícios, visando única e exclusivamente a felicidade do amado [...]*” (BASSANEZI, 2009, p. 628, grifo do autor). Esse discurso da mulher ideal e do ideal de família, no entanto, já existia desde as primeiras décadas do século XX, alinhado ao contexto de remeter às mulheres à esfera da casa, para que o trabalho não ameaçasse a nobre missão da mulher que era a maternidade (FREIRE, 2009). Na década de 1950, este discurso se ampliou e foi reforçado pela ascensão da classe média.

Ao mesmo tempo em que se mantinha forte a distinção entre as esferas pública e privada – espaço do homem e da mulher, respectivamente – cresceu, na década de 50 a participação da mulher no mercado de trabalho, especialmente no setor de serviços, em profissões como enfermeira, professora, funcionária pública, médica, vendedora etc. Esse quadro exigiu das mulheres certa qualificação e, em contrapartida, tornou-as profissionais remuneradas (BASSANEZI, 2009), ainda que recebessem remuneração inferior às profissões destinadas aos homens, já que assumir essas profissões femininas não requeria tantas habilidades que não as habilidades inatas à mulher (FREIRE, 2009). A concepção essencialista do trabalho feminino – apoiada nas características biológicas das mulheres – que já havia se estabelecido desde o início do processo de industrialização, 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 do lar. 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.

Apesar das desigualdades, preconceitos e dificuldades vivenciados ao longo da segunda metade do século XX, dados históricos nos mostram 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 um sensível crescimento nos últimos 30 anos e as mulheres representam 40% de toda a mão de obra empregada no mundo. Nos EUA em meados dos anos 1970, uma entre cinco mulheres tinham um trabalho em cargo gerencial; nos anos 1990, esse número passou para uma em quatro mulheres e hoje as mulheres representam metade dos profissionais empregados em organizações (HOOBLER; WAYNE; LEMMON, 2009). No Brasil, na década de 1970 as mulheres representavam 29% da população economicamente ativa (PEA), número que chegou a 46% trinta anos depois, conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1 – Participação % de Homens e Mulheres na População Economicamente Ativa (PEA)

<i>Ano</i>	Homens (%)	Mulheres (%)
<i>1976</i>	71	29
<i>1985</i>	67	34
<i>1995</i>	60	40
<i>1998</i>	59	41
<i>2002</i>	58	43
<i>2003</i>	55	45
<i>2004</i>	55	45
<i>2007</i>	54	46
<i>2008</i>	54	46
<i>2009</i>	54	46
<i>2010</i>	54	46
<i>2011</i>	54	46

Fonte: IBGE, 2012.

Nota: Dados trabalhados pela autora.

O tema da desigualdade sexual tem sido objeto de imensa discussão no Brasil (FLEURY, 2000). Em 1996, foi criado o Programa Nacional de Direitos Humanos, que tinha por objetivo a implementação de atos e declarações internacionais relacionados aos direitos humanos e contando com a adesão brasileira. Um delas foi a Convenção 111 da OIT, que tratava da discriminação nas relações de emprego que, apesar de ter sido ratificada em 1965, somente ganhou foco do governo em 1995 para a formulação e implementação efetiva de políticas para promover a igualdade nas oportunidades de emprego e no tratamento (FLEURY, 2000). A autora observa, então, que as medidas governamentais para combater a discriminação no emprego, não só se tratando de sexo, mas também de raça, são relativamente recentes no Brasil.

Nas últimas décadas do século XX, nosso país passou por importantes transformações demográficas, culturais e sociais que contribuíram para o aumento do trabalho feminino (BRUSCHINI; RICOLDI; MERCADO, 2008). Quanto às mudanças demográficas

observadas pelos autores no período de 1995 a 2005, período estudado pelos autores, destacam-se: a queda da taxa de fecundidade, principalmente nas regiões mais desenvolvidas; a redução no tamanho dos arranjos familiares; o envelhecimento da população com maior expectativa de vida para as mulheres; o crescimento acentuado de arranjos familiares chefiados por mulheres, que em 2005 chegaram a 30,6% do total de famílias brasileiras residentes em domicílios particulares. As transformações culturais e sociais, por sua vez, envolveram mudanças no papel social da mulher que cada vez mais está voltado para o trabalho remunerado. Acrescenta-se a isso a expansão da escolaridade e o ingresso nas universidades, que viabilizaram o acesso das mulheres às novas oportunidades de trabalho. As mulheres continuam marcando presença nos chamados “guetos” femininos, como o magistério e a enfermagem (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2002), mas gradualmente ampliam sua presença em áreas como a medicina, o direito, a arquitetura e a engenharia (BRUSCHINI; RICOLDI; MERCADO, 2008). Tal movimento pode ser explicado por alguns fatores: a transformação cultural da década de 1970 levou a mulher às universidades e, por conseguinte, à busca de um projeto de vida profissional. Somam-se a isso as transformações dessas profissões que passaram por processos de especialização e, assim, abriram novas possibilidades para as mulheres formadas nessas carreiras.

Outro dado trazido por Bruschini, Ricoldi e Mercado (2008) refere-se à escolaridade por sexo da população economicamente ativa (PEA). Vale notar que se mantém a constatação de que as mulheres trabalhadoras têm nível de escolaridade superior ao dos trabalhadores, diferencial que também pode ser observado na população em geral, como mostra a tabela a seguir.

Tabela 2 – Distribuição da PEA, segundo sexo e escolaridade (Brasil – 1995-2005)

Anos de Estudo	1995		2005	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Sem instrução e menos de 1 ano	16,3	13,2	10,1	7,6
1 a 3 anos	19,0	16,5	12,5	9,4
4 a 7 anos	34,1	31,9	28,6	24,3
8 a 10 anos	13,4	13,6	17,6	17,1
11 a 14 anos	12,2	18,1	24,6	31,7
15 anos ou mais	4,8	6,5	6,2	9,5
Total %	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: BRUSCHINI; RICOLDI; MERCADO, 2008.

Uma constatação interessante refere-se aos dados sobre trabalho e família, mapeando a atividade produtiva e a idade dos filhos. De todos os fatores relacionados à esfera reprodutiva, a presença de filhos pequenos é o mais dificulta a atividade produtiva

feminina, na medida em que o cuidado com os filhos é uma das atividades que mais consome o tempo de trabalho doméstico das mulheres (BRUSCHINI; RICOLDI; MERCADO, 2008). Como mostra a tabela 3, as mães de filhos pequenos apresentam taxas mais baixas de atividade. As taxas se elevam conforme os filhos crescem e voltam a cair quando têm mais de 14 anos, devido a preocupações com a livre circulação pelas ruas, a exposição às drogas e álcool.

Tabela 3 – Taxa de atividade das mulheres de 15 anos ou mais que tiveram filhos, segundo a faixa etária do último filho vivo (Brasil, Nordeste e Sudeste – 1995-2005)

Idade do último filho vivo	1995			2005		
	Brasil	Nordeste	Sudeste	Brasil	Nordeste	Sudeste
Até 2 anos	49,7	52,4	46,2	54,9	51,2	57,7
De 2 a 4 anos	60,8	60,9	57,7	67,5	65,1	68,6
De 4 a 5 anos	62,0	63,8	58,1	70,4	68,4	70,9
De 5 a 6 anos	63,8	65,1	59,6	72,6	71,1	73,2
De 6 a 7 anos	64,5	64,7	60,6	72,4	72,1	72,1
De 7 a 14 anos	64,8	67,8	60,6	72,7	71,7	71,6
Mais de 14 anos	38,6	41,6	34,0	45,6	48,3	41,4
Total	51,9	54,7	47,3	57,1	57,5	54,4

Fonte: BRUSCHINI; RICOLDI; MERCADO, 2008.

Esses fatores explicam não só o crescimento da atividade feminina, mas também mudança no seu perfil: até o final da década de 1970, as trabalhadoras eram em sua maioria, jovens, solteiras e sem filhos; em 2005 passaram a ser mais velhas, casadas e mães (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2002; BRUSCHINI; RICOLDI; MERCADO, 2008), movimento que também observamos em países como os Estados Unidos, como apresentado anteriormente. Apesar das mudanças, 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 atividade de trabalho fora de casa (BRUSCHINI; RICOLDI; MERCADO, 2008).

Assim, como traz Freitas (2006), o século XX foi o século das mulheres, por conta da revolução silenciosa, ainda que intensa, que transformou radicalmente suas vidas. No entanto, essa revolução também pode ser compreendida por seu caráter paradoxal: por um lado, as mulheres adentraram o mercado de trabalho e avançaram no plano de igualdade de direitos; de outro, assistiu-se à sobrevivência de discriminações, como diferenças salariais, forma de violência e subjugação e uma predominância da visão masculina de ver o mundo (FREITAS, 2006).

3.3 Aportes do movimento feminista

A seção anterior tratou do contexto amplo da mulher na sociedade e no mercado de trabalho, utilizando-se de uma perspectiva temporal. Como pano de fundo desta história, o movimento feminista cumpriu um papel fundamental de mudanças sociais em prol das mulheres. Vamos, assim, entender as linhas gerais deste movimento.

Primeiramente, é necessário que apresentemos uma definição acerca do feminismo. Ele se refere a uma doutrina ou movimento social que prioriza a igualdade entre os sexos e a redefinição do papel da mulher da sociedade. Seus principais adeptos são as mulheres, e está baseado na crítica às formas hierarquizadas de relacionamento social. O questionamento das hierarquias nas relações de gênero, ou seja, nas relações sociais que se estabelecem entre homens e mulheres e seus desdobramentos mais amplos (sociais, políticos, econômicos e jurídicos) é o que distingue o movimento feminista de outros movimentos de mulheres. (SARDENBERG; COSTA, 1994).

A entrada em massa de mulheres casadas no mercado de trabalho e a expansão da educação superior formaram um pano de fundo para os movimentos feministas nos Estados Unidos a partir da década de 1960 (HOBSBAWN, 1995). No final dos anos 1960 e início dos 1970, as lutas feministas provocaram grandes impactos nas atitudes das mulheres, e homens por consequência, refletindo sobre o papel de cada um (POWELL, 1993). No entanto, pode-se dizer que a consciência de gênero entre as mulheres é bem mais antiga, tendo aparecido pela primeira vez na Europa do século XVIII, principalmente na França e Inglaterra, quando do estabelecimento do sistema capitalista que desencadeou mudanças na organização familiar e nos ideais de igualdade (SARDENBERG; COSTA, 1994). Depois, ao final do século XIX e início do século XX, o movimento feminista, assim denominado, desenvolveu-se em países como a Inglaterra e os Estados Unidos, lutando pela igualdade jurídica e tendo como principal reivindicação o direito ao voto (SARDENBERG; COSTA, 1994; WOOD, 1997). Naquele momento, essa corrente não questionou os papéis tradicionais da mulher como “mãe” e “esposa”, mas utilizou-se desses papéis como argumento para suas reivindicações que, quando atendidas, dariam às mulheres mais possibilidade de desenvolverem a sua principal tarefa na sociedade: a de ser mãe (SARDENBERG; COSTA, 1994).

Após a década de 1920 e até os anos 1960, o movimento feminista ficou adormecido por conta das duas Grandes Guerras, retomando sua força na década de 1970, principalmente nos Estados Unidos, como uma ação social organizada, militante e conquistando força política (DANTAS, 2012): as mulheres lutavam contra a dominação masculina, que as confinava à esfera doméstica. Duas publicações foram marcantes nesta época. Simone de Beauvoir no final da década de 1940 publica “O Segundo Sexo” que denuncia as raízes culturais da desigualdade sexual. Seu foco é compreender o desenvolvimento psicológico da mulher e os condicionamentos que ela sofre durante o período de socialização que, ao invés de integrá-la socialmente, a torna um mero apêndice do homem. A mulher é então referida como “o outro”. Esse trabalho constituiu um marco na medida em que delineou os fundamentos da reflexão feminista que ressurgiria a partir da década de 60 (ALVES; PITANGUY, 1982). O trabalho de Betty Friedan (1971), por sua vez, apoiou-se nos estudos de Beauvoir e foi um marco nos Estados Unidos na época, questionando a concepção de que a mulher poderia satisfazer-se somente no papel de mãe e esposa. A ideologia do pós-guerra veiculava, por meio de revistas femininas, a mistificação da feminilidade que propunha como realização plena da condição feminina a dedicação exclusiva à vida doméstica. Assim, esse 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 partir desse momento, então, o feminismo incorpora outras frentes de luta, além das reivindicações voltadas para as desigualdades no exercício dos direitos políticos, trabalhistas e civis, questionando também as raízes culturais, baseadas na crença na inferioridade natural da mulher por fatores biológicos: a ideia de que homens e mulheres estariam predeterminados, por sua própria natureza, a cumprir papéis opostos na sociedade (ALVES; PITANGUY, 1982). Wood (1997) aponta a existência de uma luta ideológica contra os valores patriarcais, representados pelos pais, maridos, colegas etc. Assim, nessa ocasião, as mulheres lutavam por igualdade de condições no trabalho, na educação e na esfera política (WOOD, 1997). Nesse momento, o movimento feminista estava preocupado em estabelecer a igualdade entre homens e mulheres, um conceito que se tornou o principal instrumento para o avanço legal e institucional das mulheres ocidentais: a palavra “sexo” foi inserida na Lei dos Direitos Civis americana em 1964, legislação originalmente destinada a proibir somente a discriminação por raça (HOBSBAWN, 1995).

Como descrevem Sardenberg e Costa (1994), no Brasil, o pensamento feminista surgiu no final do século XIX e desde então passou por diferentes reivindicações como o

direito ao voto conquistado em 1932, à educação formal, chegando à igualdade de salários e oportunidades dignas de trabalho, na busca de que a mulher pudesse se realizar plenamente como ser humano e como cidadã. As feministas do início do século XX defendiam o trabalho feminino fora do lar como uma maneira de formar uma mulher profissionalmente ativa, politicamente participante, que teria melhores condições de desenvolver seu lado materno (RAGO, 2009). O golpe militar de 1964 calou o movimento feminista, que começou a se rearticular em meados de década de 1970. Grupos de mulheres começaram a se organizar em prol da extinção da opressão às mulheres, época em que também emergiam as lutas pela redemocratização.

Pode-se dizer que, a partir deste momento, o movimento feminista no Brasil ganhou um caráter mais institucional com, por exemplo, a criação do Conselho Nacional dos Direitos da Mulher na década de 1980, que acabaria por ser dissolvido pelo governo no final da mesma década, ou ainda com o estabelecimento de grupos de estudo como, por exemplo, o Núcleo de Estudos Interdisciplinares sobre a Mulher (NEIM) na Universidade Federal da Bahia. Um marco desse período foi a promulgação da nova Constituição Federal que garantia direitos às mulheres com uma legislação menos discriminatória, considerando as especificidades da condição feminina.

O movimento feminista, então, tanto no Brasil como internacionalmente, trouxe profundas mudanças à vida da mulher e aos arranjos sociais: desde o direito ao voto, à possibilidade de educação formal até a inserção da mulher na esfera política, econômica e social. Essa corrente de pensamento afetou também os estudos acerca das mulheres no âmbito das ciências sociais; particularmente olharemos para esses impactos nos Estudos Organizacionais, tema tratado no próximo capítulo.

4 AS DIFERENTES PERSPECTIVAS EPISTEMOLÓGICAS DOS ESTUDOS SOBRE GÊNERO

Como mencionamos anteriormente, 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. Sendo assim, apresentaremos aqui as diferentes perspectivas epistemológicas adotadas para se estudar gênero no âmbito dos Estudos Organizacionais. Fechamos o capítulo posicionando o nosso estudo, a partir das perspectivas apresentadas.

Primeiramente, cabe comentarmos que a teoria organizacional foi, em sua essência, uma literatura escrita por homens, para homens e sobre os homens (CALÁS; SMIRCICH, 2004), assumindo assim uma identidade masculina, na qual o homem é a regra e a mulher é o “outro” (WILSON, 1996). Isto impactou as teorias da administração e levantou, entre outras, a crítica à ausência do gênero nos estudos organizacionais (WILSON, 1996; CALÁS; SMIRCICH, 2004). Como indica Collinson e Hearn (1996), essa ausência aparece tanto nos modelos prescritivos de gestão (por exemplo, BARNARD, 1938; FAYOL, 1949; SIMON, 1945), como nos modelos que descrevem a atividade gerencial (por exemplo, MINTZBERG, 1973; DRUCKER, 1981), ou ainda nas análises contemporâneas críticas (por exemplo, WILLMOTT, 1987). Outras análises acerca dessa ausência referem-se a paradigmas teóricos que não consideram gênero (HEARN; PARKIN, 1983) ou ainda a teorias organizacionais do *mainstream*, como a burocracia weberiana, a racionalidade limitada, a teoria institucional entre outros temas (MARTIN, 2000).

Esse movimento permitiu o surgimento do campo de estudos das organizações com base no gênero², de maneira que a experiência e voz das mulheres fossem representadas (MARTIN; COLLINSON, 2002). Assim, a maneira como a estrutura organizacional acaba por reproduzir as divisões de gênero e as desigualdades (ACKER, 1990, 1998), como essa dinâmica está associada a diferentes contextos que se imbricam com a cultura organizacional

² Do original, *gendered organizations*.

(ALVESSON; BILLING, 1992) e a necessidade de expansão desse campo de estudo (MARTIN; COLLINSON, 2002) são elementos trazidos para discussão. No âmbito das organizações, 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 (NKOMO; COX JR., 1996).

No âmbito dos Estudos Organizacionais, identificamos três amplas perspectivas utilizadas para estudar gênero, que serão apresentadas a seguir: a perspectiva pós-moderna (GHERARDI, 1995); a perspectiva crítica-interpretativa (ALVESSON; BILLING, 1997); e a perspectiva feminista (CALÁS; SMIRCICH, 2004, 2006).

4.1 A perspectiva pós-moderna

Partindo da perspectiva pós-moderna, que abre espaço para a multiplicidade de vozes, Gherardi (1995) propõe uma distinção entre duas abordagens: a *visão da mulher* e a *visão do posicionamento*³. Apesar de estabelecer uma dicotomia, que parece incoerente diante das premissas pós-modernistas, a autora alerta para o fato de que tal divisão tem uma finalidade didática de permitir que ela se posicione quanto aos seus estudos (GHERARDI, 1995).

A primeira abordagem – *a visão da mulher* – remete aos primórdios do feminismo, que tinha como objetivo evidenciar a condição da mulher e as formas de dominação patriarcal. Essas eram formas de dar voz às mulheres a partir de suas experiências e promover mudanças políticas que pudessem reduzir o poder masculino. Foi essa perspectiva que tornou as mulheres visíveis, revelando o viés masculino na construção da ciência. Essa “visão da mulher” tornava o masculino e o feminino mutuamente excludentes e, assim, existia uma experiência masculina e uma experiência feminina do mundo. Neste contexto, o termo “gênero” era tratado como sinônimo de “mulher”. Essa abordagem atentava-se às condições de desigualdade das mulheres e, por conseguinte, explora elementos que poderiam igualar as mulheres aos homens, propondo ações concretas de mudanças. A exaltação da necessidade da igualdade entre homens e mulheres acabou por subvalorizar a

³ Do original, “*positionality approach*”. (GHERARDI, 1995, p. 104).

diferenças que se entrelaçavam com raça e classe, por exemplo, e que marcavam a experiência das mulheres de forma diferente; em algumas situações talvez o gênero não fosse a principal diferença, ou nem sempre fosse a diferença. A busca pela igualdade também estabeleceu relações de gênero segundo uma ordem normativa, onde o masculino e o feminino se constroem pelos processos de socialização. Nesse sentido, essa visão busca construir uma subjetividade definitiva que caracteriza mulheres e homens.

A segunda abordagem, a do *posicionamento*, rejeita o dualismo masculino/feminino argumentando que essas são posições indivisíveis de uma relação recíproca. Tanto homens como mulheres constituem o gênero, ainda que de diferentes maneiras e em situações assimétricas de poder. Assim, existe sempre uma contextualização do masculino e do feminino e suas diferenças. As relações de gênero se constroem em uma ordem discursiva, na qual o masculino e o feminino se estabelecem por meio das relações sociais permeadas pelo discurso. Nesta visão, alinhada com o pós-modernismo e com a visão da autora, a busca é pela desconstrução da subjetividade, que acaba por revelar múltiplas vozes. O conceito de posicionamento utilizado pela autora refere-se a como mulher/homem/gênero se definem e são definidos de acordo com contexto e, assim, remete a significados transitórios e instáveis. Desta maneira, o conceito de subjetividade passa a se referir a um sujeito indeterminado, exceto quando este sujeito está contextualizado culturalmente e localmente pela ordem simbólica de gênero.

O quadro a seguir sintetiza das duas visões trazidas por Gherardi.

Visão da Mulher	Visão do Posicionamento
Homem e mulher como mutuamente exclusivos	Homem e mulher como posições indivisíveis, em uma relação recíproca
Enfatiza a igualdade	Enfatiza a diferença
Pressupõe uma ordem normativa	Pressupõe uma ordem discursiva
Refere-se a um projeto moderno	Refere-se a um projeto pós-moderno
Enfatiza a subjetividade	Desconstrói a subjetividade

Quadro 1 – A visão da mulher e a visão do posicionamento
Fonte: adaptado de Gherardi (1995), p. 104.

Gherardi (1995), então, adota a visão do posicionamento para estudar a ordem simbólica do gênero que se estabelece nas organizações: as relações de gênero são consideradas como práticas que se estabelecem nas relações sociais e também como relações

que existem independentemente dos sujeitos, ou seja, assumem formas de pensamento, de linguagem ou ainda símbolos culturais. A autora argumenta que os discursos sobre gênero são contextualizados em dado momento e em certa cultura que, por sua vez, moldam as relações de gênero que se estabelecem em um contexto mais específico como as organizações, por exemplo. Gênero, assim, se torna um elemento chave para a interpretação e compreensão de culturas organizacionais.

A partir daí, Gherardi (2005) descreve três opções metodológicas para os estudos organizacionais sobre gênero: (a) o estudo de mulheres e homens como referências empíricas e atores dotados de gênero⁴; (b) o estudo da teoria organizacional como prática que se estabelece a partir de relações de gênero⁵, na qual gênero passa a ser uma categoria de análise organizacional; e (c) o estudo de gênero como prática social reflexiva, que permeia as mais diversas relações sociais. Neste sentido, os estudos parecem se estruturar por nível de análise, do indivíduo, passando pela organização e chegando à sociedade.

4.2 A perspectiva crítica-interpretativa

Alvesson e Billing (1997) apontam que os estudos sobre gênero parecem situar-se em torno de três grandes temas: (a) relações de gênero como relações de dominação, desigualdade e opressão (b); a noção de gênero como elemento central para compreensão das relações sociais, instituições e processos; (c) relações de gênero como construções sociais (ALVESSON; BILLING, 1997). Os autores adotam a nomenclatura “estudos de gênero” ao invés de “estudos feministas”, pois acreditam que as relações de gênero devem ser investigadas além de uma visão em prol das mulheres. Assim, os estudos de gênero não teriam por objetivo dar suporte aos interesses das mulheres, mas também lidar com aspectos diversos como, por exemplo, o homem e a masculinidade. No entanto, como apontam os autores, pelo fato do feminismo ser um conceito e uma orientação dominantes nos estudos sobre gênero, é comum encontrar as nomenclaturas sendo usadas como sinônimos.

Dentro desses grandes temas, os autores utilizam-se da distinção proposta por Harding (1987) que posiciona os estudos sobre gênero em três grupos, ainda que essa divisão acabe por atender mais questões didáticas do que representem o campo de estudo que de fato

⁴ Do original, “*gendered individuals*”. (GHERARDI, 2005, p.223).

⁵ Do original, “*gendered knowledge practice*”. (GHERARDI, 2005, p. 223)

não é tão compartimentalizado: *gênero como variável*, a *visão feminista* e o *feminismo pós-estruturalista*. A partir desses três grupos, os autores se posicionam no que eles denominam de uma *perspectiva crítica-interpretativa*. Vamos, em seguida, compreender cada uma dessas visões para chegarmos à perspectiva dos autores.

a) *Gênero como variável*

A abordagem do *gênero como variável* tem o gênero (sexo) como uma variável que considera a mulher como uma categoria de pesquisa relevante, porém sem problematizá-la. O interesse central é o de comparar mulheres e homens acerca de desigualdades e discriminações, na busca de explicar tais fenômenos. Investiga-se de que maneira e em quais circunstâncias mulheres e homens diferem em termos de orientações subjetivas (psicológicas, éticas, atitudes) e como as estruturas sociais e processos as afetam. Entender o gênero sob essa perspectiva significa se atentar às condições específicas das mulheres e, assim, considerar as possíveis diferenças entre homens e mulheres para entender os diferentes arranjos que se apresentam, como a divisão do trabalho, a diferença na remuneração, os processos de recrutamento e seleção, os estilos de liderança, entre outros. No início dos anos 1970, olhar para a condição da mulher e como essa se diferenciava da condição do homem era uma decorrência lógica para as pesquisas já que as mulheres anteriormente haviam sido mantidas fora do contexto de estudos. Assim, a mulher foi incluída como categoria de análise ainda que gênero fosse abordado de uma maneira simplificada, resumindo-se a estar relacionado a diferenças biológicas de sexo.

Essa abordagem do gênero como variável foi amplamente difundida na literatura denominada “*women in management*”, que se desenvolveu a partir da década de 1970 em estudos sobre mulheres e as particularidades vivenciadas no contexto organizacional, sendo ainda a corrente predominante no campo até os dias atuais (ALVESSON; BILLING, 1997). As pesquisas geralmente se desenvolvem com metodologias quantitativas, ainda que também existam estudos qualitativos; de qualquer maneira, a objetividade e a neutralidade são pontos centrais nesta abordagem, que considera que a realidade pode ser estudada racionalmente a partir da aplicação rigorosa de procedimentos científicos.

b) *A visão feminista*

A *visão feminista*, por sua vez, enfatiza a importância de uma teorização mais abrangente e profunda da situação das mulheres e suas experiências. Gênero é entendido como um princípio organizador da sociedade patriarcal, na qual as relações sociais são estruturadas por diferenças hierárquicas entre homens e mulheres na sociedade. Esta perspectiva pressupõe a existência de experiências ou interesses específicos às mulheres que

diferem radicalmente da maioria dos homens. Assim, essa corrente busca contribuir para a emancipação das mulheres de condições sociais opressivas e, por conseguinte, adota uma visão engajada a estimular e promover mudanças sociais. Por conseguinte, esse corpo de pesquisa procura dar visibilidade às mulheres como figuras ativas na criação de suas próprias vidas, e não como vítimas ou como variáveis em comparação aos homens.

O foco destas pesquisas recai sobre as mulheres e está em prol das mulheres, afastando-se de comparações entre homens e mulheres, no sentido de que existem elementos que as caracterizam (as mulheres), conferindo-lhes um senso distinto e único de feminilidade. Essa perspectiva é mais abrangente que a anterior – *gênero como variável* – por considerar que a sociedade está estruturada de acordo com o gênero, e que a ciência também é dominada por pressupostos masculinos; desta maneira, existe um contexto amplo de dominação sobre as mulheres, que atua como pano de fundo dessa abordagem na busca de trazer à tona a consciência de gênero e não necessariamente estabelecer uma verdade (ALVESSON; BILLING, 1997). Incluir as experiências e interesses da mulher nas pesquisas se faz necessário para reduzir o viés do conhecimento nos estudos organizacionais, por exemplo. Ademais, a experiência da mulher pode trazer uma contribuição especial às pesquisas, visto que grupos excluídos podem trazer descrições e interpretações mais adequadas e críticas que vão além do ponto de vista dos grupos privilegiados, no caso, os homens.

Em termos de metodologia, abordagens que dão espaço para experiências pessoais e visões críticas são mais utilizadas, traduzindo-se, portanto, em trabalhos qualitativos em sua maioria. Os estudos, em geral, partem das experiências de discriminação e opressão vivenciadas pelas mulheres. Pesquisas sob esta perspectiva também acabam por adotar visões mais críticas acerca das práticas organizacionais, incluindo, por exemplo, organizações feministas – aquelas direcionadas às necessidades e objetivos das mulheres utilizando-se de princípios considerados feministas (MORGEN, 1994; FOURNIER; KELEMEN, 2001).

c) *O feminismo pós-estruturalista*

Finalmente, a perspectiva do *feminismo pós-estruturalista*, refere-se às categorias de gênero e às noções de homem e mulher, masculino e feminino como instáveis, ambíguas e associadas a um contexto (ALVESSON; BILLING, 1997). A linguagem não é apenas um reflexo da realidade, mas é validada dentro de um contexto e em relação a esse contexto. O significado de “mulher”, por exemplo, não é universal, mas varia de acordo com o contexto da linguagem no qual é utilizada.

O pós-estruturalismo é um movimento intelectual que ganhou destaque nas ciências sociais a partir o final da década de 1980. Sua tese central relaciona-se às práticas

sociais que envolvem o significado do sujeito e da subjetividade não apenas mediadas pela linguagem, mas constituídas pela linguagem e por meio da linguagem. Assim, é necessário conhecer a tradição pela qual a linguagem quer ser entendida e desconstruir essa tradição para entender como as pessoas são constituídas nas práticas linguísticas e sociais (GHERARDI, 1995). De acordo com essa visão, o mundo é fragmentado e, desta maneira, as noções analíticas de gênero, raça, classe, homem, mulher são também fragmentadas; qualquer tentativa de generalização acaba por encobrir as variações e as diferenças e é, portanto, questionada. Essa perspectiva, assim, traz certo ceticismo quanto às verdades universais já que adota a diferença e a variação como elementos centrais (ALVESSON; BILLING, 1997).

O feminismo pós-estruturalista enfatiza a arbitrariedade e a vulnerabilidade das construções sociais; assim, gênero, relações de gênero, identidade de gênero são somente compreendidos como fenômenos dinâmicos e indeterminados. Por conseguinte, esta perspectiva não busca estudar os homens e as mulheres, mas os discursos acerca dos homens e das mulheres; não existe uma verdade objetiva que se estabeleça independente do discurso (ALVESSON; BILLING, 1997). Segundo os autores, esta abordagem tem sua versão forte e fraca. A primeira está centrada no discurso como elemento central a ser analisado em termos de sua estrutura para revelar contradições, sentidos implícitos e representações alternativas, como por exemplo, o trabalho de Martin (1990), que analisou o discurso do presidente de uma organização acerca do que a empresa estava fazendo para ajudar as mulheres a lidarem com questões de trabalho e vida pessoal. Tal análise revelou que o discurso em si reprimia os conflitos entre gênero que continuavam fortemente presentes naquele contexto organizacional.

A versão fraca, por sua vez, enfatiza a linguagem relacionada ao mundo social e não a linguagem como sendo o mundo social: “Existe algo lá fora, além do uso da linguagem.” (ALVESSON; BILLING, 1997, p.42, tradução nossa). Os discursos são entendidos como narrativas inseridas em um contexto, que compreendem a experiência do sujeito, podendo ser descritas e interpretadas de diferentes maneiras. Essas noções são construções linguísticas que precisam ser desconstruídas para que a complexidade e a diversidade possam ser reveladas. Nesta perspectiva, o foco é na diferença e nas variações, abandonando-se noção de verdade como algo generalizante. Questões como ‘o que define o masculino e o feminino em certo contexto?’, ‘o que está por trás das noções de gênero?’ são exemplos de questionamentos nessa perspectiva na qual a linguagem cumpre um papel central de criar sentidos e realidades que estão não somente limitadas historicamente, mas também contextualizadas localmente (ALVESSON; BILLING, 1997).

d) A perspectiva dos autores

A partir dessas três visões, os autores posicionam-se no que eles denominaram de *perspectiva crítica-interpretativa* cuja característica é a combinação das diferentes perspectivas apresentadas.

Quanto à abordagem epistemológica, ela se aproxima do pós-estruturalismo e se afasta da pesquisa positivista, considerando que certo grau de objetividade é possível. Ao invés de se evitarem as generalizações, elas são contextualizadas localmente para buscar tanto a diferença e a fragmentação, como também padrões comuns por meio de análises interpretativas que olham as ideias, as compreensões e aspectos mais sutis. A linguagem é assumida como ambígua e carrega um significado dependente de um contexto; está, portanto, relacionada a uma realidade, representa uma realidade e precisa ser tratada com cuidado para que se entendam os significados compartilhados. No entanto, de acordo com a perspectiva proposta pelos autores, a linguagem é mais um elemento da pesquisa, mas não é o único ou o mais importante elemento do processo de pesquisa.

Quanto ao engajamento político, os autores entendem que a pesquisa contribui para revelar e lançar luz às questões relacionadas ao gênero, assumindo assim um caráter emancipatório, mas sem o compromisso primeiro de estimular ou promover mudanças sociais que privilegiem certo grupo: assim, está em uma posição intermediária entre total engajamento e nenhum posicionamento político. Em oposição às tradições feministas que buscam descrever a verdadeira natureza da sociedade patriarcal, a visão crítica-interpretativa questiona se existe uma descrição adequada dessa sociedade multifacetada. Assim, evitam-se simplificações e apropriações de visões tendenciosas (somente de um lado) acerca das estruturas assimétricas de poder. Assume-se que as relações de gênero variam consideravelmente entre sociedades, culturas e outras macro-categorias como classe, grupos étnicos, idade ou país. A pesquisa precisa de atentar a essas variações, mas isso não significa a busca aprofundada da diferença e da variação proposta pelo pós-estruturalismo.

O quadro a seguir consolida as perspectivas apresentadas por Alvesson e Billing e indica o posicionamento dos autores.

Comprometimento	Concepção de conhecimento		
	Engajamento Político	Verdade absoluta, validação de teorias e hipóteses	Verdade posicionada
Comprometimento cético, questionável		Perspectiva feminista	
Comprometimento contido, mais leve	Gênero como variável	VISÃO CRÍTICA-INTERPRETATIVA	Perspectiva feminista pós estruturalista

Quadro 2 – Comparação das perspectivas.

Fonte: Adaptado de Alvesson e Billing, 1997, p. 45.

A partir da perspectiva crítica-interpretativa, Alvesson e Billing partem para o estudo das organizações e das relações de gênero que perfazem o universo organizacional considerando oposições, ambiguidades e variações locais, contribuindo para o entendimento das organizações como entidades complexas. Os autores posicionam-se entre a ausência total do gênero nas pesquisas e a visão feminista que só considera um lado da experiência: o das mulheres.

4.3 A perspectiva feminista

Os estudos feministas representam uma grande influência no desenvolvimento de análises sobre gênero nas organizações (COLLINSON; HEARN, 1996; ALVESSON; BILLING, 1997). O diálogo que se estabeleceu desde os anos de 1970 entre as reflexões críticas sobre gênero – denominadas teorias feministas – e a teoria organizacional trouxe grande contribuição para as duas áreas (GHERARDI, 2005). Callás e Smircich (2006) defendem a existência de uma linha de estudos organizacionais feministas, pois entendem que as teorias feministas são uma lente importante para se compreender as mulheres e as condições desiguais às quais são submetidas nas organizações e na sociedade. Neste sentido, assumem sempre uma postura crítica do *status quo* e têm, portanto, um caráter político (CALÁS; SMIRCICH, 2006). As autoras apresentam seis teorias feministas - liberal, radical,

psicanalítica, socialista, pró-estruturalista/pós-moderna e pós-colonialista/transnacional – que têm como pressuposto comum a dominação masculina sobre a mulher e o desejo de mudança dessa ordem. Por outro lado, o grau de crítica e a natureza política variam entre essas teorias, envolvendo desde propostas de reforma das organizações até a busca de transformações mais profundas nas organizações e na sociedade (CALÁS; SMIRCICH, 2004). Partindo de uma revisão histórica de cada pensamento feminista e suas premissas, as autoras procuram estabelecer interligações dessas teorias com as teorias organizacionais, estabelecendo, assim, uma forma de ver o mundo que poderia colocar no centro das discussões aqueles, e não só as mulheres, que em geral estão à margem dos processos organizacionais e dos estudos correspondentes.

Em se tratando das teorias feministas, uma distinção conceitual importante é o entendimento de *gênero* (CALÁS; SMIRCICH, 2004, 2006). As primeiras teorias feministas do feminismo liberal preocupavam-se com as desigualdades entre os sexos, isto é, entre duas categorias de pessoas distinguidas por características biológicas e anatômicas (WEST; ZIMMERMAN, 1987; POWELL, 1993). Posteriormente, passou-se a distinguir “sexo” de “gênero”, sendo esse último entendido como um produto da socialização, fruto da interação humana (WEST; ZIMMERMAN, 1987; POWELL, 1993). Por conseguinte, gênero, é um termo que se refere ao contexto social, envolvendo comportamentos sociais para cada um dos sexos; assim, não é um conjunto de traços, nem um papel ou uma variável, mas se refere a aspectos psicológicos, sociais e culturais do masculino e do feminino (KESSLER; McKENNA, 1978, SCOTT, 1986). Pode-se dizer que “[...] o ser humano nasce homem ou mulher – uma classificação baseada na biologia – mas aprende a ser masculino ou feminino.” (WOOD, 1997, p. 26, tradução nossa). A concepção de gênero pode variar com a cultura e ao longo do tempo em uma mesma cultura (KESSLER; McKENNA, 1978; WOOD, 1997). Gênero também pode ser entendido, a partir de uma visão política e de poder, como uma categoria estabelecida pelas feministas no final dos anos 1970, para dar visibilidade às experiências vividas pelas mulheres (GHERARDI, 2005). No entanto, a própria autora chama atenção para o fato de que os estudos sobre gênero em geral referem-se a estudos sobre mulheres, como se somente as mulheres fizessem parte da categoria gênero: exclui-se a relação entre homens e mulheres, entre o feminino e masculino, retirando o homem de uma reflexão crítica e mantendo-o, portanto, como figura principal sobre a qual a outra (mulher) se define (GHERARDI, 2005).

Assim como o entendimento de gênero é específico a cada teoria feminista, os elementos constitutivos do gênero também o são: para as feministas liberais, gênero relaciona-

se ao aprendizado social dos papéis sexuais; para o feminismo radical, à sobrevalorização da experiência masculina em detrimento da feminina; para o feminismo psicanalítico, às relações com os pais no primeiro estágio do desenvolvimento; para o feminismo socialista, gênero é um processo impregnado nas relações de poder; para as abordagens pós-estruturalistas e pós-colonialista, as categorias sexo e gênero são questionadas como categorias analíticas estáveis uma vez que a subjetividade é construída pela linguagem e pelo contexto histórico e político (CALÁS; SMIRCICH, 2004). O que nos parece importante destacar é que gênero é um termo em construção, ao mesmo tempo em que reflete a variedade dos pensamentos feministas (SCOTT, 1986) que se estabelecem a partir das diferenças sexuais – homem/mulher – e das diferenças de poder – gênero (GHERARDI, 2005; CALÁS; SMIRCICH, 2006).

A partir desses conceitos, Calás e Smircich (2004, 2006) propõem uma distinção entre as teorias feministas que teriam como foco a mulher e as que teriam como foco o gênero. As que focam a mulher carregam em comum a crença de que existem questões específicas às mulheres que criam as dificuldades a elas apresentadas e que precisariam, portanto, ser resolvidas. Tais dificuldades estariam ancoradas na própria condição de ser mulher. As teorias liberal, radical e psicanalítica estão sob este enfoque. Por outro lado, as teorias feministas socialista, pós-estruturalista/pós-moderna, pós-colonial/transacional abordam o gênero e, assim, as relações de poder por meio de um discurso crítico para analisar as dinâmicas que articulam relações de opressão e subordinação, buscando “desnaturalizar” suas premissas. Assim, as estruturas sociais, econômicas, culturais e de conhecimento são em sua essência relações de poder nas quais o gênero se estabelece (CALLAS; SMIRCICH, 2006).

Apresentaremos, então, os diferentes pensamentos feministas e as relações que estabelecem com a teoria organizacional, a partir da visão de Calás e Smircich (2004, 2006). Iniciaremos pelas teorias feministas liberal, radical e psicanalítica que têm como ponto central de análise a mulher e as condições desiguais a qual são submetidas. Em seguida, trataremos das teorias feministas que tem como foco o gênero e, portanto, as relações de poder.

a) Teoria Feminista Liberal

A teoria feminista liberal tem sua origem no século XVIII e XIX com o estabelecimento do capitalismo. Como vimos anteriormente, nesse momento histórico imperava a razão e o indivíduo era um ser racional dotado de autonomia. As mulheres se concentravam nas atividades do lar, não votavam, não podiam ter propriedades em seu nome, eram dependentes economicamente de seus maridos. Partindo do paradigma predominante de que a natureza humana era masculina, as primeiras teorias feministas tinham um caráter

reformista, com a simples preocupação em demonstrar que as mulheres eram tão humanas quanto os homens (CALÁS; SMIRCICH, 2004). Já em meados do século XX, o movimento feminista ganhou força, buscando garantir às mulheres a igualdade de acesso e representação da vida pública. O trabalho de Betty Friedan (1971) foi marcante nos Estados Unidos nesta época, questionando a concepção de que a mulher poderia se satisfazer somente no papel de mãe e esposa. Buscava-se, assim, a *igualdade* entre os sexos. Esse posicionamento, no entanto, mudou nas décadas de 1980 e 1990 para a busca das *diferenças* entre homens e mulheres. As feministas alegavam que o movimento anterior de busca da igualdade havia masculinizado a mulher, e que deveria haver um conceito de igualdade que considerasse que eram as mulheres que tinham os bebês. Assim, partindo da igualdade e passando pela diferença, essa corrente de pensamento feminista buscava, em essência, a justiça de gênero.

No campo da teoria organizacional, a perspectiva feminista liberal se aproxima de pesquisas que evidenciam as desigualdades, preconceitos, dificuldades e desafios enfrentados pelas mulheres no mundo do trabalho, na tentativa de explicar a discriminação (CALLAS; SMIRCICH, 2004, 2006; BROADBRIDGE; KERFOOT, 2010). Essa abordagem emerge no contexto de um campo de estudos dominado por uma tradição masculina que não considerava a mulher com uma categoria de análise, como citamos anteriormente. Neste sentido, procura-se entender, mensurar e explicitar elementos que marcam as diferenças entre homens e mulheres, sejam elementos subjetivos como atitudes, valores, estilos de liderança e de gestão, como também estruturas e processos sociais/ organizacionais (NKOMO; COX JR., 1996). Assim, explicitar que as mulheres têm características singulares que as tornariam boas gestoras, ou até melhores que os homens, ou defender as semelhanças que existem entre homens e mulheres e que, portanto, justificariam a igualdade de oportunidades, são formas de abordagem dentro desta perspectiva (ALVESSON; BILLING, 1992; CALLAS; SMIRCICH, 2004).

b) Teoria Feminista Radical

A teoria feminista radical, por sua vez, originou-se na década de 1960, trazendo como problemática central a subordinação das mulheres: gênero é um sistema de dominação masculina (CALLAS; SMIRCICH, 2004, 2006). Problemas considerados pelo feminismo liberal como pessoais e individuais como, por exemplo, dificuldades em conseguir uma promoção ou o assédio sexual, são vistos aqui como uma consequência de uma sociedade na qual o homem e o masculino definem as normas. Assim, enquanto sob o feminismo liberal, a pesquisa sobre mulheres tem um caráter acrítico em relação às organizações ao adotar uma perspectiva de como ser bem sucedida, o feminismo radical coloca as perspectivas e práticas

das mulheres no centro das análises (CALLAS; SMIRCICH, 2004, 2006). Com isso, busca-se estabelecer uma nova ordem social na qual elas não sejam subordinadas aos homens, ressaltando valores positivos em qualidades identificadas ao feminino como sensibilidade, capacidade de expressar emoções e cuidado com os outros (CALLAS; SMIRCICH, 2004, 2006).

Na teoria organizacional, esse pensamento feminista aparece em estudos acerca de organizações alternativas que refletem valores feministas tais como igualdade e participação. Alguns estudos que exploraram práticas organizacionais feministas são P. Y. Martin (1990), Morgen (1994), Fournier e Kelemen (2001), entre outros. No entanto, estudos sobre organizações feministas raramente tem aparecido na literatura dominante em estudos organizacionais talvez por terem uma agenda explícita de inverter os valores da organização capitalista masculina (P. Y. MARTIN, 1990).

c) Teoria Feminista Psicanalítica

A teoria feminista psicanalítica, por sua vez, enfatiza a compreensão da pessoa em sua totalidade e de seu modo de se relacionar com o mundo. Muitas teorizações feministas psicanalíticas originaram-se da psicanálise freudiana como crítica de seus vieses misóginos ou como base para uma interpretação psicanalítica centrada na mulher. Em geral, o feminismo psicanalítico nega o determinismo biológico das interpretações psicanalíticas tradicionais de gênero, considerando que arranjos sociais, como a família patriarcal, levam a distinções no desenvolvimento do feminino e masculino. Assim, uma forma de produzir uma sociedade menos dominada pelo masculino seria por meio de promover modificações nos arranjos familiares (CALLAS; SMIRCICH, 2004, 2006).

Na teoria organizacional, o feminismo psicanalítico considera as consequências do desenvolvimento psicosssexual feminino diferenciado em seus papéis na organização e na gerência. Horner (1972), por exemplo, afirmou que as mulheres teriam medo do sucesso como fruto de uma inconsistência entre feminilidade e realização, que derivaria do aprendizado social de seus papéis. A pesquisa de Hennig e Jardim (1977), por sua vez, examinou como as primeiras experiências de socialização eram levadas para o estilo gerencial: mulheres seriam socializadas de modo a serem passivas, a se verem como vítimas e não como agentes, seriam ambivalentes em relação à carreira e não diretivas como os homens; acreditava-se que executivas de sucesso teriam tido relacionamentos atípicos com seus pais (HENNIG; JARDIM, 1977). Pesquisas nessa abordagem têm defendido as diferenças das mulheres como uma vantagem (MAVIN, 2001); no entanto, outros trabalhos questionam se o

foco nas características femininas como vantagens colocariam as mulheres em posição de destaque ou somente reforçariam os estereótipos de gênero (RUTHERFORD, 2001).

d) Teoria Feminista Socialista

A teoria feminista socialista é uma confluência dos feminismos marxista, radical e psicanalítico. As feministas marxistas mostravam-se insatisfeitas com a cegueira da questão de gênero ao considerar a opressão feminina como não sendo tão importante quanto a opressão dos trabalhadores. As feministas socialistas também criticavam os feminismos radical e psicanalítico por suas tendências generalizantes, assumindo as condições patriarcais como normativas, dando pouca atenção às circunstâncias históricas ou culturais. A teoria feminista socialista, então, procura incorporar as virtudes de cada uma dessas correntes e, ao mesmo tempo, superar seus limites.

Nesta corrente feminista, as mulheres têm que lutar contra uma dupla exploração: a exploração material sob o patriarcado e a exploração material sob o capitalismo. Assim, enfatiza-se a integração analítica da estrutura social e da ação humana para explicar a persistência da segregação e da opressão de gênero. Como vimos, a histórica separação entre local de trabalho e lar produziu uma estrutura de gênero em que mulheres e homens têm empregos diferentes em diferentes níveis organizacionais.

Temas como a divisão sexual do trabalho ou a segregação sexual ocupacional ganham destaque nesta corrente com questões acerca de como as organizações por meio de suas estruturas reproduzem as relações de dominação de gênero (por exemplo, ACKER, 1990; MARTIN; COLLISON, 2002). Ainda, investigam-se práticas organizacionais e relações de trabalho que acabam por provocar segregações no trabalho. O estudo de Blackwell (2001), por exemplo, discute a contratação em tempo parcial de trabalhadores, que em geral são mulheres, aumentando a proporção desse grupo em níveis mais baixos nas organizações.

e) Teoria Feminista Pós-estruturalista/Pós-moderna

As teorias feministas pós-estruturalistas/pós-modernas se estabeleceram na década de 1980 e tornaram-se mais articuladas durante os anos 1990. Na análise pós-estruturalista, a linguagem ocupa posição central como um sistema de significação que é instável em sua forma de representação. Assim, o conhecimento é sempre uma representação que depende de um 'outro', que necessita ser contextualizado. Para as teorias feministas pós-estruturalistas, a mulher ocupa o lugar do "outro" no sistema de linguagem dominante (CALÁS; SMIRCICH, 2004, 2006).

Há pelo menos três correntes distintas nesta literatura, conforme indicam Calás e Smircich (2004). A primeira está relacionada ao feminismo francês que se engaja a autores

do pós-estruturalismo como Jacques Derrida e Jacques Lacan; a segunda se desenvolve a partir das ideias de Michael Foucault sobre poder e conhecimento; e a terceira gira em torno do feminismo pós-moderno que compreende abordagens de diversas fontes, compartilhando algumas questões semelhantes como a descrença pós-moderna acerca das metanarrativas e a constituição do feminino dentro da modernidade.

Na teoria organizacional, estudos dessa natureza procuram demonstrar que os textos e a linguagem do conhecimento organizacional não são ingênuos ou inocentes, mas estão engajados em uma política de representação que atribui gênero às organizações. Assim, são exploradas as relações entre discurso, identidades construídas com base no gênero, o poder e a organização. Estudos dessa natureza, então, questionam conceitos, teorias e práticas tradicionais como, por exemplo: o trabalho de Calás e Smircich (1991) sobre a liderança; o de Johansson (1998) que questiona a concepção dualista de gênero; os trabalhos de Martin (1990) e Runté e Mills (2004) sobre o discurso acerca da dicotomia trabalho/família. Essa é uma perspectiva de análise que tem ganhado espaço nos estudos organizacionais (CALÁS; SMIRCICH, 1999), especificamente em abordagens feministas (CALÁS; SMIRCICH, 2006), cabendo notar que nem todos os trabalhos em estudos organizacionais que se utilizam de noções do discurso adotam a abordagem pós-estruturalista, e nem toda análise pós-estruturalista das organizações tem o gênero como foco de análise.

f) Teoria Feminista Pós-colonialista/Transnacional

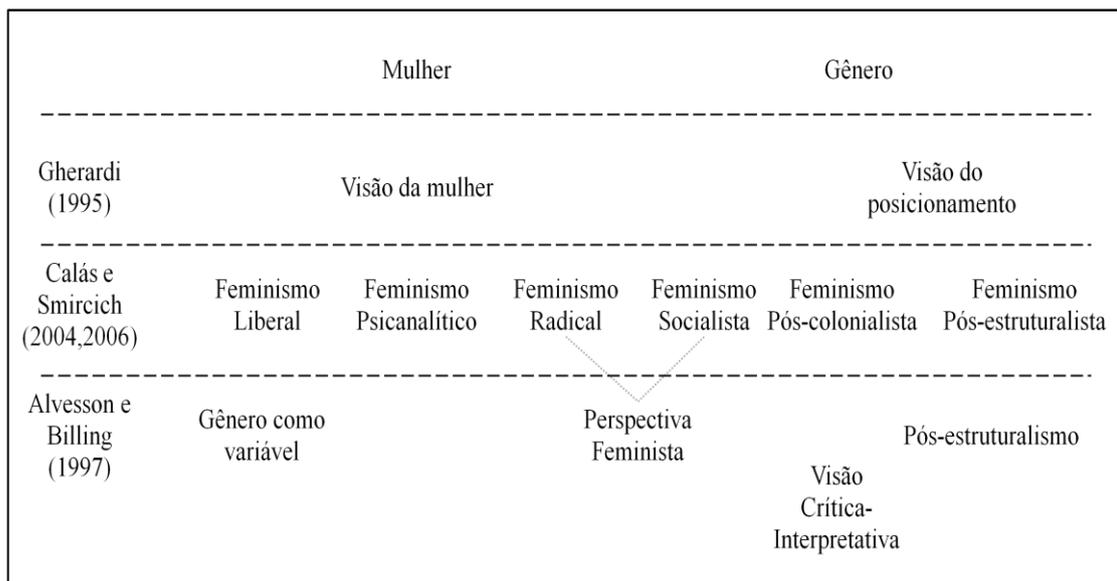
Finalmente, as teorias feministas pós-colonialistas/transnacionais surgiram no início dos anos 1970, pelo cruzamento entre as teorias de desenvolvimento econômico, as teorias feminista e a antropologia cultural. Adotam uma postura crítica em relação às teorizações feministas ocidentais sobre gênero que se baseiam nas experiências de mulheres privilegiadas do Primeiro Mundo (CALÁS; SMIRCICH, 2006). A fragilidade da categoria gênero se evidencia quando de consideram as especificidades das mulheres dos Terceiro mundo como “outras” a partir da visão das mulheres ocidentais do Primeiro mundo. Se o conhecimento ocidental tem sido constituído diferentemente dos “outros” ao torná-los invisíveis, o que aconteceria se esses “outros” pudessem responder? O que aconteceria se pudessem demonstrar como são constituídos como “outros”? A questão que se coloca é o espaço disponível para as mulheres de Terceiro Mundo terem suas subjetividades representadas.

Nos estudos organizacionais, Calás e Smircich (2006), afirmam ter encontrado poucos estudos que refletiriam essa visão de mundo. Apesar de análises pós-colonialistas terem conquistado espaços nos estudos organizacionais, as abordagens que envolvem

especificamente gênero são ainda restritas; talvez isso esteja relacionado ao fato de que esse tipo de análise é, em si, uma crítica ao campo de estudos feminista (CALÁS; SMIRCICH, 2006).

4.4 A perspectiva adotada em nosso estudo

Retomando as perspectivas trazidas por esses autores, notamos sobreposições e diferenças que parecem nos indicar que as fronteiras entre as diferentes visões são bastante tênues. A partir das perspectivas apresentadas, elaboramos um quadro, apresentado a seguir, com o objetivo de auxiliar a organização e sistematização desse campo nos Estudos Organizacionais. As distinções apresentadas não têm o papel de estabelecer dicotomias, mas mostrar linhas de análise que se apresentam como um *continuum* na área. Após o quadro, seguem os comentários acerca dos pontos levantados nas três perspectivas.



Quadro 3 – Diferentes perspectivas nos estudos sobre gênero.
Fonte: elaborado pela autora.

Primeiramente, consideramos relevante a distinção acerca do foco dos estudos: *mulher*, no sentido de dar visibilidade às experiências específicas das mulheres e à própria condição de ser mulher, e *gênero* como forma de desvendar as relações que se estabelecem entre o masculino e o feminino e as relações de poder que se refletem nas estruturas sociais e organizacionais. Tal distinção é apresentada nos textos de Gherardi (1995) e de Calás e

Smircich (2004; 2006) como uma porta de entrada para os estudos no campo, que indica o pano de fundo com o qual determinado estudo trabalha. Cabe notar que tais focos não têm contornos tão rígidos como discutido na teoria, mas apontam caminhos e trazem, cada um, suas contribuições específicas ao campo.

Notamos, também, que o foco na mulher alinha-se com a perspectiva de *gênero como variável* trazida por Alvesson e Billing (1997) e com as perspectivas feministas liberal, psicanalítica e radical. O foco no gênero, por sua vez, está mais próximo da abordagem *pós-estruturalista* e do feminismo pós-estruturalista. Esses alinhamentos, no entanto, indicam um compartilhamento de visões, sem necessariamente estabelecer categorias fechadas e definitivas.

Outro elemento que merecer ser citado se refere ao engajamento político, característica marcante das abordagens feministas. Conforme indica Calás e Smircich (2004), o grau de crítica e a natureza política variam entre as diferentes teorias, envolvendo desde propostas de reforma das organizações até a busca de transformações mais profundas nas organizações e na sociedade. Assim, estudos com foco na mulher, que estão mais próximos do feminismo liberal e do *gênero como variável*, teriam um engajamento político mais brando.

O formato que adquiriu nosso quadro nos serviu como forma de organizarmos o pensamento acerca do campo; é importante destacar que não buscávamos relações lineares e definitivas entre as perspectivas, mas a compreensão de pontos comuns e particularidades. Especificamente nos chamou atenção a possibilidade de diferentes combinações serem estabelecidas, preenchendo os “espaços vazios” que existem entre as diferentes teorias, à semelhança da visão crítica-interpretativa.

Independente da terminologia adotada por cada autor, identificamos três grandes bases epistemológicas que guiam os estudos sobre gênero: estudos sob a vertente positivista, estudos sobre a vertente feminista e finalmente, estudos alinhados com o pós-modernismo e o pós-estruturalismo. Nessas bases de conhecimento, entrelaçam-se os conceitos de “mulher” e “gênero”, estando o primeiro relacionado a abordagens positivistas, do “gênero como variável”, e o segundo mais próximo de abordagens pós-modernas. A questão do engajamento político aparece nos estudos sobre gênero por conta das teorias feministas, que por definição, pressupõe tal comprometimento. Com essas grandes linhas traçadas, os estudos se posicionam de forma variada, seja nos extremos, seja em combinações de perspectivas. O que notamos, a partir da revisão da bibliografia, é que ainda há grande concentração de estudos sob a visão positivista, ainda que alguns se cruzem com teorias

feministas mais brandas; existe, no entanto, um campo em crescimento adotando visões antes pouco utilizadas, como o pós-modernismo e o pós-estruturalismo.

Quanto à nossa pesquisa, nosso posicionamento é uma combinação de diferentes visões. Acreditamos que as questões das mulheres e do gênero podem ser mais bem compreendidas considerando-se contextos históricos e sociais que, em última instância, construíram as relações que hoje se apresentam. Assim, como definido do Capítulo 2, nossa base epistemológica é o construcionismo social, que tem como unidade de análise o indivíduo que se constrói socialmente a partir de suas práticas discursivas em um contexto histórico e local. Essa base epistemológica tem a linguagem como elemento central da análise e procura desconstruir os discursos e afastar-se das dicotomias do pensamento positivista, rejeitando o dualismo masculino/feminino com base na ideia de que as relações de gênero se constroem e se estabelecem nas relações sociais que estão permeadas pelo discurso. Assim, estamos mais próximos das visões pós-modernas e pós-estruturalistas, ainda que nossa abordagem assumia certo grau de objetividade na realidade, o que nos alinharia com a vertente de um construcionismo fraco, também apresentada no Capítulo 2: os fenômenos são estudados como produtos da interação social e com certo grau de continuidade, com elementos que perduram ao longo do tempo como rotinas, história, práticas discursivas, sistemas de linguagem. Com esse pano fundo, posicionamo-nos dentro da área para estudar a mulher como agente que constrói a sua realidade: a perspectiva do construcionismo oferece o embasamento necessário para colocar a mulher em uma posição de voz ativa, com a qual ela descreve, explica e atribui sentido ao mundo no qual ela vive e também a ela própria (GERGEN, 1985). Desta maneira, temos como foco a mulher, inserida em um contexto social histórico e, assim, podemos dizer que assumimos um posicionamento entre os focos da mulher e do gênero.

Quanto ao nosso engajamento político, não assumimos um cunho ativista. À semelhança de Alvesson e Billing (1997), acreditamos que nossa pesquisa contribui para revelar e lançar luz às questões das mulheres e do gênero, mas não temos como compromisso principal estimular ou promover mudanças sociais; neste sentido, não utilizamos as teorias feministas como nossa visão de mundo.

É a partir desta perspectiva que abordamos nossa pergunta de pesquisa acerca dos sentidos que a mulher atribui ao seu trabalho e a si própria na posição da gerência intermediária. No próximo capítulo trataremos da revisão bibliográfica acerca dos estudos sobre mulher e gênero para contextualizarmos e definirmos nossa problemática.

5 TEMAS ABORDADOS NOS ESTUDOS SOBRE MULHER E GÊNERO

Este capítulo tem por objetivo fazer a revisão da bibliografia nacional e internacional que aborda as mulheres no contexto das organizações. Trazemos, também aqui, a revisão da bibliografia que aborda a gerência intermediária para delinear nossa pesquisa.

Este capítulo está, então, estruturado da seguinte maneira: apresentamos a revisão da bibliografia sobre as mulheres nas organizações, destacando alguns temas relevantes para o nosso estudo. Em seguida, tratamos da literatura sobre a gerência intermediária, e fechamos o capítulo indicando o foco de nossa pesquisa – mulheres que ocupam posição de gerência intermediária – justificando sua escolha alinhada ao objetivo de nosso trabalho.

5.1 Revisão da literatura sobre a mulher no contexto das organizações

Guiaremos nossa revisão da literatura com base no que discutimos no capítulo anterior: há estudos que se concentram na mulher e outros no gênero e nas relações de poder que se estabelecem entre os sexos. Vamos aqui utilizar esta distinção por questões didáticas, sabendo que as fronteiras entre elas são tênues.

As diferentes perspectivas epistemológicas utilizadas nos estudos sobre mulher/gênero, apresentadas no capítulo anterior, indicou-nos que existe uma vasta literatura que aborda a mulher, ou o gênero como variável no sentido de evidenciar as desigualdades, preconceitos, dificuldades e desafios enfrentados pelas mulheres no mundo do trabalho, na tentativa de explicar a discriminação (ALVESSON; BILLING, 1997; BROADBRIDGE; KERFOOT, 2010). Em linhas gerais, procura-se entender, mensurar e explicitar elementos que marcam as diferenças entre homens e mulheres, sejam elementos subjetivos como atitudes, valores, estilos de liderança e de gestão, como também estruturas e processos sociais/organizacionais (NKOMO; COX JR., 1996).

A análise de Kanter (1977), um trabalho marcante neste campo, sustenta que as diferenças de gênero nas organizações devem-se mais às estruturas organizacionais e menos às características de homens e mulheres. Às mulheres são atribuídas funções menos relevantes ou as que chegam ao topo acabam por ser isoladas. Existe um predomínio do masculino com ênfase na racionalidade e eficiência, assumindo que somente homens teriam requisitos e

qualidades do “gestor racional”, gestor esse que controlaria suas emoções, uma característica não presente nos trabalhadores. Com o estereótipo de serem emotivas, as mulheres seriam excluídas da função gerencial com exceção daquelas que demonstrassem a habilidade de “pensar como homem” (KANTER, 1977). Essa visão pode ser ampliada ao consideramos que a concepção da carreira burocrática foi definida sob o contexto de gênero como uma carreira masculina, na qual as tarefas do dia a dia eram realizadas por mulheres, enquanto os homens estariam dedicados a desempenhar atividades que os permitissem subir na hierarquia (SAVAGE; WITZ, 1992).

Essa literatura é denominada “*women in management*”, que enfatiza as diferentes formas de as mulheres organizarem, gerenciarem, liderarem e também aponta para a necessidade de as mulheres desenvolverem habilidades para se encaixarem às hierarquias contemporâneas (COLLINSON; HEARN, 1996). O foco é, em geral, nas mulheres gerentes já que ter mulheres nesta posição era considerado uma “anomalia”; na organização, à mulher cabiam papéis subordinados. Os temas em torno dessa discussão revelam as desigualdades, por exemplo, em termos de ocupação, salários e carreiras de menor amplitude. Considerando que o foco aqui é entender e explicar a discriminação, Callas e Smircich (2004) indicam que essa discriminação sofrida pelas mulheres é abordada sob três perspectivas. A primeira é a *psicológica*, que busca determinar se existem diferenças de sexo/gênero dentro de conceitos organizacionais como liderança (por exemplo, EAGLY; KARAU, 2002), uso do poder (por exemplo, FORD; HARDING, 2009), satisfação no trabalho (por exemplo, CRON, 2001), estereótipos de gênero (por exemplo, DUEHR; BONO, 2006). Refere-se, ainda, a tópicos da gestão de recursos humanos, onde possíveis distinções entre homens e mulheres são feitas em processos como recrutamento e seleção (por exemplo, FREEMAN, 2003), remuneração (por exemplo, ARMSTRONG; CORNISH, 1997) entre outros. Também se encaixa aqui a questão do “jeito feminino de administrar” presente em estudos como, por exemplo, o de Buttner (2001) sobre mulheres empreendedoras e suas habilidades, analisadas sob a ótica da teoria relacional. A teoria relacional indica que as mulheres têm uma natureza de se identificar e se conectar com o outro, no sentido do cuidado e da atenção. No ambiente da organização, isso se traduz em práticas colaborativas, senso de equipe, empatia e cuidados com a equipe. O trabalho de Mainiero e Sullivan (2005) sobre alternativas de carreira criadas pelas mulheres a partir de suas vivências relacionais é outro exemplo. Pesquisas acerca do “jeito feminino de administrar” têm defendido as diferenças das mulheres como uma vantagem (MAVIN, 2001): características como habilidades relacionais, empatia, sensibilidade interpessoal tornaram-se competências humanas críticas. As mulheres são vistas como um recurso cada vez mais

valorizado no ambiente corporativo de competição (JELINEK; ADLER, 1988). No entanto, outros trabalhos questionam se o foco nas características femininas como vantagens colocariam as mulheres em posição de destaque ou somente reforçariam os estereótipos de gênero (RUTHERFORD, 2001).

A outra abordagem que aborda a discriminação contra as mulheres no contexto organizacional é a *sociológica*. Trabalhos nesta linha surgiram após a metade da década de 1980, concentrando-se na estrutura das organizações com base no gênero e suas consequências para as atividades organizacionais. Temas como teto de vidro (por exemplo, POWELL; BUTTERFIELD, 2002), carreira (por exemplo, EVETTS, 2000) e demografia organizacional (por exemplo, ELY, 1995) foram explorados sob essa abordagem. Calás e Smircich (2006) destacam que boa parte da literatura publicada sob esse aspecto sociológico tratou do teto de vidro como temática central, investigando elementos que dificultavam a ascensão das mulheres a postos mais altos nas organizações.

Finalmente, a última abordagem é a *social*, na qual estão os temas de alcance legal e social como oportunidades iguais (por exemplo, WOODALL; EDWARDS; ELCHMAN, 1997), assédio sexual (por exemplo, MURRELL; OLSON; FRIEZE, 1995) e temas relacionados ao trabalho/família (MILIKEN; MARTINS; MORGAN, 1998; NORDENMARK, 2002;). Esse último tema ganhou muito espaço nas pesquisas nos últimos anos, como aponta Calás e Smircich (2006), na busca de melhor entender as relações entre as esferas do trabalho e da família, questionando se os conflitos que aparecem contribuem ou atrapalham os indivíduos e as organizações.

Em síntese, essa literatura que trata das desigualdades vivenciadas pelas mulheres nas organizações é vasta e aborda uma diversidade de temas (ALVESSON; BILLING, 1997). As pesquisas utilizam, predominantemente, abordagens quantitativas, sob uma visão positivista, considerando gênero como uma variável que assume, portanto, características duais e generalizantes (ALVESSON; BILLING, 1997; CALLAS; SMIRCICH, 2004). Por conseguinte, os estudos acabam ganhando certa neutralidade quanto a aspectos de gênero (CALLAS; SMIRCICH, 2004, 2006). Desta maneira, recai sobre essa corrente a crítica de que gênero tratado como uma variável acaba por trazer uma visão limitada que não considera especificidades culturais, locais ou organizacionais (ALVESSON; BILLING, 1992). Outra crítica acerca desta visão reside no baixo engajamento político das pesquisas que, em geral, propõem pequenos ajustes em um sistema considerado racional, justo e voltado para as metas organizacionais (CALLAS; SMIRCICH, 2004, 2006).

Por outro lado, o campo de estudos na temática da mulher também tem se desenvolvido sob perspectivas antes pouco utilizadas, como o pós-estruturalismo (ALVESSON; BILLING, 1997, GHERARDI, 2005, CALÁS; SMIRCICH, 2006), alinhando-se nos estudos que exploram o gênero e suas relações. Pesquisas nesta linha buscam demonstrar como os textos e a linguagem que produzem o conhecimento organizacional não são inocentes ou imparciais, mas engajados em uma política de representação que incorpora o gênero às organizações⁶ (CALÁS; SMIRCICH, 2006). Por conseguinte, os trabalhos questionam conceitos, teorias e práticas tradicionais, como por exemplo, o de Calás e Smircich (1991) sobre liderança e o de Martin (1990) e Runté e Mills (2004) sobre o discurso trabalho/família. O trabalho de Martin (1990), citado no Capítulo 4, analisou o discurso do presidente de uma organização, revelando a repressão aos conflitos entre gênero que continuavam fortemente presentes naquele contexto organizacional. O estudo de Runté e Mills (2004), por sua vez, desconstruiu o discurso sobre trabalho/família, mostrando que essas duas esferas não são de fato separadas. Abordaremos esse tema com mais detalhes adiante. Existem também estudos que questionam as concepções de gênero, desafiando o dualismo a elas concedido. O estudo de Johansson (1998), por exemplo, explora os estereótipos e apresenta três construtos de gênero como forma de lidar com as limitações das convenções.

No Brasil, tal arranjo também se confirma: os estudos focam as desigualdades vivenciadas pelas mulheres nas organizações e pouco são os estudos que se utilizam de outras abordagens teóricas para analisar a mulher no contexto organizacional. Um dos primeiros estudos que tratou da questão da mulher no Brasil foi o de Betiol e Tonelli (1991), que buscou entender as razões da discriminação contra as mulheres. As autoras concluíram que as mulheres ingressaram no mercado em busca de reconhecimento e independência, mas não deixaram as atividades domésticas. O espaço do trabalho foi definido pelo grupo entrevistado como estimulante, cheio de contatos e dinâmico, em oposição à vida doméstica que traz a mesmice, a solidão e o isolamento. Dentro das organizações, o sucesso da mulher pareceu estar vinculado a culturas organizacionais mais flexíveis: os impedimentos com relação à mulher na organização estariam relacionados à questão da mobilidade e do investimento no trabalho por conta da dupla demanda trabalho/família.

As meta-análises conduzidas por Capelle et al. (2006) e Souza, Corvino e Lopes (2011) reforçam esta tendência. O trabalho de Capelle et al. (2006) conduziu uma meta-análise em artigos publicados em periódicos nacionais e nos anais do Enanpad (Encontro

⁶ Do original, “[...] a politics of representation that can gender organizations.” (CALÁS; SMIRCICH, 2006, p. 34)

Nacional de Pós-Graduação em Administração) no período de 1995 a 2004, que indicam que os trabalhos se concentram em abordagens que polarizam o masculino e o feminino, tratando gênero como uma variedade dual. Temas recorrentes de pesquisa encontrados pelos autores neste campo de estudo referem-se: (a) à inserção da mulher no mercado de trabalho, tratando da crescente participação das mulheres em diversos tipos de organização; (b) ao estilo de gestão feminino, que busca traçar um perfil específico de gestão feminina; (c) à conciliação trabalho e família, tema fortemente discutido envolvendo questões referentes à maternidade; (d) à influência do gênero no comportamento de homens e mulheres, abordando gênero como uma variável na tentativa de definir preferências e traços do comportamento masculino e feminino; (e) representações femininas em veículos de divulgação organizacional, acerca de como o trabalho feminino é visto e representado nesses veículos de comunicação.

Outra meta-análise conduzida por Souza, Corvino e Lopes (2011) compreendeu artigos publicados somente em periódicos nacionais entre 2000 e 2010. Os autores identificaram três grandes áreas temáticas: a primeira foi denominada competitividade organizacional, gestão e empreendedorismo, abordando questões relacionadas à eficiência e eficácia organizacionais e a capacidade de empreendedorismo da mulher e o seu desempenho como gestora; a segunda foi definida como relações de gênero e poder, que tratam da identidade de gênero, possíveis diferenças entre gestão feminina e masculina e suas implicações na organização; finalmente, a última caracterizou-se pelas teorias feministas, abordando questões conceituais, teóricas e históricas relacionados aos diversos movimentos feministas. À semelhança de Cappele et al. (2006), os autores concluem que os estudos concentram-se em trazer evidências às dificuldades encontradas pelas mulheres no ambiente da organização. Cabe notar que as duas meta-análises relevaram a baixa publicação de artigos sobre esta temática em periódicos nacionais; as publicações concentraram-se em congressos acadêmicos. Desta maneira, os trabalhos brasileiros citados em nossa revisão da bibliografia também são, em sua maioria, estudos apresentados em congressos da área.

O trabalho de Tanure (2009) aponta temas presentes na área como o crescimento da participação da mulher no mercado de trabalho, a segregação ocupacional (mulheres em cargos menos qualificados e com salários desiguais), o conflito entre família e trabalho, a submissão dos papéis femininos aos masculinos e a discrepância nas oportunidades de carreira como temas frequentes nas discussões sobre gênero. A partir de sua pesquisa, a autora conclui que as mulheres ainda sofrem um processo de inserção subalterna, em um ambiente permeado por valores masculinos que criam barreiras à ascensão das mulheres a cargos da alta administração (TANURE, 2009). Kanan (2010), por sua vez, sustenta que a discussão

sobre a mulher no trabalho envolve remuneração, jornada dupla/tripla de trabalho, tarefas, funções e capacitação, mas pouco se explorou a questão da liderança e do poder a partir da atuação feminina. A autora acredita na necessidade de se caminhar para uma sociedade pluralista e democrática, na qual exista o rodízio de lideranças e práticas de solidariedade; neste contexto, as organizações passariam a reconhecer e usar o talento das mulheres a seu favor (KANAN, 2010).

É interessante notar como o caráter das pesquisas acompanha a participação da mulher no mercado de trabalho. Se as pesquisas mais recentes (CAPELLE et al., 2006; TANURE, 2009; KANAN, 2010) acabam por revelar discriminações e desigualdades, isso não foi sempre assim. Na década de 1990, a pesquisa realizada por Leite (1994) com 51 mulheres, por exemplo, apresenta uma visão otimista de que as mulheres estavam conquistando posições de destaque nas organizações, lidando melhor com os conflitos entre família e trabalho, vencendo estereótipos e, assim, cada vez mais envolvidas e participantes do mercado de trabalho. Como a autora cita, naquele momento, as mulheres tinham adentrado com força no mercado de trabalho consolidando sua participação nessa esfera. Assim, parece-nos coerente que os resultados da pesquisa revelassem, naquele momento, grandes avanços em relação à décadas anteriores. No entanto, a partir daí, parecem não ter havido evoluções significativas, de forma que as pesquisas apontam as dificuldades que as mulheres encontram no mundo do trabalho.

No que tange as relações de gênero, Macedo e Macedo (2004), exploram as percepções com relação ao gênero a partir do discurso de homens e mulheres em uma organização, revelando ambiguidades e contradições: os homens por um lado naturalizam a relação de dominação e subordinação feminina, enquanto as mulheres submetem-se aos processos de opressão e discriminação de maneira consciente. O trabalho de Boas, Paula Neto e Cramer (2003) indica que, apesar de os processos organizacionais procurarem desenvolver um ambiente com oportunidades iguais de trabalho e de ascensão profissional para homens e mulheres, há uma construção de gênero baseada nas diferenças entre os sexos. Brunstein e Coelho Jr. (2006) exploram os mecanismos adotados pelas mulheres para ascender no universo de trabalho, revelando uma forma peculiar de lidar com a relação de gênero. Finalmente, Locatelli et al. (2011) exploram as relações de gênero na profissão de policial civil, mostrando as contradições nos discursos de homens e mulheres quanto a relacionamentos, tratamento, divisão de tarefas e oportunidades de ascensão profissional.

Assim, além das meta-análises, os outros estudos citados sobre mulher e gênero no Brasil concentram-se em evidenciar as desigualdades, preconceitos, dificuldades e desafios

enfrentados pelas mulheres no mundo do trabalho, na tentativa de explicar a discriminação. No entanto, outras perspectivas começam a ser utilizadas nos estudos sobre mulher e gênero no Brasil, como o pós-modernismo e o pós-estruturalismo, seguindo o movimento da produção internacional como um campo em desenvolvimento. Segundo Eccel (2010), dentro da perspectiva pós-estruturalista, gênero não é um conceito estanque, passível de uma única descrição, mas ele se constrói com outras categorias como classe, etnia e religião. No caso específico do estudo da autora, ela defende a ideia de que não se pode tratar gênero nas organizações em separado da cultura. O estudo de Irigaray e Vergara (2009) utilizou-se da perspectiva pós-moderna para abordar a discriminação por gênero não como um fenômeno isolado, mas que se entrelaça com outros tipos de discriminação (classe social, etnia, questões estéticas e orientação sexual) que acabam por acentuá-la. Assim, quebra-se a ideia do gênero como uma categoria sólida.

Em outro trabalho, Eccel e Grisci (2009) partem da abordagem pós-estruturalista para compreender como os ideais de masculinidade engendrados em uma organização são vivenciados, e como afetam a construção de estilos de vida de homens e mulheres. O contexto organizacional acaba por produzir e valorizar certos estilos de masculinidade que prevalecem em detrimento de outros, rompendo com a perspectiva universalizante do masculino. Nesse sentido, as autoras contribuem para ampliar a visão desse campo de estudo a partir das relações de poder entre as masculinidades e não mais sobre a dominação do masculino sobre o feminino. Um passo fundamental para subverter o domínio do masculino na gestão é considerá-lo, também, como um gênero a ser estudado e analisado (ECCCEL; ALCADIPANI, 2012). Outros trabalhos utilizaram-se da perspectiva fenomenológica para estudar a relação trabalho-família (FABER; SILVEIRA; GODOI, 2011) ou as relações de gênero e subjetividade em setores específicos com o da mineração (MACEDO; BOAVA, 2012).

A partir dessa revisão, alguns temas específicos na literatura sobre gênero e mulheres são por nós destacados como relevantes para a nossa pesquisa, de maneira a compreendermos os sentidos que as mulheres atribuem ao seu trabalho na posição da gerência intermediária: *identidade e relações de gênero, teto de vidro e relação trabalho/família*. Aprofundaremos agora o entendimento acerca desses temas a partir da revisão da bibliografia nacional e internacional.

5.1.1 Identidade e relações de gênero

Dentro do tema gênero, uma das primeiras discussões que se estabelece é a distinção entre sexo e gênero. O termo ‘sexo’ define características biológicas e anatômicas entre homens e mulheres (WEST; ZIMMERMAN, 1987; POWELL, 1993). Gênero, por sua vez, é um termo que se refere ao contexto social, envolvendo comportamentos sociais para cada um dos sexos; assim, não é um conjunto de traços, nem um papel ou uma variável, mas um produto social, fruto de ações humanas, da interação humana. (WEST; ZIMMERMAN, 1987; POWELL, 1993). Por conseguinte, gênero se refere a aspectos psicológicos, sociais e culturais do masculino e do feminino (KESSLER; McKENNA, 1978), enquanto as características físicas definidas pelo sexo não determinam o comportamento, mas apenas o influenciam (WOOD, 1997). Pode-se dizer que “[...] o ser humano nasce homem ou mulher – uma classificação baseada na biologia – mas aprende a ser masculino ou feminino.” (WOOD, 1997, p. 26, tradução nossa). A concepção de gênero pode variar com a cultura e ao longo do tempo em uma mesma cultura (KESSLER; McKENNA, 1978; WOOD, 1997). Gênero também pode ser entendido, a partir de uma visão política e de poder, como uma categoria inventada pelas feministas no final dos anos 1970, para dar visibilidade às experiências vividas pelas mulheres, categorizando os seres humanos como dois tipos, e somente dois, de indivíduos: homens e mulheres (GHERARDI, 2005). No entanto, na visão feminista de Gherardi, é curioso notar que os estudos sobre gênero referem-se a estudos sobre mulheres, como se somente as mulheres fizessem parte da categoria gênero: exclui-se a relação entre homens e mulheres, entre o feminino e masculino, retirando o homem de uma reflexão crítica e mantendo-o, portanto, como figura principal sobre a qual a outra (mulher) se define (GHERARDI, 2005).

A vida cotidiana é permeada por atribuições de gênero, tanto a objetos – por exemplo, cores, números – como às pessoas. Em geral, uma pessoa é homem ou mulher. O trabalho de Kessler e McKenna (1978) questiona essa dicotomia na medida em que defende a ideia de que gênero não é somente um aspecto biológico, mas uma construção social: existe um processo de construção social nos aspectos relacionados ao ser feminino ou masculino. Para as autoras, gênero é uma categoria composta por subcategorias, a saber: gênero como determinação biológica (o indivíduo tem órgãos sexuais masculinos ou femininos); gênero como papel social (expectativas acerca de quais comportamentos são apropriados em determinada posição e contexto social, no caso, comportar-se como homem ou mulher);

gênero como identidade (sentir-se homem ou mulher). Essas subcategorias, sozinhas, não permitem definir se uma pessoa é homem ou mulher, mas é necessário contextualizar esses elementos para atribuir determinado gênero a uma pessoa. Por exemplo, que gênero atribui-se a uma pessoa tem órgãos sexuais masculinos, comporta-se como uma mulher e sente-se uma mulher? No momento em que se atribui o gênero, as subcategorias relacionadas podem ser interpretadas. Isso considera o contexto social como condição necessária à atribuição de gênero a um indivíduo. Esses aspectos mostram que um conceito aparentemente dicotômico tem suas nuances e variações, revelando-se heterogêneo e mutável. Isso significa que os homens não são todos igualmente masculinos e as mulheres não são todas igualmente femininas. A visão bipolar nos é dada pela hierarquia que sobrepõe o masculino ao feminino (MOTTA, 2000).

Como descrevemos anteriormente neste capítulo, a mulher foi colocada historicamente em uma posição de submissão, que se estendeu para a esfera do trabalho quando a mulher passou a estar presente na empresa, ocupando postos menos qualificados e mal pagos e assumindo papéis subordinados ao de mãe/esposa que eram o seu papel social reconhecido e legítimo (BELLE, 1993). As mulheres se afastaram da esfera doméstica, adentrando aos poucos a esfera masculina, que englobava o mercado de trabalho. O acesso das mulheres às organizações e a postos de responsabilidade lhes colocou o problema de construção de uma nova identidade entre a concepção de feminilidade, interiorizada pela educação, e normas de comportamentos masculinos, impostos pela organização (BELLE, 1993). Essa construção da identidade parece ser uma busca permanente da mulher que ainda se depara com situações onde a força do gênero dominante (masculino) molda o seu comportamento (da mulher). Isso significa, por exemplo, que a mulher em cargos altos assume características consideradas masculinas, como racionalidade e agressividade, para demonstrar competência e capacidade; tal ação, no entanto, também pode ser entendida como uma estratégia das mulheres para lidar com essa dicotomia, manipulando as relações de gênero ao seu favor (DENISSEN, 2010). Por outro lado, ao considerarmos gênero como uma construção social, a representatividade das mulheres nas organizações em cargos de comando afeta a maneira como o gênero é compreendido na organização e como a identidade de gênero é construída no trabalho (ELY, 1995). A pesquisa de Ely (1995) sugere que os papéis e estereótipos relacionados ao gênero são mais problemáticos em empresas com poucas mulheres em cargos de comando. O fato é que a identidade deve ser entendida como algo complexo e multifacetado (GERGEN, 2000). Os indivíduos têm identidades múltiplas: não são apenas brancos, negros, europeus, sul-americanos, homens, mulheres, gerentes de

marketing ou de RH; as identidades se cruzam para criar uma identidade amalgamada, em um processo de construção social (NKOMO; COX JR., 1996).

Na esfera da organização, a questão da identidade da mulher se interliga com estudos que abordam as relações de gênero nas organizações e o gênero das organizações. Naturalmente, atribuímos gênero às organizações: é comum, ao entrarmos em uma empresa pela primeira vez, sermos tomados por uma atmosfera masculina ou feminina, que se traduz pela arquitetura do prédio, pelo ambiente, pela decoração que nos transmite uma sensação de força e virilidade ou, ao contrário, de cuidado e intimidade (GUERARDI, 1995). Assim, gênero também é um caminho para interpretação da cultura organizacional (GUERARDI, 1995). Dizer que uma organização se estrutura com base no gênero, isto é, é uma *gendered organization*, significa atribuir a condição de masculino e feminino a elementos, processos e estruturas organizacionais (ACKER, 1990, SAVAGE; WITZ, 1992). A atribuição de gênero se estabelece em cinco processos que, apesar de analiticamente distintos, fazem parte da mesma realidade (ACKER, 1990): o primeiro refere-se às divisões por gênero, sejam elas de trabalho, de comportamentos permitidos, de espaço físico, de poder, incluindo meios institucionalizados de manter essas divisões em esferas mais amplas como a família; o segundo está relacionado aos símbolos e imagens que explicam, reforçam e às vezes se opõem a essas divisões. Esses símbolos e imagens se traduzem na linguagem, na mídia, na ideologia, na cultura; o terceiro processo que produz estruturas de gênero, incluindo as organizações, são as interações entre homens e mulheres, entre mulheres e entre homens, estabelecendo padrões que refletem relações de dominação e subordinação; o quarto está relacionado aos processos que produzem componentes de identidade associados ao gênero, envolvendo a consciência dos três processos já citados e que se traduzem na organização na escolha de um trabalho específico, de uma linguagem e vestimenta específicas, de apresentar-se, enfim, como um membro dotado de gênero no contexto da organização; e, finalmente, gênero é um conceito que está imbricado no processo de criação e conceituação das estruturas sociais (ACKER, 1990). Assim, atribuir gênero significa reproduzir e legitimar as escolhas e limitações relacionadas a cada sexo (WEST; ZIMMERMAN, 1987). Tal ação pode ter um caráter mais institucional no sentido de estar concretizada em estruturas e práticas e realizada de maneira consciente, como também acontece e se estabelece em ações, falas, gestos realizados no dia a dia, sem que as pessoas percebam ou tenham intenção de atribuir gênero (MARTIN, 2006).

Assim, as organizações contemporâneas criam, sustentam e reproduzem modos masculinos de comportamento (KERFOOT; KNIGHTS, 1996). Existe uma associação, quase que tomada como natural, entre homem, poder e autoridade nas organizações: o imaginário

masculino da gestão é tomado como natural e, portanto, reproduzido e reforçado (COLLINSON; HEARN, 1996). Uma das explicações talvez esteja no fato de que o surgimento das organizações, e a forma como se mantêm, relacionam-se com o masculino (KERFOOT; KNIGHTS, 1996). Se olharmos de maneira mais ampla, o capitalismo, em si, parece ser ao mesmo tempo o veículo de expressão da masculinidade e sua principal força motriz, pois, ao sustentar o sucesso competitivo e a ética de acumulação como sua razão de existência, proporciona legitimidade às questões masculinas de conquista e controle (KERFOOT; KNIGHTS, 1996).

Neste contexto, a empresa como uma construção baseada em padrões masculinos a torna, por si só, um ambiente desfavorável à mulher (ALVESSON; BILLING, 1992); a gestão, com foco no controle, na autoridade e no conservadorismo é o oposto do feminino que pode ser entendido como coletividade e equidade (KERFOOT, 2010). Assim, quando as mulheres entram nos espaços masculinos, elas provocam uma quebra da ordem simbólica de separação entre homens e mulheres, que se traduzem em comportamentos de duas naturezas. Por um lado, são reforçadas as diferenças por meio de comentários e comportamentos específicos dos homens com as mulheres, como o cuidado com o vocabulário ou puxar a cadeira para ela se sentar; por outro, suspende-se a ordem simbólica da diferença com comentários que a mulher já foi incorporada à organização e pode ser tratada igual a todos (os homens) (GHERARDI, 1994).

As diferenças de gênero carregam em si universos simbólicos de significados que se traduzem no masculino como aquele que se relaciona ao público, à produção, ao mundo, ao comando, em oposto ao feminino que está atrelado ao privado, à reprodução, ao silêncio, à obediência (GHERARDI, 1994). No entanto, o masculino e o feminino não precisam ser entendidos somente como dicotomias, no sentido em que definir um significa negar o outro: existe uma ambiguidade nesta relação na medida em que masculino e feminino são separados, mas também inseparáveis, pois um só se define em relação ao outro, ainda que se estabeleçam hierarquias (GHERARDI, 1994). Assim, a diferença separa, mas também une porque representa a unidade do processo de divisão. O que existe é uma relação de interdependência dos significados: é impossível atribuir um significado único, pois existe uma transitoriedade em cada interpretação revelando a natureza política de cada discurso acerca do gênero (GHERARDI, 1995).

No Brasil, esta discussão também se estabelece. A estrutura de gêneros na sociedade é reproduzida pelas organizações, o que significa que a masculinidade hegemônica na sociedade é também o gênero dominante masculino das organizações (MOTTA, 2000). A

relação entre o estereótipo de homem encontrado na maior parte das culturas e os valores que sustentam as ideias acerca da natureza das organizações é bastante estreita: as organizações são agressivas, vigorosas, orientadas para decisões estratégicas, analíticas e racionais (MOTTA, 2000). Ainda, uma das principais fontes do masculino é o trabalho e trabalhar possibilita ao sujeito sentir-se poderoso, auto-realizador, competente, agressivo etc. (MOTTA, 2000).

O ingresso da mulher no mercado de trabalho trouxe-lhe a problemática de sua identidade: por necessidade de ser aceita, a mulher assimilou os padrões de comportamento da esfera masculina, gerando uma crise de identidade em sua forma de ser no mundo (CONCEIÇÃO, 1982). Isso significa, por exemplo, que a mulher em cargos altos assume características consideradas masculinas, como racionalidade e agressividade, para demonstrar competência e capacidade (BETIOL; TONELLI, 1991). Tal comportamento é também citado em outros estudos como, por exemplo, o de Tanure (2009) que, em pesquisa realizada com mulheres ocupando postos no alto escalão, identificou que as mulheres se esforçam e trabalham mais que os homens para conseguirem se legitimar na organização, além de terem que ser mais contidas com relação aos seus sentimentos para não serem consideradas fracas.

Estudos mostram o predomínio simbólico do masculino nas organizações (MENEZES; DINIZ, 2011), ainda que essas masculinidades possuam nuances e estilos que prevalecem sobre outros, derrubando a perspectiva universalizante do masculino (ECCEL; GRISCI, 2009). De qualquer forma, o predomínio do masculino acaba por pautar o comportamento daqueles em posições de comando, mesmo mulheres, ainda que essas tragam consigo manifestações singulares de sua feminilidade, seja pelo modo de se comunicar, ou de interagir com seus pares e subordinados (MENEZES; DINIZ, 2011).

Essa temática de estudos, então, aborda tanto o indivíduo e os conceitos de identidade, como a organização e as relações de gênero que ali se estabelecem. Ambas as abordagens têm como pano de fundo as relações e os arranjos sociais, que permitem compreender o gênero como uma construção social que carrega simbolismos e significados ancorados nas representações sociais do masculino e do feminino. Situar a mulher dentro do contexto organizacional e compreendê-la como agente atuante nas relações de gênero parece-nos relevante em nosso estudo, que tem como foco as mulheres na gerência intermediária.

5.1.2 Teto de vidro

O teto de vidro é outro tema recorrente em estudos sobre gênero, conforme indica Calás e Smircich (2006), definindo este fenômeno como uma discriminação sob uma perspectiva sociológica, que decorre da maneira como as organizações se estruturam com base no gênero e suas consequências para as atividades organizacionais. Apesar da crescente inserção e participação das mulheres no mercado de trabalho, elas ainda parecem se deparar com o chamado “teto de vidro”, termo que se popularizou na década de 1980 referindo-se às barreiras invisíveis encontradas pelas mulheres para subir na hierarquia das organizações (BENDL; SCHMIDT, 2010). Isso significa que as mulheres têm formação acadêmica, experiência profissional, mas ainda assim enfrentam dificuldades para chegar à alta administração (POWELL; BUTTERFIELD, 1994, HOOBLER; WAYNE; LEMMON, 2009). Acrescenta-se a isso o fato de que as mulheres que sobem na hierarquia organizacional parecem chegar somente até o nível de gerência intermediária (MAINIERO; SULLIVAN, 2005) e, assim, está temática mostra-se relevante para o nosso estudo.

Nesse contexto, os estudos sobre o teto de vidro investigam porque ele existe e em quais condições. Elementos da cultura organizacional, como crenças e atitudes acerca das mulheres (por exemplo, a crença de que mulheres não são líderes, explorado no estudo de Eagly e Karau, 2002), ou práticas corporativas que se estabelecem por gênero (por exemplo, divisão sexual do trabalho) são elementos que estabelecem barreiras e dificultam o avanço das mulheres nas empresas (JACKSON, 2001). De maneira mais ampla, é a discriminação por gênero e os arranjos de dominação dos homens sobre as mulheres que dão base para que o teto de vidro se perpetue nas organizações (WEYER, 2007).

O estudo de Hoobler, Wayne e Lemmon (2009), especificamente, explorou uma potencial explicação para o teto de vidro que estaria relacionada à percepção do gestor sobre o conflito entre família/trabalho vivido pelas mulheres gerentes. Como resultado, a pesquisa indicou que a chefia tende a ver a mulher como menos apta a ser promovida e com menor desempenho, porque essa chefia entende que as mulheres enfrentam maior conflito entre família e trabalho que os homens. Existe, assim, um estereótipo de que a mulher, por lidar com o conflito entre família e trabalho, desenvolve um desempenho inferior na organização. Por outro lado, também é possível considerar que o fenômeno do teto de vidro pode estar relacionado ao fato das empresas não adotarem políticas que ajudem a acomodar o conflito

trabalho/família como, por exemplo, horários flexíveis de trabalho ou a disponibilidade de creches dentro da organização (MAINIERO; SULLIVAN, 2005; STILL, 2006).

Outro estudo expandiu a metáfora do teto de vidro para o conceito de “*firewall*”, terminologia utilizada na computação se referindo a barreiras virtuais que impedem pessoas de fora a adentrar determinado espaço virtual (BENDL; SCHMIDT, 2010). Os autores argumentam que a metáfora do “*firewall*” é interessante para se tratar a questão da discriminação como um processo que se estabelece nas organizações, ao invés do “teto de vidro”, que apenas descreve uma situação de discriminação que é definida pela estrutura organizacional. A metáfora do “*firewall*” indica os domínios de decisão que podem reforçar ou, em última instância, eliminar a discriminação contra as mulheres (BENDL; SCHMIDT, 2010).

O teto de vidro também pode ser estudado sob a perspectiva da cultura em um contexto mais amplo, que acaba por se refletir na cultura organizacional. Dimovski et al. (2010), em seu estudo em organizações na Malásia e Singapura, compreendem o teto de vidro como reflexo do contexto organizacional e cultural, uma vez que a cultura das organizações nesses países inibe a promoção de mulheres gerentes, para as quais não são oferecidas oportunidades de desenvolvimento para avançar na carreira. De maneira similar, em estudo com mulheres que tiveram experiência de carreira internacional, Forster (1999) identificou que elas geralmente estão alocadas em posições juniores ou de gerência intermediária, e que sofrem restrições de carreira sujeitas à cultura do país para onde foram expatriadas.

No Brasil, estudos também apontam para a existência do teto de vidro, na medida em que é difícil achar número expressivo de mulheres no primeiro e segundo escalão organizacional (BETIOL; TONELLI, 1991; CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010). Steil (1997) identifica diversas perspectivas para estudar o teto de vidro. Primeiramente, a que se relaciona à questão do gênero nas organizações, estabelecendo desigualdades entre homens e mulheres: as mulheres recebem salários menores, ocupam posições de menor status e parecem ser menos comprometidas, pois se casam, têm filhos e podem deixar a organização. Assim, essas desigualdades por si só limitam a trajetória da mulher na organização. Outra perspectiva está relacionada à demografia organizacional, que se refere à representação desproporcional de grupos de identidade como um importante fator na estrutura social do ambiente organizacional. Assim, existem grupos predominantes e grupos minoritários, sendo esse último composto, por exemplo, por mulheres que ascenderam na organização. A caracterização desses grupos por si só estabelece barreiras às minorias. Outra perspectiva refere-se à identidade social, que indica que a participação pouco

representativa das mulheres no alto escalão poderia estar relacionada ao fato dos homens quererem manter o seu espaço e sua auto-estima enquanto grupo detentor dos postos de comando. Finalmente, a perspectiva do poder aponta para o fato de os homens estabelecerem estruturas organizacionais que garantam sua manutenção nos postos de maior visibilidade e poder.

Considerando-se a ascensão das mulheres ao primeiro escalão da organização, Madalozzo (2011) avaliou se existe teto de vidro para a promoção de mulheres ao cargo de CEO (do inglês, *Chief Executive Officer*) em empresas no Brasil. Seu estudo concluiu que em empresas onde o Conselho de Administração é composto por homens existem menores chances de uma mulher ser escolhida para o referido cargo, já que este Conselho busca escolher um CEO que represente ao máximo seu próprio perfil de atuação. Para as poucas que conseguem chegar a posições de destaque, a situação parece não ser mais favorável, pois muitas vezes acabam por ter participação política mais fraca ou menos voz ativa, continuando assim em desvantagem (RYAN; HASLAM, 2007).

Desta maneira, a temática do teto de vidro concentra-se em compreender como o este fenômeno acontece e porque ele acontece, encontrando respostas principalmente nas interações de gênero que se estabelecem na sociedade e se refletem nas organizações, nas quais predominam relações de poder que desenham a subordinação da mulher ao homem. Estruturas e práticas organizacionais, além da cultura, também são tratadas como fonte de desigualdade e desvantagem para as mulheres neste contexto.

Notamos que os trabalhos sobre essa temática se utilizam de abordagens tradicionais, com já analisado anteriormente por Calás e Smircich (2004,2006), alinhadas com a perspectiva de tratar gênero como uma variável. Esse tema é considerado relevante para nosso estudo, pois estamos investigando as mulheres na gerência intermediária, posição hierárquica imediatamente anterior ao alto escalão nas organizações. Assim, compreender os sentidos que as entrevistadas atribuem a essa posição hierárquica, na qual o teto de vidro é um tema correlato, apresenta-se como um dos focos de nosso trabalho.

5.1.3 Relação trabalho/família

O tema acerca da relação trabalho/família ganhou espaço de discussão na última década e continua guiando inúmeros estudos (CALÁS; SMIRCICH, 2006) que se atêm tanto ao âmbito do indivíduo e como ele vivencia esta relação, como ao âmbito da organização e suas políticas e práticas para acomodar a esfera do trabalho e da família. Esse tema ganhou atenção com a entrada da mulher no mercado de trabalho, já que a mulher tinha como atribuição os cuidados com a casa e com os filhos.

Com enfoque no indivíduo, há autores que exploram a relação entre trabalho/família como fonte de desconforto, conflito ou de insatisfação (MARTINS; EDDLESTON; VEIGA, 2002). Neste sentido, essa relação é definida como um conflito de papéis no qual as pressões do trabalho e do âmbito da família são, de alguma forma, incompatíveis (GREENHAUS; BEUTELL, 1985). Assim, a participação no trabalho pode se tornar mais difícil por conta do envolvimento com a família e vice-versa (GREENHAUS; BEUTELL, 1985). As mulheres parecem buscar, mais frequentemente, reduzir suas horas de trabalho para melhor acomodar as demandas da família (NORDENMARK, 2002). O conflito também é reconhecido por ter uma influência negativa no desempenho do trabalho (satisfação, comprometimento, intenção em deixar a empresa), na relação com a família (satisfação com a família e com o casamento) e na saúde (queixas de saúde, stress, depressão), como indicam Powell e Greenhaus (2006). No trabalho de Greenhaus e Beutell (1985), três fontes do conflito trabalho/família são definidas: elas operam tanto na relação trabalho/família como na relação inversa, considerando-se que o conflito se estabelece porque uma esfera predomina em relação à outra. A primeira fonte de conflito é aquela causada pelo tempo, que se relaciona por um lado à jornada e à carga de trabalho e, por outro, ao tempo dedicado à família; outra fonte de conflito é causada pela tensão referente ao papel desempenhado no trabalho ou na família: quanto mais uma esfera exige, menos a outra é suprida; finalmente, a terceira fonte de conflito refere-se ao comportamento esperado em cada esfera: se por um lado o trabalho requer um comportamento objetivo, agressivo e independente, a família espera comportamentos emotivos de carinho, aconchego e cuidados. Assim, se o indivíduo não consegue alternar entre esses comportamentos, o processo se torna um conflito.

O estudo de Ruderman et al. (2002), no entanto, questiona a relação trabalho/família como um conflito. Os autores argumentam que os estudos que focam o conflito entre trabalho e família sugerem que as mulheres que tentam combinar carreira,

família e outras atividades não relacionadas ao trabalho sofrem com stress (físico e psicológico) e talvez não consigam um bom desempenho no trabalho por conta dos conflitos nas outras áreas. Com base na teoria da acumulação de papéis, os autores sugerem que o desempenho de diferentes papéis pelas mulheres traz mais benefício às suas carreiras que malefícios. As mulheres entrevistadas relataram que suas vidas pessoais acabavam por contribuir com recursos psicológicos que aumentavam o seu desempenho no trabalho. O compromisso com diversos papéis estaria também relacionado a uma satisfação geral com a vida e com um sentimento positivo de autoestima e autovalor.

Ainda no âmbito individual, existem estudos que abordam as dificuldades encontradas pelas mulheres na relação trabalho/família que parecem ter provocado o fenômeno denominado, nos Estados Unidos, de “*opt-out*”, definido como a decisão voluntária de sair da empresa onde trabalha ou do mercado de trabalho (MAINIERO; SULLIVAN, 2005; STILL, 2006). Esse conflito parece ser relevante na vida da mulher, no que tange suas escolhas com relação ao trabalho que parecem ser guiadas por motivos diferentes entre homens e mulheres (MAINIERO; SULLIVAN, 2005): enquanto os homens adotam trajetórias profissionais mais lineares, as mulheres examinam as oportunidades, os desafios, as possibilidades, traçando trajetórias menos tradicionais. Segundo Mainiero e Sullivan (2005), a mulher é mais relacional e, assim, as decisões acerca do seu trabalho fazem parte de uma ampla e intrincada rede de pessoas e situações que precisam se compor em um equilíbrio. Na pesquisa conduzida pelas autoras, foi constatado que as mulheres tomaram decisões acerca do seu trabalho considerando as necessidades daqueles à sua volta – filhos, maridos, pais, amigos. Os homens, por sua vez, decidem acerca de sua trajetória profissional de maneira independente e objetiva, em geral mantendo a vida do trabalho e a vida pessoal em esferas claramente separadas (MAINIERO; SULLIVAN, 2005). Outra constatação interessante das autoras está relacionada ao fato de que as mulheres estão mais interessadas em estabelecer trajetórias profissionais que se acomodem às suas vidas, ao invés de deixar o trabalho determinar suas vidas; neste sentido, opções como movimentações laterais que agreguem desafios, horários flexíveis, atividades empreendedores parecem ser mais interessantes que galgar 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. As autoras utilizam-se, então, da imagem do caleidoscópio para indicar que as mulheres associam às suas carreiras a imagem de algo fluido (em contraposição aos homens que enxergam suas carreiras como um processo linear) como solução para acomodar seus

objetivos e necessidades (MAINIERO; SULLIVAN, 2005). Assim, a decisão de sair da organização não implica necessariamente sair do mercado de trabalho, mas por vezes, redirecionar a carreira para acomodar diferentes necessidades (família, escolha pessoal, busca por desafios). Nesse sentido, a mulher parece criar alternativas ao conflito, mantendo-se no mercado de trabalho.

Apesar de algumas mulheres deixarem o trabalho por questões familiares, essa parece não ser a única razão: as mulheres também deixam o seu trabalho por razões semelhantes às dos homens, como falta de oportunidades na organização, insatisfação com o trabalho ou baixo comprometimento (MAINIERO; SULLIVAN, 2005). A pesquisa conduzida por Cavazotte, Oliveira e Miranda (2010) sugere que a percepção de desigualdade de gênero impacta a satisfação da mulher com seu emprego e sua identificação com a organização, provocando também a intenção dessas mulheres de deixar a organização na qual trabalham. Além disso, as autoras também observaram que os efeitos da percepção de desigualdade sobre as atitudes femininas parecem ser intensificados em função do sentido que o trabalho tem em suas vidas. O grupo para o qual o trabalho é uma vocação (realização pessoal) apresentou os mais baixos níveis de satisfação frente à percepção de desigualdade, seguido daquele para o qual o trabalho é carreira (no sentido de avanço na estrutura organizacional), e então, o que vê o trabalho como emprego (recompensas materiais). Porém, quando percebem equidade nas políticas de recompensas, as posições se invertem: aquelas para quem o trabalho é uma vocação apresentam os níveis de satisfação mais elevados, seguidas pelas que veem o trabalho como carreira, e estas pelas que veem o trabalho como emprego.

Os estudos apresentados até o momento tratam do indivíduo e como ele lida com a relação trabalho/família. Podemos dizer que tais estudos utilizam-se de paradigmas positivistas e interpretativos; há, no entanto, outro conjunto de estudos que aborda a relação trabalho/família sob perspectivas alternativas, como o pós-estruturalismo, investigando o discurso que se utiliza para essa relação. Por exemplo, o trabalho de Martin (1990) analisou o discurso do presidente de uma organização acerca do que a empresa estava fazendo para ajudar as mulheres a lidarem com questões de trabalho e vida pessoal. A organização, no caso, instalou um circuito fechado de TV para uma profissional que estava se recuperando de um procedimento de cesárea, com a finalidade de essa profissional acompanhar o lançamento de um produto. A cesárea também havia sido programada de acordo com o cronograma de lançamento do produto. Por meio do processo de desconstrução, a análise da autora revelou que o discurso em si reprimia os conflitos entre gênero e criava uma falsa dicotomia entre as

esferas pública e privada. Essa dicotomia é tratada pela autora uma assunção ideológica e não um fato social (MARTIN, 1990). Supostamente, o mundo político, econômico e organizacional é um território dominado por homens, enquanto as mulheres ocupam-se da esfera privada, na qual os filhos são concebidos e criados; no entanto, preocupações que são atribuídas à esfera privada da família também trafegam no espaço organizacional: como a mulher é a responsável pelas questões do lar e da família, ela invariavelmente acaba por ter que se ausentar do trabalho para levar um filho ao médico ou ir a uma reunião na escola, colocando-a, então, em uma posição de desvantagem em relação ao homem (MARTIN, 1990). Outra questão decorre dessa separação da esfera do trabalho e da família: os conflitos com os quais as mulheres mães se deparam firmam-se como problemas privados a serem resolvidos na esfera individual, isentando a organização de qualquer responsabilidade (MARTIN, 1990). Em última instância, ao se estabelecer contornos rígidos entre a esfera pública e privada, exaltam-se as diferenças e encobrem-se as semelhanças, como o fato de que tanto a casa como a empresa são contextos de trabalho, ainda que o primeiro não seja remunerado ou que nas duas esferas exista subordinação da mulher ao homem (MARTIN, 1990). Finalmente, no caso específico analisado por Martin, verifica-se ainda a dominação da empresa na vida privada da funcionária em questão, desconstruindo-se novamente a suposta dicotomia público/privado.

Outro estudo que se utiliza da abordagem pós-estruturalista é o de Runté e Mills (2004), com o objetivo de analisar e criticar o discurso dominante sobre a relação trabalho/família. A literatura que se refere ao conflito trabalho/família parte do pressuposto de que a esfera do trabalho tem supremacia sobre a esfera da família; assim, o objetivo de se atingir o equilíbrio entre as duas esferas se desenha em torno do aumento de produtividade e comprometimento para abrandar as consequências negativas em torno da família. Neste sentido, o discurso dominante está sempre a favor da empresa como esfera pública, pois esta nunca perde, o mesmo não ocorrendo com o indivíduo na esfera privada. Outro aspecto deste discurso está relacionado à ênfase que se dá ao equilíbrio entre trabalho/família, o que por si só reforça o desequilíbrio que ele procura abordar. Por exemplo, as políticas organizacionais que buscam acomodar a relação trabalho/família, como creches na empresa, parecem reforçar a integração dos domínios do trabalho e da família, no entanto, a natureza da interação é definida pelo trabalho: o comprometimento com os filhos não pode diminuir o comprometimento com a empresa, apesar de a família estar na esfera da empresa. Assim, a separação entre as duas esferas é reiterada, ainda que existam pontos que se tocam. Os autores, então, abordam a necessidade de se redefinir os domínios do trabalho e da família.

Embora sejam reconhecidos como esferas que interagem, o discurso dominante busca a administração desta sobreposição não reconhecendo que a divisão conceitual estabelecida para essas esferas não reflete a realidade vivenciada pelas as pessoas que trabalham. A vida da família acaba por ser vivenciada como parte da vida do trabalho, apesar do discurso continuar reforçando que existem duas esferas separadas que podem ser conciliadas.

No Brasil, à semelhança da literatura internacional, os estudos acerca da relação trabalho/família também apontam esta relação como forma de conflito ou como equilíbrio. O trabalho de Silva, Rebelo e Rossetto (2010), com mulheres-gerentes de uma instituição financeira, indicou que o conflito advém de três fontes: o tempo, o comportamento e a tensão. O tempo, relacionado ao cotidiano demandante do gerente, provoca problemas na vida pessoal e profissional, interferindo nas relações em família em maior grau que nas relações profissionais. Já os conflitos provocados pelo comportamento e pela tensão afetam tanto a mulher gerente como as relações familiares (filhos, cônjuge e pais) e profissionais (pares, colaboradores e clientes). Os autores concluem que os conflitos na relação trabalho-família vivenciados pelas mulheres estão interconectados e prejudicam o seu desempenho e a sua qualidade de vida. Em geral, a mulher parece sofrer mais com stress que os homens por conta da busca de conciliar seus múltiplos papéis e o trabalho (SILVA; REBELO; ROSSETTO, 2010), ainda que a sua participação no mercado de trabalho a permita contribuir com a renda familiar, o que aumenta sua condição de barganha na família, para uma menor participação no trabalho doméstico (MADALOZZO; MARTINS; SHIRATORI, 2008). Na prática, no entanto, a mulher enfrenta uma pesada rotina entre trabalho e casa que, provavelmente, impacta sua produtividade no mercado de trabalho e condições de saúde e bem estar (MADALOZZO; MARTINS; SHIRATORI, 2008).

O trabalho de Amaral e Vieira (2009), por sua vez, abordou a tripla jornada de trabalho de cinco mulheres, que envolvia o trabalho, a família e os estudos. As autoras se surpreenderam ao constatar que, mesmo pressionadas pelo acúmulo de atividades e pelas exigências, as profissionais entrevistadas tinham uma percepção positiva de suas vidas, falando de suas atribuições não como peso, mas sim como realização e satisfação. Os dados revelaram que a história do trabalho na vida dessas mulheres foi construída como meio de obterem realização pessoal e profissional, tendo a família como uma influência marcante. Finalmente, Faber, Silveira e Godoi (2011) especificamente estudaram mulheres que atuavam como pesquisadoras em universidades federais na busca de compreender a relação entre a carreira docente e a família. As pesquisadoras concluíram que essas profissionais não optaram pela carreira ou pela família, mas buscavam o equilíbrio entre estas duas dimensões. As

principais dificuldades apontadas para manter o equilíbrio entre carreira e família relacionaram-se à sobrecarga de funções, à limitação do tempo e à pressão social.

Verificamos assim, que a temática que envolve a relação trabalho/família é diversa em termos de abordagens e percepções. Estudos abordam a questão do indivíduo e como ele é afetado pela dinâmica trabalho/família, chegando a estudos críticos que analisam o discurso que se constrói acerca dessa relação e como essa construção afeta as pessoas. A mulher é o ponto central dessas análises, uma vez que trafega nas duas esferas: está no mercado de trabalho e também é responsável pelos cuidados com a casa e com os filhos. Em nossa pesquisa, revelar os sentidos que as mulheres atribuem especificamente a esta relação parece-nos relevante para a compreensão da atuação da mulher na gerência intermediária.

5.2 A mulher na gerência intermediária como foco de nosso estudo

Nosso estudo tem como foco a mulher que ocupa a posição de gerência intermediária nas organizações. Existe uma ampla literatura que discute a mulher como gerente; existe também uma vasta literatura que caracteriza a gerência intermediária e discute suas particularidades. Veremos a seguir que parecem existir poucos estudos que investigam a mulher nesta posição hierárquica específica na organização. A revisão da bibliografia aponta ainda que as mulheres que sobem na hierarquia organizacional parecem chegar somente até o nível de gerência intermediária (MAINIERO; SULLIVAN, 2005). Faremos nesta seção uma revisão dessas literaturas, posicionando ao final nossa questão de pesquisa.

Estudos que investigam a mulher gerente já foram abordados anteriormente neste capítulo e não retornaremos a eles com detalhes neste momento. Consideramos importante destacar, no entanto, que a literatura “*women in management*”, já citada, enfatiza as diferentes formas de as mulheres gerentes organizarem, gerenciarem, liderarem e também aponta para a necessidade de as mulheres desenvolverem habilidades para se encaixarem as hierarquias contemporâneas (COLLINSON; HEARN, 1996). Fazem parte desta abordagem temas como o desempenho da mulher no papel gerencial (STEVENS; DENISI, 1980); questões de discriminação por gênero, quanto à remuneração e ascensão na carreira (CHENEVERT; TREMBLAY, 2001); assédio sexual (MURRELL; OLSON; FRIEZE, 1995); as barreiras enfrentadas pelas mulheres que se tornam gerentes (SIMPSON, 1997); a influência da cultura organizacional nas relações que gênero que dificultam a ascensão das mulheres (BELLE,

2002), como as mulheres abordam questões de igualdade de gênero na organização (PIDERIT; ASHFORD, 2003). Outros temas, que também discutimos em sessões anteriores, se apresentam às mulheres gerentes, como o teto de vidro (POWELL; BUTTERFIELD, 2002) e relação trabalho/família (POWELL; GREENHAUS, 2006; RUDERMAN ET AL. (2002). No Brasil, estudos que abordam mulheres gerentes alinham-se com os temas tratados na literatura internacional: dificuldades e particularidades da mulher no cargo gerencial (OLIVEIRA; OLIVEIRA; DALFIOR, 2000; PEREIRA; EESC, 2003; HOCH; ANDRADE, FOSSÁ, 2009); estrutura organizacional e relações de gênero (BRITO et al., 2004); conflitos trabalho/família (SILVA; REBELO; ROSSETTO, 2010); e ainda questões de identidade relacionadas ao gênero (SILVEIRA; HANASHIRO, 2011).

Estudos sobre os chamados “*middle managers*”, por sua vez, situam-se em outra corrente de literatura, que se estabelece a partir do surgimento do nível gerencial nas organizações. Os gerentes surgiram quando ocorreu o crescimento em escala e o aumento da complexidade das empresas a partir da metade do século XIX (CHANDLER, 1977). No Brasil, os gerentes surgiram com o crescimento da indústria nas décadas de 1940/1950 (PEREIRA, 1962), que gerou a especialização e a divisão do trabalho abrindo uma lacuna entre a alta administração e os operários. Adicionalmente, o processo de industrialização promoveu a expansão da classe média brasileira, que encontrou espaço de trabalho nessa posição intermediária nas organizações, adquirindo formação especializada nas primeiras escolas de administração que se estabeleciam no país (PEREIRA, 1962). Com a Administração reconhecida como uma disciplina científica, os gerentes desenvolveram uma identidade própria e assumiram uma posição de elo entre a divisão social do trabalho: entre trabalhadores e proprietários, entre a concepção e a execução (BRAVERMAN, 1974).

Dentro da posição gerencial, existem escalas dessa função que vão do primeiro nível de gerência até uma gerência sênior, entendida em nosso estudo como gerência intermediária. A definição de “*middle managers*”, que neste trabalho são denominados “gerentes intermediários” apresenta-se de maneira diversa na literatura: é uma posição na qual os profissionais estão dois níveis abaixo do principal executivo da organização e um nível acima do operacional (HUY, 2001), ocupando, assim, um cargo entre a direção e os empregados. Outra característica que pode ser atribuída ao gerente intermediário é a de supervisão de outros gerentes (ROULEAU, 2005). Ainda como ilustra Bartlett and Ghoshal (1997):

- gestores de primeiro escalão formulam estratégias e controlam recursos;

- gestores intermediários (gerentes seniores) fazem a mediação da informação que vem do topo e alocam recursos assumindo o papel de *controllers* administrativos;
- gestores operacionais (gerentes de primeiro nível) são responsáveis pela implementação operacional.

Assim, para esse estudo, é adotada a definição de que o gerente intermediário não é o gerente do primeiro nível na hierarquia, que ainda tem um papel de executor, mas o gerente que faz o elo entre a alta administração (no âmbito estratégico) e a operação (no âmbito tático). Assim, ele está abaixo da diretoria e acima da gerência de primeira linha, em uma posição de gerência sênior.

Estudos sobre a gerência intermediária abordam as ambiguidades da função, vivenciadas principalmente após os processos de reestruturação das organizações na década de 1990. Por um lado, os gestores intermediários parecem ter ficado mais próximos das decisões estratégicas da empresa (DOPSON; STEWART, 1990; THOMAS; DUNKERLEY, 1999), colocando em prática as prioridades definidas pelo alto escalão (YANG; ZHANG; TSUI, 2010) e atuando, assim, de maneira mais direta no processo de implementação da estratégia (DOPSON; STEWART, 1990; FLOYD; WOOLDRIDGE, 1997; RAES; ROE, 2011). Barbosa, Canet-Giner e Peris-Bonet (2010) reforçam que os gerentes intermediários têm o papel relevante de difundir a estratégia pela organização, atuando como facilitadores e comunicadores das diferentes atividades realizadas na empresa. De forma complementar, os gerentes intermediários são os grandes envolvidos nos processos de mudança, pois estão próximos da operação do dia a dia e dos profissionais que estão na linha de frente e, também, distantes o suficiente para terem a visão do todo (HUY, 2001). Neste sentido, esses profissionais relataram ter oportunidades de aprendizado e crescimento, acompanhadas de maior autonomia e responsabilidade (DOPSON; STEWART, 1990; THOMAS; DUNKERLEY, 1999; MCCANN; MORRIS; HASSARD, 2008).

Por outro lado, os gerentes intermediários parecem ter passado a vivenciar um mal-estar atrelado a uma alta da carga de trabalho e pressão por resultados (DOPSON; STEWART, 1990; EDWARDS; ROBINSON; WELCHMAN, 1997; THOMAS; DUNKERLEY, 1999). Acrescentaram-se a isso, ainda, o aumento da insegurança e do controle, a substituição de contratos de trabalho permanentes por contratos temporários e o declínio da ideia do trabalho para toda a vida (DAVEL; MELO, 2005; MCCANN; MORRIS; HASSARD, 2008). Esse mal-estar também se estendeu para a vida privada: as longas jornadas de trabalho geraram tensões na vida familiar (EDWARDS; ROBINSON; WELCHMAN, 1997; THOMAS; DUNKERLEY, 1999; DAVEL; MELO, 2005). Ainda

nesse contexto, esses gestores vivenciam uma crise de identidade por estarem no meio da hierarquia, sofrendo com a indefinição de ora estarem mais próximos da alta administração e, portanto, exercerem funções mais estratégicas, e ora estarem próximos da gerência de primeira linha e, assim, desempenharem funções operacionais (THOMAS; LINSTED, 2002). Assim, o “estar no meio” da hierarquia coloca os gerentes intermediários em uma posição frágil na qual só se definem em relação ao “outro”, isto é, em relação à alta administração ou aos gerentes de linha; resta, então, a esse grupo uma busca contínua por justificativas para sua existência nas organizações. Essa fragilidade pode também se traduzir em vulnerabilidade pela necessidade de atender expectativas diversas, e por vezes conflituosas, de diferentes públicos: os gerentes intermediários têm que criar sentido para seus subordinados e também precisam se mostrar confiantes aos seus superiores, ainda que muitas vezes não consigam criar sentidos para si próprios (SIMS, 2003). Expectativas contraditórias somente reforçam a ambiguidade de papéis que vive esse gerente, que pode se traduzir em menor autonomia (CURRIE; PROCTER, 2005).

Além dos estudos com abordagens funcionalistas, como os citados acima, outras abordagens teóricas também são utilizadas para estudar a gerência intermediária. Thomas e Linstead (2002) argumentam que não basta olhar para os gerentes intermediários dentro da dualidade de que os processos de reestruturação organizacional foram bons ou ruins para esses profissionais, na busca de se estabelecer uma resposta para o que está acontecendo com essa gerência nas organizações. As autoras utilizaram a perspectiva do construcionismo, que busca compreender o fenômeno estudado por meio da experiência daqueles que a vivem, para investigar o processo de construção de identidade dos gerentes intermediários, identidade aqui compreendida como um fluxo, um processo. Em sua interação com o "outro", o gerente intermediário constrói e reconstrói sua identidade. Assim, esses profissionais não são vistos como vítimas dos processos de reestruturação, mas como agentes ativos, envolvidos na construção dos discursos e, ao mesmo tempo, sujeito a esses discursos. A pesquisa revelou, entre os gerentes intermediários, o sentimento de instabilidade quanto à sua identidade (sentimentos de insegurança e incerteza quanto ao seu papel e status); os seus discursos procuraram trazer legitimidade ao seu papel e justificar sua existência. Assim, o trabalho em si é visto como tão importante que justifica sacrifícios na vida privada, como por exemplo, o gerente homem que, sob o papel do provedor da família, justifica o seu comprometimento e dedicação com seu cargo e com a empresa na qual trabalha. As tensões entre a vida privada e pública ficaram evidentes e a pressão e longas jornadas no trabalho encaixaram-se no discurso do gerente eficiente.

Em outro trabalho, Linstead e Thomas (2002) investigaram a formação da identidade de quatro gerentes em uma empresa que havia passado por um processo de reestruturação. As autoras utilizaram-se da perspectiva pós-estruturalista para acomodar a diversidade e a diferença, e tal abordagem parece relevante uma vez que mulheres, homens e gerentes intermediários sempre foram tratados de maneira homogênea, suprimindo-se as diferenças entre e dentro dos grupos. A identidade é tratada pelas autoras como uma construção social, uma impressão gerada no 'outro' a partir da adoção de uma ou mais máscaras, na qual o gênero é uma delas. Essas máscaras são colocadas ou trocadas conforme as interações se desenvolvem. O artigo mostra que, independente do sexo, os gerentes estudados utilizaram-se da máscara do gênero para construir suas identidades, revelando inseguranças e incertezas quanto ao seu papel. Existem tensões entre o trabalho e a vida privada: esses gerentes lutam para acomodar as longas jornadas e a maior pressão no trabalho com demandas de sua vida pessoal, não encontrando espaço suficiente para si próprios – eles não só mostraram-se inseguros com o futuro de seu trabalho como não sabiam mais quem eram.

No Brasil, parecem existir poucas pesquisas que abordam especificamente a gerência intermediária, como indica Hartenthal (2008), apontando para um campo de estudos em construção. Segundo ele, o gerente intermediário alterna entre ser o bombeiro, lidando com situações imprevistas no dia a dia, convivendo com o sentimento de estar sempre devendo e de lidar com pendências e ser o malabarista, diante da necessidade de ser versátil e flexível para conviver com a pressão da rotina, assumir novas funções sem abandonar as antigas e respeitar a hierarquia, mas mover-se nela. Dado o contexto de pressão que sofre esta camada hierárquica, o trabalho de Bastoni (2007) explorou as estratégias que os gerentes intermediários adotam para, como o autor denominou, sobreviver no ambiente organizacional. O estudo concluiu que profissionais nesta posição hierárquica têm como aspiração subir na hierarquia e, portanto, buscam se legitimar por meio de sua competência, além de considerarem fundamental o estabelecimento de redes de relacionamento dentro e fora da organização. Ainda neste estudo, ficou evidente a vulnerabilidade deste corpo gerencial que está próximo da estratégia, mas não tem em suas mãos a autonomia e o poder de decisão.

Outro estudo tratou da forma com os gerentes intermediários lidam com o tempo no seu contexto de trabalho (DANTAS, 2007). Esta pesquisa reforçou aspectos trazidos na revisão da bibliografia internacional, apontando para o alto nível de pressão sofrido por esta hierarquia organizacional. Esta pressão se traduz na aceleração do tempo, na falta de tempo e no sentimento de urgência, de maneira que parece existir uma naturalização de um estado de

pressa permanente. Outro dado trazido pela pesquisa que reforçou a literatura refere-se à falta de linearidade no trabalho, que tem um ritmo acelerado que se intercala com momentos em que o trabalho exige menos. Isto significa que os gerentes intermediários trabalham em picos de atividade: ora vivenciam momentos de maior estabilidade para em seguida mergulharem em um período de inconstância e irregularidades. A autora citou que as mulheres parecem mais angustiadas em relação ao tempo que precisam se dedicar à empresa nesta posição hierárquica, considerando as demandas da vida pessoal. Especificamente tratando de mulheres gerentes intermediárias, o trabalho de Lopes (2012) analisou o processo de empoderamento de mulheres neste cargo em três setores de negócio e concluiu que esse processo ainda é um desafio às relações patriarcais predominantes, apesar de as mulheres estarem mais presentes nas organizações em cargos gerenciais e buscarem progresso em suas carreiras de maneira objetiva e determinada.

A revisão da bibliografia trazida neste capítulo mostrou-nos, então, de um lado, um corpo de estudo que aborda questões que se apresentam às mulheres gerentes, tratando de temas como o desempenho da mulher no papel gerencial, questões de discriminação por gênero, assédio sexual, barreiras enfrentadas pelas mulheres que se tornam gerentes, relações de gênero, teto de vidro e relação trabalho/família. De outro, estudos sobre a gerência intermediária procuraram investigar os efeitos das reestruturações organizacionais sobre esse grupo de profissionais, quanto ao seu papel, escopo de seu trabalho e efeitos sobre o indivíduo. Adicionalmente, outros estudos buscaram compreender a identidade desse gerente, avaliando como ele se via dentro desse novo contexto. Mais recentemente, passada a onda de reestruturações, o foco voltou-se para o papel do gerente intermediário na implementação da estratégia. Como mencionado, ele parece estar mais próximo da alta administração e julga encontrar mais oportunidades de crescimento e aprendizado; por outro lado, sente-se perdido quanto à sua identidade, vive situações ambíguas com relação ao seu papel, sofre com mais pressão e mais horas de trabalho, o que gera conflitos na vida familiar.

Considerando esses dois blocos de literatura, notamos que são poucos os trabalhos que tratam da mulher na posição hierárquica da gerência intermediária, definida como a posição mais alta que as mulheres atingem na hierarquia organizacional (MAINIERO; SULLIVAN, 2005). Existem estudos que investigaram o impacto das reestruturações sobre as mulheres gerentes intermediárias, que ficaram mais sobrecarregadas em sua relação entre o trabalho e a vida pessoal (EDWARDS; ROBINSON; WELCHMAN et al. 1997) e perderam espaço na organização, pois as reestruturações cortaram cargos que eram ocupados em sua maioria por mulheres (WOODALL; EDWARDS; WELCHMAN, 1997). O trabalho de

Linstead e Thomas (2002), citado anteriormente, buscou entender o processo de construção de identidade, analisando os discursos de gerentes intermediários homens e mulheres sob a máscara do gênero. O trabalho de Dantas (2007) citou a angústia vivida pelas mulheres nesta posição no que tange a relação entre o tempo dedicado ao trabalho e à vida pessoal; já o estudo de Lopes (2012) analisou o processo de empoderamento de mulheres gerentes intermediárias em três setores de negócio, e concluiu que esse processo ainda é um desafio às relações patriarcais predominantes, apesar de as mulheres estarem mais presentes nas organizações em cargos gerenciais e buscarem progresso em suas carreiras de maneira objetiva e determinada.

A partir dessas considerações, nosso estudo tem como foco a mulher que atua em uma organização privada na posição de gerência intermediária, em um contexto de trabalho e das organizações que é construído socialmente. Estamos buscando os sentidos que essa mulher atribui a si própria e ao seu trabalho nesta posição hierárquica, utilizando o construcionismo social como base epistemológica.

No próximo capítulo trataremos do nosso estudo propriamente dito, explicitando nossa questão de pesquisa, descrevendo nossa estratégia, o grupo de estudado e apresentando a análise dos dados.

6 A PESQUISA

Este capítulo tem por objetivo apresentar a pesquisa que realizamos. Iniciaremos trazendo a problemática central a partir da perspectiva epistemológica em uso e nossa estratégia de pesquisa adotada. Caracterizaremos, em seguida, o grupo estudado para, assim, apresentarmos a análise dos dados coletados.

6.1 Nossa questão de pesquisa e a perspectiva epistemológica em uso

No capítulo anterior, apresentamos a revisão da literatura sobre a mulher nas organizações e definimos como foco de estudo a mulher que atua em uma organização privada na posição de gerência intermediária, em um contexto de trabalho e das organizações que é construído socialmente. A revisão desta bibliografia nos mostrou, de um lado, um corpo de estudo que aborda questões que se apresentam às mulheres, tratando de temas como o desempenho da mulher no papel gerencial, questões de discriminação por gênero, assédio sexual, barreiras enfrentadas pelas mulheres que se tornam gerentes, relações de gênero, teto de vidro e relação trabalho/família. De outro, estudos sobre a gerência intermediária procuraram investigar os efeitos das reestruturações organizacionais sobre esse grupo de profissionais quanto ao seu papel, escopo de seu trabalho e efeitos sobre o indivíduo. No entanto, são poucos os trabalhos que tratam da mulher nesta posição hierárquica, considerada como a posição mais alta que as mulheres atingem na hierarquia organizacional. (MAINIERO; SULLIVAN, 2005). Se esse é considerado o ponto mais alto da hierarquia onde as mulheres atuam com certa representatividade nas organizações, pareceu-nos significativo conhecer e explorar as particularidades das profissionais nesta posição. Tal objetivo nos apresenta como relevante para investigação pelos seguintes motivos:

- a) como vimos, existe uma extensa literatura que aborda a mulher gerente na organização, apontando para os desafios vivenciados por essa mulher no contexto da organização que dificultam sua ascensão profissional. A mulher é, em geral, colocada como vítima desta situação;

b) há uma lacuna nos estudos sobre mulher e gênero que aborde a temática sob a perspectiva da mulher enquanto agente que constrói a sua realidade, atribuindo sentidos às experiências vividas e ao mundo que a cerca.

c) estudos acerca da gerência intermediária pouco abordam a mulher nesta posição hierárquica, considerada a posição mais alta que as mulheres atingem na hierarquia organizacional.

Assim, olhar a mulher na gerência intermediária, com uma abordagem construcionista, nos permite lançar luz a esta temática sob as seguintes perspectivas:

- no que tange à mulher, compreendê-la em um contexto social, histórico e de momento de vida, que se constrói a partir de suas práticas discursivas acerca do seu trabalho e de sua vida em relação ao trabalho. Nosso estudo tem como base as práticas discursivas das mulheres – as profissionais entrevistadas – dentro do contexto organizacional da gerência intermediária. Assim, nossa abordagem está pautada no indivíduo – as mulheres pesquisadas – inserido no ambiente organizacional, tendo como pano de fundo o contexto histórico e social mais amplo.

- no que se refere à mulher na gerência intermediária, agregar conhecimentos acerca das particularidades dessa posição hierárquica na organização, sob a ótica da mulher, que pode auxiliar a compreensão do contexto de trabalho da mulher de forma ampla.

Por conseguinte, estabelecemos como objetivo principal de nosso estudo a compreensão dos sentidos que a mulher atribui a si própria e ao seu trabalho na gerência intermediária. Nossa pergunta de pesquisa é, então, assim construída:

Quais os sentidos que a mulher atribui a si própria e ao seu trabalho na posição hierárquica da gerência intermediária nas organizações?

Como objetivos específicos de nosso trabalho, elencamos:

- investigar as particularidades da gerência intermediária sob a ótica da mulher na organização;

- identificar os repertórios que essas profissionais utilizam para definir os sentidos ao seu trabalho e si próprias, contribuindo para o entendimento da atuação da mulher no contexto organizacional.

- abordar as construções sociais acerca da mulher no contexto organizacional.

6.2 Estratégia da pesquisa

Nossa pesquisa teve como objeto de estudo 42 mulheres que ocupavam a posição de gerência intermediária em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade de São Paulo. Essas mulheres foram entrevistadas no período de Maio a Dezembro de 2011, com base em um questionário semi-estruturado, cujo roteiro é apresentado no Apêndice A.

Conforme definimos no capítulo anterior, a gerência intermediária compreende os profissionais que estão dois níveis abaixo do principal executivo da organização e um nível acima do operacional (HUY, 2001), ocupando assim um cargo entre a direção e os empregados. Assim, para esse estudo adotamos a definição de que o gerente intermediário não é o gerente do primeiro nível na hierarquia, que ainda tem um papel de executor, mas o gerente que faz o elo entre a alta administração (no âmbito estratégico) e a operação (no âmbito tático). Assim, ele está abaixo da diretoria e acima da gerência de primeira linha, em uma posição de gerência sênior.

Para participar de nossa pesquisa, a profissional deveria preencher dois requisitos: estar empregada e ocupar, na ocasião da entrevista, a posição de gerência intermediária, reportando-se necessariamente a uma diretoria ou ao primeiro escalão da organização. É necessário mencionar que as denominações de cargo e nível hierárquico variam de empresa para empresa e assim, para acomodar essa variação, detivemo-nos na definição de que a profissional deveria se reportar ao primeiro escalão da empresa, quer essa denominação fosse diretoria, superintendência, etc. Utilizamos da estratégia da bola de neve para a coleta de dados com indicações de profissionais que se encaixavam no perfil e que, por conseguinte, indicavam outras profissionais e assim sucessivamente. Seguindo o protocolo de pesquisa acadêmica, ao ser contatada para realização da entrevista, a profissional era informada sobre as características e condições da pesquisa: tratava-se de uma pesquisa de doutorado da FGV-EAESP em Administração de Empresas, da linha de Estudos Organizacionais, que tinha como foco de estudo mulheres na gerência intermediária, que seriam entrevistadas durante o período aproximado de uma hora; a entrevista seria gravada para posterior transcrição e análise dos dados e os nomes das profissionais e das empresas seriam mantidos em sigilo. A profissional, então, manifestava o seu consentimento diante dos elementos expostos e, por conseguinte, era agendada a conversa.

As entrevistas foram feitas individualmente e pessoalmente no local de trabalho, na residência ou em outro local como um restaurante, um café. Somente uma entrevista foi

realizada por telefone, por restrições da entrevistada. Encerramos o processo de coleta de dados na 42ª profissional, pois consideramos que nesse ponto já ocorria saturação dos dados. Todas as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas para a realização da análise. Cada entrevista durou em média 1 hora e, no total, tivemos 43,7 horas de gravação que se converteram em 825 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 nossas anotações tomadas ao final da entrevista, quando o gravador já havia sido desligado e a entrevistada fazia algum comentário adicional.

Nossa metodologia de análise seguiu as recomendações de Spink e Lima (2000) acerca da produção de sentidos nas entrevistas. Segundo as autoras, a análise se inicia com uma imersão no conjunto das informações coletadas, procurando deixar emergir os sentidos, sem que se estabeleçam categorizações a priori; não que essas categorizações não façam parte do processo de análise, mas elas não são impositivas. Existe ainda um confronto possível entre os sentidos construídos no processo da pesquisa e aqueles provenientes da revisão bibliográfica. A partir desse confronto inicial é que se desenham as categorias de análise, com as quais será analisado o material disponível para a pesquisa. As autoras ainda ressaltam que, para a compreensão dos sentidos, não são apenas os conteúdos que interessam, mas também o uso feito desses conteúdos. Para tal, utilizam-se os mapas de associação de ideias que tem por objetivo sistematizar o processo de análise das práticas discursivas em busca de aspectos formais da construção linguística, dos repertórios utilizados e da dialogia que se inscreve na produção dos sentidos. A construção dos mapas inicia-se pela definição de categorias gerais que refletem os objetivos da pesquisa. Tais categorias não são fechadas e definitivas: o processo de análise pode levar à redefinição de categorias. Os conteúdos são, então, organizados a partir dessas categorias procurando-se preservar a sequência das falas, evitando-se, desta forma, descontextualizá-los. Para esta organização, as autoras sugerem a utilização de tabelas no editor de texto Word, nas quais as categorias são colocadas em colunas e o texto de cada entrevista é, então, transferido para cada coluna correspondente, respeitando a sequência do diálogo.

Considerando o grande volume de material coletado em nosso estudo, utilizamos a técnica proposta pelas autoras apoiando-nos em um software de análise qualitativa de dados denominado NVivo9. O software nos permitiu organizar e classificar todo o material transcrito em categorias específicas de análise que emergiram da leitura de todo o material e do cruzamento desta leitura com nossa revisão bibliográfica. Além disso, ao longo do processo de análise, algumas categorias precisaram ser revistas e outras surgiram; o software

nos permitiu agilidade e precisão para essas redefinições, de forma que contemplassem todo o conjunto dos dados. Outra característica positiva do software está no fato de ele permitir a visualização de cada trecho categorizado no contexto da entrevista a qual pertence, aspecto considerado relevante por Spink e Lima (2000) para a apreensão do sentido. Assim, procedemos da seguinte maneira para cada uma das 42 entrevistas: cada entrevista foi lida integralmente e, então, subdividida em grandes categorias que representavam as perguntas do roteiro utilizado. Para cada categoria, eram relidas as falas correspondentes e, em seguida, subcategorias eram definidas. O software, então, nos permitia selecionar trechos específicos de cada entrevista e aloca-los nessas subcategorias. A partir daí, era possível acessar essas subcategorias com todas as falas correspondentes e, ao mesmo tempo ter acesso à entrevista na íntegra, garantindo a contextualização de cada fala. Este procedimento está apresentado no Apêndice B.

Um aspecto que merece ser citado neste momento refere-se ao contexto da interação que estabelecemos com cada entrevistada no momento da entrevista. Ao considerar a entrevista como prática discursiva, estamos assumindo-a como interação que acontece em certo contexto, onde o locutor se posiciona e posiciona o outro (PINHEIRO, 2000). Ademais, as entrevistas revelam a multiplicidade dos *selves* que estão inscritos nessas múltiplas práticas discursivas através das quais o indivíduo participa e posiciona-se: é a maneira de se chegar a uma compreensão da pessoa em sua identidade e multiplicidade (*selves* posicionados em múltiplas e contraditórias narrativas) (PINHEIRO, 2000). Esta multiplicidade tem como contexto um mundo de sentidos conflitantes, contraditórios e múltiplos que nos levam à escolha de versões entre as existentes: a realidade é polissêmica e discursiva, inseparável da pessoa que a conhece (PINHEIRO, 2000). No caso de nosso estudo, notamos que, pelo fato da pesquisadora que realizou as entrevistas ser uma mulher, as interações ganharam, em geral, um caráter mais informal de desabafo ou de confissão, independente do local da conversa ser o escritório ou fora dele. Tal percepção deu-se não necessariamente por falas explícitas, mas por linguagens não verbais como suspiros, risos nervosos que em alguns casos antecediam a descrição de algum sentimento mais profundo com relação ao trabalho, à família ou a si própria. Parecia existir por trás de toda a narrativa uma genuína vontade de contar a respeito de tudo que essa profissional vivenciava no seu cotidiano de trabalho e pessoal.

Antes de entrarmos nas categorias de análise utilizadas em nosso estudo, apresentaremos na próxima seção a caracterização das mulheres entrevistadas para compreender com detalhes o público com o qual a nossa pesquisa conversou.

6.3 Caracterização das profissionais entrevistadas

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

Elas são profissionais, em maioria, com idade acima dos 36 anos, que estão casadas ou vivem em união estável, e dividem-se com relação aos filhos: um pouco mais da metade delas tem filhos (57% das entrevistadas) e a outra metade não. Quanto às que não têm filhos, achamos importante categorizá-las entre mulheres que optaram por não ter filhos definitivamente e aquelas para as quais a maternidade ainda é um plano a ser realizado: 70% das mulheres que não tem filhos ainda planejam os ter. Tal definição pareceu-nos importante, pois a decisão futura de ter filhos acabou por revelar alguns aspectos específicos nas entrevistas. Outro ponto importante refere-se à idade dos filhos, apresentada nos gráficos considerando a idade do filho mais novo. Também notamos particularidade nas entrevistas relacionadas ao fato de ter filhos mais novos ou mais velhos. Esses dados estão representados nos gráficos a seguir.

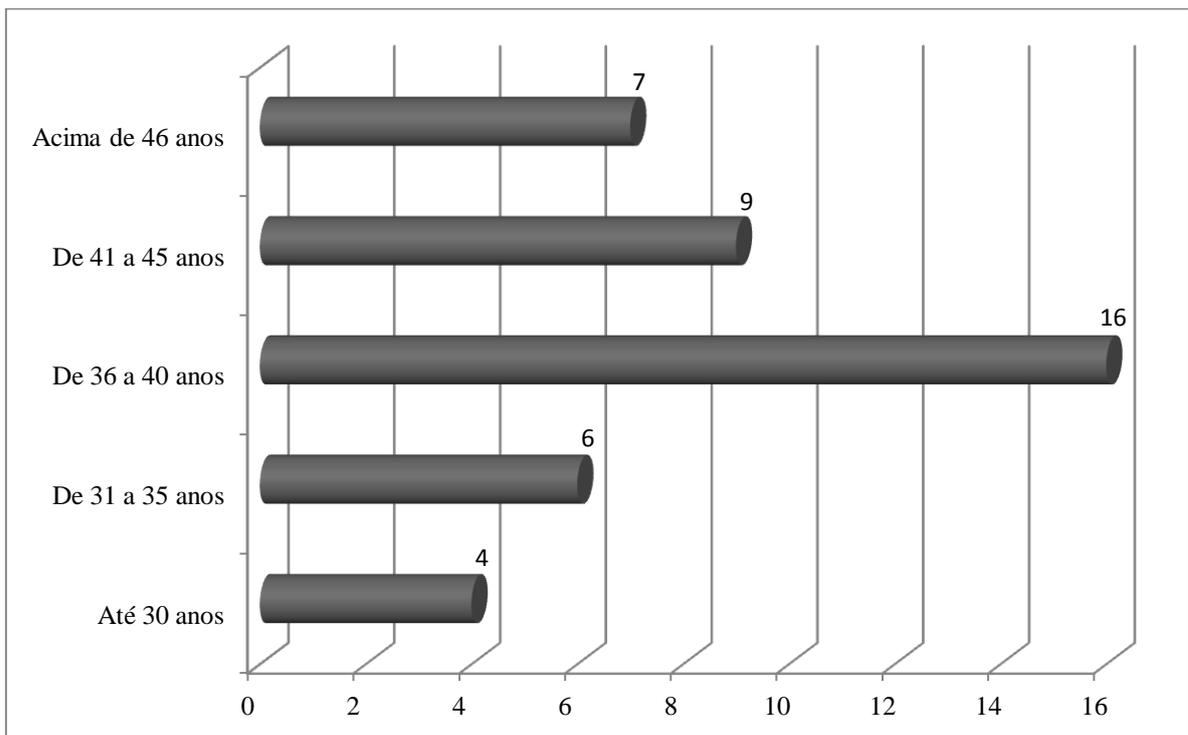


Gráfico 1 – Idade (número absoluto por categoria)

Fonte: elaboração própria.

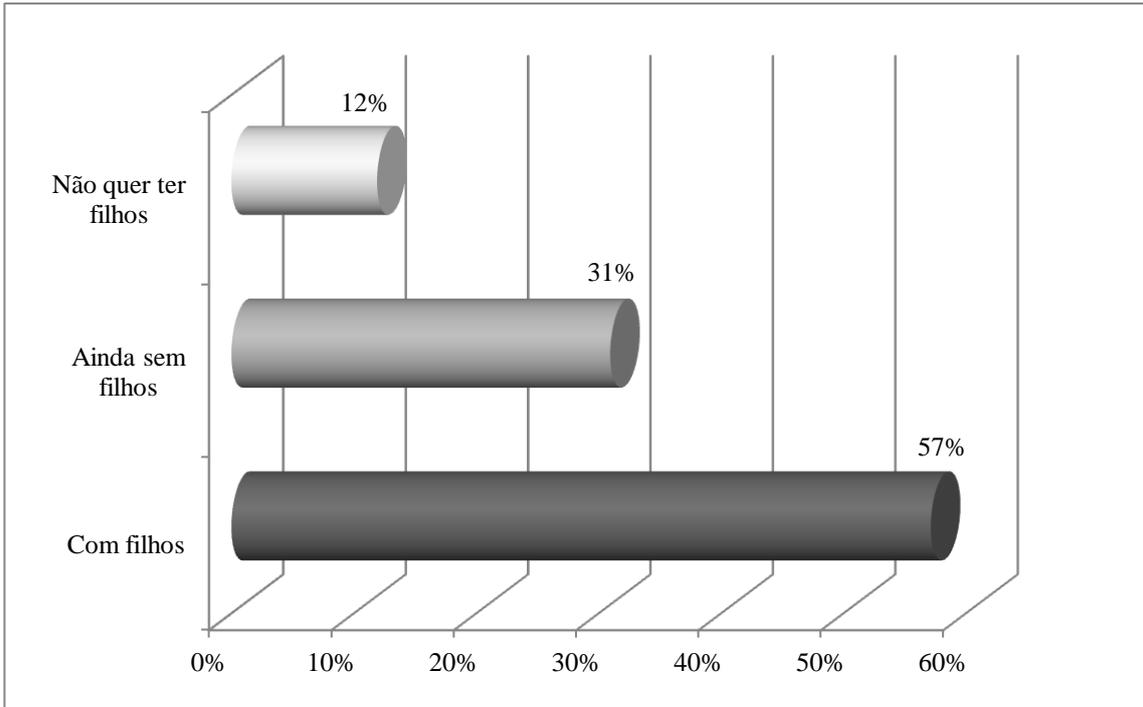


Gráfico 2 – Filhos (distribuição %)
 Fonte: elaboração própria.

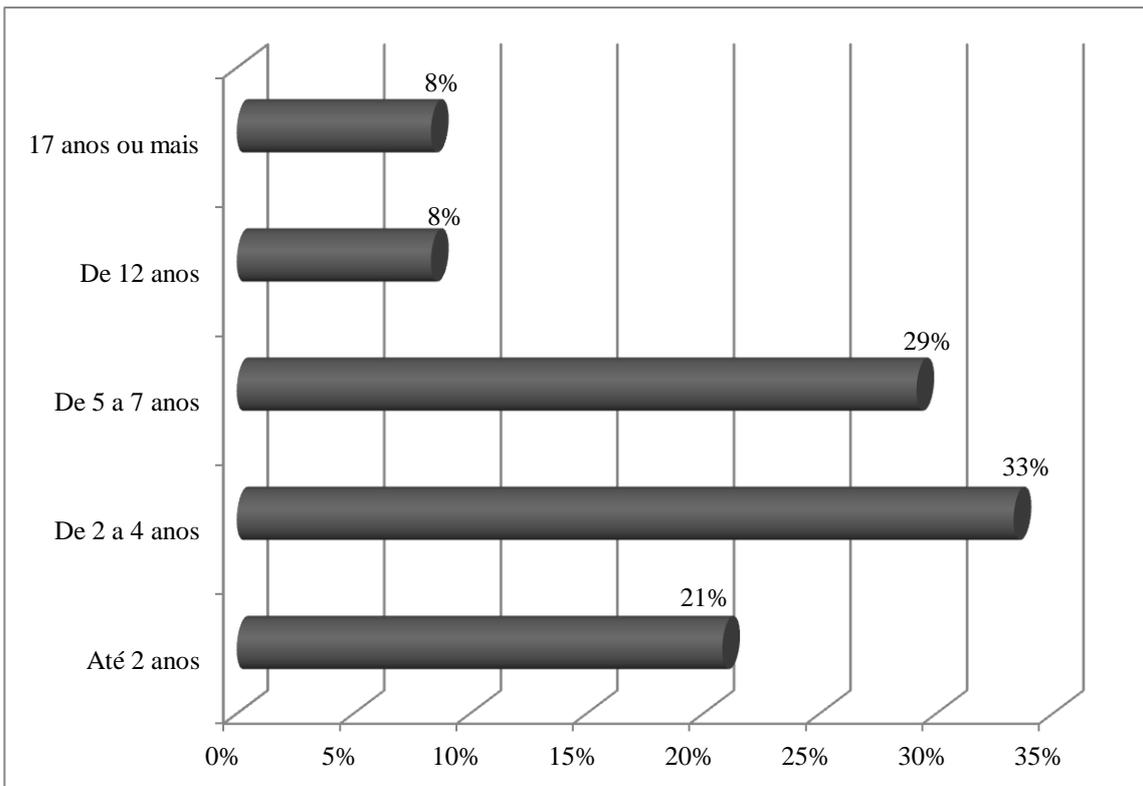


Gráfico 3 – Filhos: detalhamento com base na idade do filho mais novo (distribuição % das entrevistadas com filhos)
 Fonte: elaboração própria.

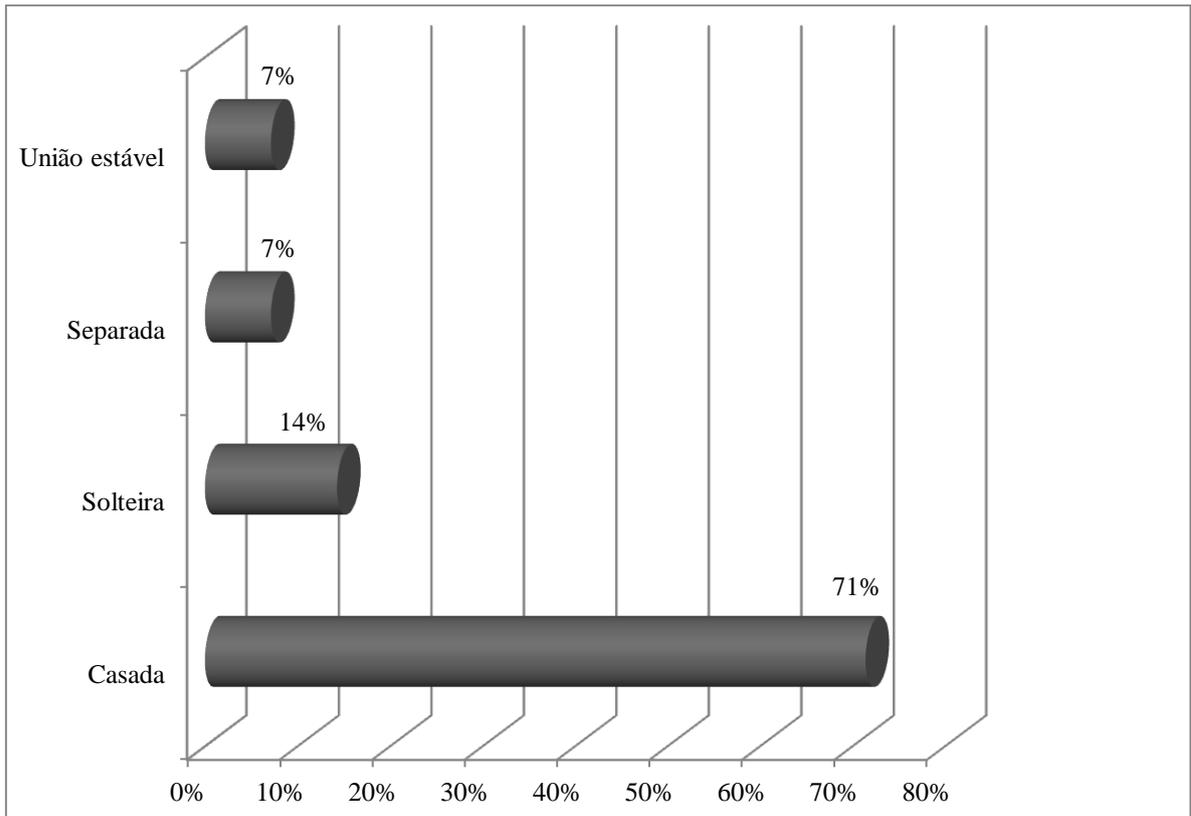


Gráfico 4 – Estado civil (distribuição %)

Fonte: elaboração própria.

As profissionais entrevistadas apresentam alto nível de escolaridade, com metade delas já tendo cursado um programa em nível de pós-graduação. Como vimos na revisão da bibliografia, as mulheres inseriram-se fortemente no mercado de trabalho e tiveram grande incremento em seu nível de escolaridade, aspecto de se refletiu em nossas entrevistadas (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2002; BRUSCHINI; RICOLDI; MERCADO, 2008). As formações são bastante variadas, passando por áreas consideradas tipicamente femininas como Psicologia, Secretariado, Comunicação Social, Letras, mas também adentrando áreas como Administração, Direito, Economia, Engenharia, seguindo o mesmo movimento descrito por Bruschini, Ricoldi e Mercado (2008). Esses dados são detalhados no gráfico e na tabela que apresentamos em seguida.

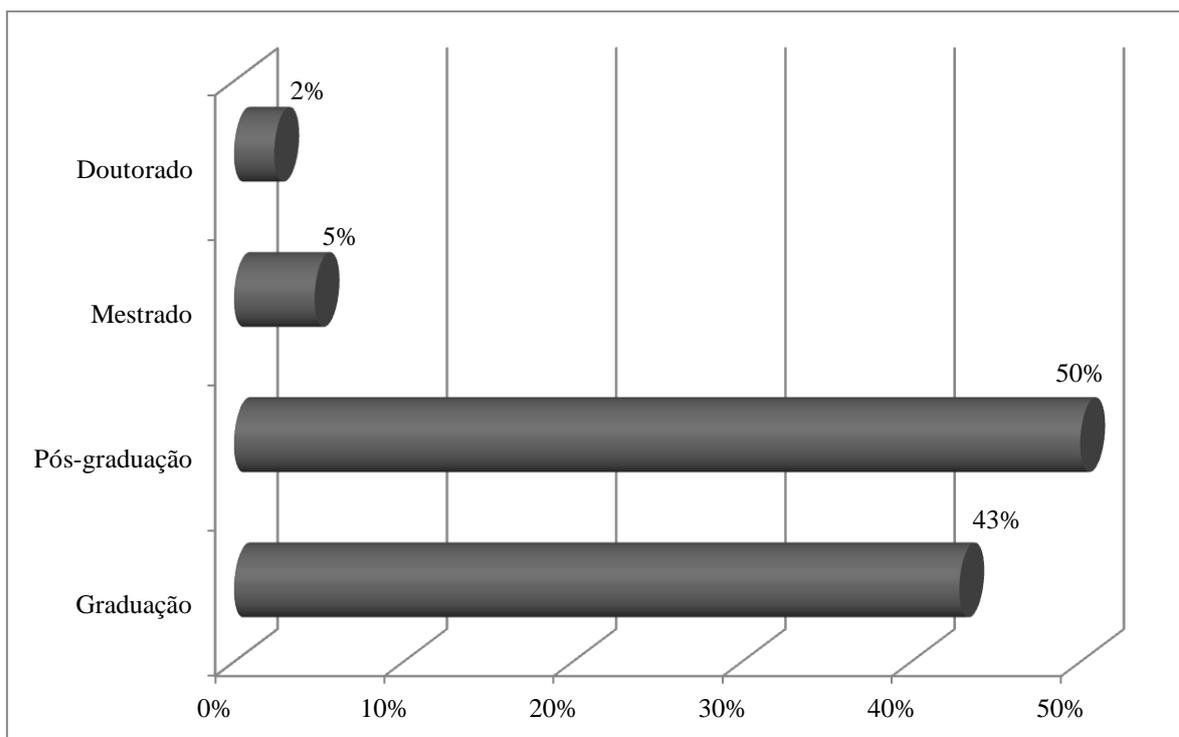


Gráfico 5 – Nível de escolaridade (distribuição %)

Fonte: elaboração própria.

Tabela 4 – Formação universitária das profissionais entrevistadas

Formação Universitária	Número de profissionais
Administração	13
Comunicação Social	3
Marketing	3
Psicologia	3
Economia	2
Engenharia Química	2
Jornalismo	2
Publicidade	2
Biologia	1
Ciências Contábeis	1
Direito	1
Estatística	1
Letras	1
Matemática	1
Moda	1
Pedagogia	1
Química	1
Relações Públicas	1
Secretariado	1
Sistemas	1

Fonte: elaboração própria.

Outro dado que nos pareceu interessante foi o tempo que as profissionais entrevistadas estavam na atual empresa. Mais da metade delas (25 profissionais, ou 59% do total) trabalha há mais de cinco anos na mesma empresa sendo que, entre essas, 13 profissionais trabalham há mais de 10 anos na mesma organização, como indicado no gráfico a seguir. Ao olharmos esse dado de maneira isolada, poderíamos questionar se este não é um tempo demasiado longo para estar ainda no nível de gerência sênior. Esse é um ponto que será retomado mais adiante na análise das entrevistas.

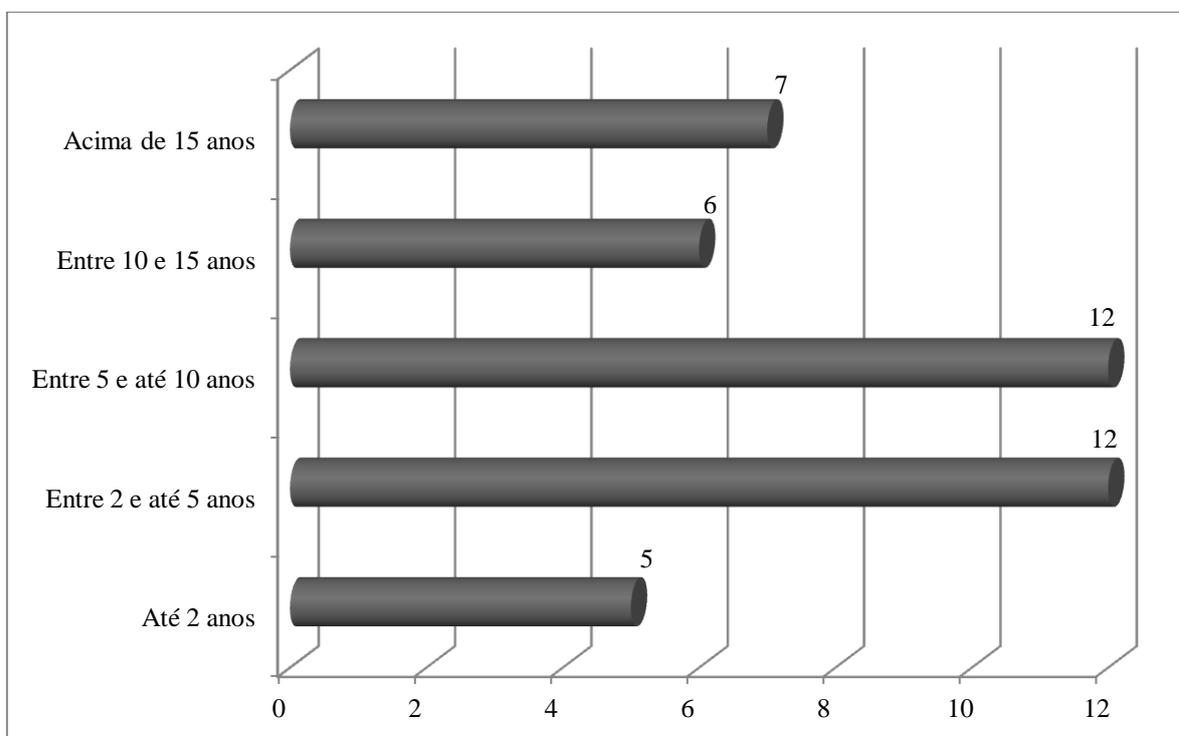


Gráfico 6 – Tempo de Empresa (número absoluto por categoria)

Fonte: elaboração própria.

Finalmente, na tabela a seguir, apresentamos as áreas de atuação das profissionais que participaram de nosso estudo, indicando concentração em áreas de humanas.

Tabela 5 - Área de atuação na empresa

Área	Número de Profissionais
Marketing	12
Comercial	9
RH	9
Comunicação	5
Responsabilidade Social	3
Finanças	2
Meio Ambiente	1
Projetos	1

Fonte: elaboração própria.

Quanto às empresas nas quais as profissionais entrevistadas trabalhavam, tivemos a seguinte caracterização:

- As 42 entrevistadas representaram 23 organizações;
- Quanto à origem do capital, 48% das empresas eram de capital nacional e 52% de capital multinacional,
- 43% das empresas atuavam no ramo da Indústria e 57% no ramo de Serviço.
- 6 empresas eram de porte médio e 17 empresas de porte grande, considerando o nível de faturamento.

A tabela a seguir mostra a atividade desenvolvida pelas empresas representadas em nossa pesquisa.

Tabela 6 – Atividade das empresas representadas pelas profissionais entrevistadas

Atividade	Número de empresas
Bens de consumo	6
Varejo	4
Financeira	3
Tecnologia	3
Pesquisa de Mercado	2
Química	2
Construção	1

Fonte: elaboração própria.

Conforme comentamos, todas as profissionais entrevistadas ocupavam a posição de gerência intermediária, detalhada no quadro que segue.

Entrevistada	Idade	Cargo
E1	34	Gerente de Publicidade, Promoção e Evento
E2	26	Gerente de Marketing
E3	41	Gerente de Recursos Humanos
E4	41	Gerente de Recursos Humanos
E5	38	Gerente Regional
E6	40	Gerente de Sustentabilidade
E7	47	Gerente de Recursos Humanos
E8	35	Gerente de Recursos Humanos
E9	41	Gerente Regional
E10	41	Gerente Executiva
E11	48	Gerente de Projetos Especiais

E12	39	Gerente de Relações Públicas
E13	30	Gerente de Modelagem Estatística
E14	37	Gerente Regional
E15	42	Gerente de Negócios
E16	32	Gerente de Atendimento e Planejamento
E17	33	Gerente de Departamento
E18	51	Gerente de Recursos Humanos
E19	43	Gerente de Marketing
E20	37	Gerente de Marketing
E21	40	Gerente de Negócios
E22	48	Gerente de Produto
E23	38	Gerente de Audiência Técnica
E24	28	Gerente de Desenvolvimento de Mercado
E25	45	Gerente de Relacionamento Corporativo
E26	39	Superintendente Comercial
E27	36	Gerente de Comunicação e Responsabilidade Social
E28	36	Gerente de Comunicação Externa e Sustentabilidade
E29	41	Gerente de Pesquisa
E30	49	Gerente de Recursos Humanos
E31	30	Gerente de Relacionamento e Sustentabilidade
E32	47	Gerente de Comunicação Externa
E33	39	Gerente de Relacionamento com a Imprensa
E34	35	Gerente de Recursos Humanos
E35	38	Gerente Corporativo de Meio Ambiente
E36	38	Gerente de Recursos Humanos
E37	36	Gerente de Relacionamento
E38	31	Gerente Regional de Marketing
E39	38	Gerente de Desenvolvimento de Produtos
E40	41	Gerente de Produto
E41	46	Gerente de Ouvidoria
E42	40	Gerente de Marketing

Quadro 4 – Detalhamento das entrevistadas por idade e cargo
 Fonte: elaboração própria.

Um comentário precisa ser feito acerca da entrevistada 26, cujo cargo era denominado “superintendente”. No momento do contato para a entrevista, verificamos que esse cargo na empresa onde ela trabalhava se equivalia ao nível de gerência sênior, conforme a definição adotada em nossa pesquisa. Assim, ela foi considerada como parte do perfil buscado em nossa pesquisa.

A partir da próxima seção, ao nos referirmos à fala de qualquer uma das entrevistadas, utilizaremos a codificação apresentada no Quadro 4: 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 optamos por ocultar nas transcrições quaisquer outros nomes mencionados nas falas; assim, nomes citados serão substituídos pela pessoa a que se referem como “[marido]”, “[filho]” etc. Finalmente, em algumas falas sublinhamos trechos para destacar ideias que consideramos relevantes para a análise dos dados.

6.4 Análise dos dados

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 organizarmos nossa análise. Nosso foco é a compreensão dos sentidos que a mulher que atua na gerência intermediária atribui a si própria e ao seu trabalho, por meio das práticas discursivas do cotidiano. Assim, estamos alinhados à nossa perspectiva epistemológica considerando o tempo longo, que marca os conteúdos culturais definidos ao longo da história e que formam os discursos de uma época, o tempo vivido que corresponde à experiência do indivíduo na trajetória de sua história pessoal, e o tempo curto que é o tempo da interanimação dialógica, no qual múltiplos repertórios se encontram, com uma combinação de vozes e ativados pela memória cultural do tempo longo e a memória afetiva do tempo vivido.

A partir do exposto, três macrocategorias foram estabelecidas: *O Trabalho e o Cotidiano*, *A Vida Pessoal e o Cotidiano*, *Planos Futuros*. Ao longo da análise dos dados, essas macrocategorias foram subdivididas em categorias mais específicas, sendo:

<p><i>O Trabalho e o Cotidiano</i></p> <p>a) <i>Sentidos do trabalho</i></p> <p>b) <i>Elementos do trabalho</i></p> <p>c) <i>Dinâmica do trabalho</i></p> <p>d) <i>Comportamento no trabalho</i></p>	<p><i>A Vida Pessoal e o Cotidiano</i></p> <p>a) <i>Sentidos da casa</i></p> <p>b) <i>Dinâmica da vida pessoal</i></p> <p>c) <i>Rupturas simbólicas ao trabalho</i></p> <p>d) <i>Sentimentos</i></p> <p>e) <i>Maternidade</i></p>
<p><i>Planos Futuros</i></p> <p>a) <i>O futuro com foco no trabalho</i></p> <p>b) <i>O futuro e a relação entre trabalho e vida pessoal</i></p> <p>c) <i>O futuro além da organização</i></p>	

Vamos em seguida detalhar cada uma delas.

6.4.1 O Trabalho e o Cotidiano

Nesta categoria, investigamos os sentidos do trabalho e do cotidiano de trabalho das mulheres entrevistadas.

Quanto aos sentidos do trabalho, procuramos entender o que o trabalho significava para essas profissionais, além de nos atentarmos para as vozes que se manifestaram no processo de interanimação dialógica que acontece em uma conversação: os enunciados de uma pessoa estão sempre relacionados a uma ou mais pessoas e a compreensão do sentido é sempre um confronto de inúmeras vozes (SPINK; MEDRADO, 2000).

As falas revelaram vozes representadas pelo pai, pela mãe, pela tia, pelo avô que serviram como modelo para essas profissionais buscarem uma profissão e adentrarem no mercado de trabalho. Vale comentar que, ao perguntarmos como havia sido o ingresso no mercado de trabalho, se tinham tido algo ou alguém como modelo, algumas entrevistadas mostravam-se surpreendidas por nunca terem pensado a respeito disso; tal surpresa aparece em expressões de algumas das falas. Isso nos permite compreender que a realidade tomada como algo natural, que sempre existiu, é em essência uma construção social: discursos são

construídos na história, estabelecem comportamentos que são reproduzidos de uma geração a outra, sem necessariamente serem questionados ou elaborados dentro de um contexto mais amplo.

Em referência ao cotidiano do trabalho, tínhamos como objetivo fazer emergir os diversos sentidos que envolvem o dia a dia profissional das entrevistadas. Assim, abrangemos as atividades que marcam a função da gerência intermediária, a dinâmica do dia a dia e o comportamento no trabalho.

Por conseguinte, esta macrocategoria foi subdividida em: *Sentidos do Trabalho*, *Elementos do Trabalho*, *Dinâmica do Trabalho e Comportamento no Trabalho*. A seção está, então, estruturada da seguinte maneira:

a) *Sentidos do trabalho*

- i) O trabalho como fonte de prazer
- ii) O trabalho como fonte financeira
- iii) As vozes acerca dos sentidos do trabalho

b) *Elementos do trabalho*

- i) Aspecto estratégico
- ii) Aspecto político
- iii) Gestão de pessoas
- iv) Ganhos da função

c) *Dinâmica do trabalho*

- i) Maior pressão e carga de trabalho
- ii) Jornada de trabalho
- iii) O ritmo imposto pelas atividades do dia a dia
- iv) A dificuldade em se estabelecer limites ao trabalho

d) *Comportamento no trabalho*

- i) O reforço do masculino
- ii) A anulação do feminino
- iii) A exaltação das diferenças
- iv) A coexistência do masculino e do feminino

Apresentaremos, em seguida, cada uma das categorias com algumas das falas que as representam. Reservamos para os Apêndices o conjunto completo de falas de cada categoria.

a) *SENTIDOS DO TRABALHO*

Nesta seção exploraremos os sentidos que essas profissionais atribuem ao trabalho de maneira ampla. Como vimos na revisão da bibliografia, 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 com um status superior ao trabalho da mulher, que estava vinculado à esfera doméstica (HOLLWAY, 1996). No decorrer do século XX, apesar desta separação, existiam mulheres que atuavam no mercado de trabalho, ainda que em setores e atividades específicas e em número bem inferior aos homens (POWELL, 1993). Eventos históricos com as Grandes Guerras levaram a mulher de forma maciça a este mercado para suprir a ausência dos homens que estavam em luta (ALVESSON; BILLING, 1997). A partir de então, outros contornos sociais começaram a se esboçar: a entrada em massa de mulheres casadas no mercado de trabalho e a expansão da educação superior formaram um pano de fundo para os movimentos feministas nos Estados Unidos a partir da década de 1960 (HOBBSAWN, 1995). A atuação restrita da mulher na esfera doméstica passou a ser questionada, e esse momento histórico foi marcado por um discurso de igualdade entre homens e mulheres, procurando tirar a mulher da subordinação ao homem: as mulheres lutavam contra a dominação masculina, que as confinava à esfera doméstica (DANTAS, 2012). O trabalho de Betty Friedan (1971), por exemplo, questionava a concepção de que a mulher poderia satisfazer-se somente no papel de mãe e esposa. A partir de então, a participação da mulher no mercado de trabalho cresceu, chegando a quase metade da mão de obra empregada, tanto no mundo quanto no Brasil.

Este cenário histórico nos conta que a participação da mulher no mercado de trabalho representou uma conquista para ela, já que o discurso social a remetia para a casa, para as funções domésticas e, por conseguinte, para uma posição de dependência e subordinação ao marido. De acordo com as falas das profissionais entrevistadas, o trabalho assume dois sentidos principais: fonte de prazer e fonte financeira. As falas correspondentes a esta categoria estão no Apêndice C.

i) O trabalho como fonte de prazer:

felicidade -

Eu gosto do que eu faço. [...] Aí hoje ela (a filha) fala assim, mamãe porque você vai trabalhar? Porque eu gosto. Porque eu gosto, porque a mamãe fica feliz quando ela trabalha [...] (E1)

Gosto bastante do que eu faço. (E4)

Eu adoro o que eu faço. (E32)

prazer -

É uma coisa assim de alimento. Eu gosto de estar num ambiente que indica que as coisas que eu fiz estão tendo reflexo, estão tendo alguma consequência. [...] Então isso me fazia sentir viva. [...] e tem a coisa de acordar de manhã, de se preparar, ter que se vestir, se maquiar. Então é uma coisa de prazer mesmo. (E18)

realização -

[...] a satisfação que eu tenho quando eu faço uma apresentação e sou aplaudida. Então isso tudo é muito prazeroso e gratificante. [...] me faz sentir útil e faz eu me sentir mulher. Me faz sentir realizada. (E15)

sentir-se produtiva -

Eu gosto do trabalho e gosto da sensação de produzir, gosto dessa coisa de ser produtiva. Eu gosto do desafio intelectual que tem por trás do trabalho, eu gosto dessa sensação de que eu estou produzindo, estou criando, estou trazendo algo novo, eu estou fazendo a diferença. Isso é uma coisa que me mantém viva, é disso que eu gosto. (E25)

sentir-se útil e capaz -

Não acho que é tanto um incentivo da família nem uma necessidade de independência, uma necessidade de dinheiro, eu acho que na verdade eu gosto de me sentir útil, eu gosto de me sentir capaz eu acho. (E29)

ser reconhecida -

Mas ele (marido) fala que nunca vou parar de trabalhar. [...] Eu gosto de ser sempre desafiada. Eu gosto do que eu faço. [...] É o reconhecimento. (E17)

ter liberdade -

Liberdade de tudo, liberdade financeira, de expressão, de atuação, de você colocar as suas ideias, ser aceita [...] . (E30)

estar em contato com pessoas ou de maneira mais ampla, estar em contato com o mundo -

Eu sinto falta assim de não vir para cá, de falar com as pessoas. Eu gosto. [...] Eu acho que é principalmente conviver com as pessoas seja cliente, seja com equipe, seja com projetos. Eu acho que ter esse movimento na minha vida é o que me dá paixão. (E21)

Eu acho que é uma coisa social mesmo. É você ter assunto para conversar numa festa, de você ter coisa para falar que você faz. [...] É meio que antenado mesmo, saber o que está acontecendo no mundo. [...] Então eu sinto, ainda sinto muito essa necessidade de ter alguma coisa bacana para falar em algum lugar. (E33)

Ainda associado à fonte de prazer, o trabalho ocupa um espaço importante na vida dessas mulheres, que não conseguem se imaginar sem trabalhar.

Eu adoro a minha carreira, gosto, acho que é uma parte importante de mim, não consigo me imaginar parando de trabalhar. [...] E sempre foi uma coisa que eu quis, ter prazer no que eu faço, porque afinal são muitas horas. (E16)

E eu como [nome] mesmo senti muita falta do trabalho. Adorava a maternidade, mas eu sentia falta sim. Eu acho que a gente acaba falando, conversando com muita gente durante o dia... Então apesar de gostar, eu me sentia muito sozinha durante o dia. Eu sentia falta do contato com as pessoas, de conversar com as pessoas. Eu me sentia muito sozinha. E eu percebi que realmente assim, eu não conseguiria parar de trabalhar. (E20)

Nunca pensei em deixar de trabalhar, nunca, porque por melhor que é estar com o filho, eu sentia falta, eu sentia muita falta de estar com as pessoas e de ser estimulada, ter desafios e enfim, saber o que acontece no mundo. (E37)

Como fonte financeira, o trabalho possibilita fazer o que se gosta, compor o orçamento da família e ainda manter um bom padrão de vida, como também envolve o sentimento de independência, em algumas falas explicitamente relacionadas ao homem ou ao marido. Apresentamos, a seguir, as falas correspondentes aos sentidos do trabalho como fonte financeira:

ii) O trabalho como fonte financeira:

segurança -

Isso (segurança financeira) pra mim é super importante embora meu marido vai continuar fazer as coisas dele e tal, mas esse processo é meu eu preciso ter essa garantia para continuar. (E9)

Então sim, a minha profissão é uma coisa super importante para mim, acho que me define também como pessoa, como personalidade, me dá uma segurança no sentido financeiro e também no sentido de reconhecimento mesmo, mas ao mesmo tempo é isso. (E16)

independência -

Eu quero ter o meu próprio dinheiro, ter a minha vida financeira independente, fazer o que eu quero com meu dinheiro, nunca depender de ninguém. Então o trabalho também sempre me deu essa independência de ganhar e fazer o que eu quisesse com meu dinheiro. (E18)

Lógico além da independência financeira, hoje eu tenho uma posição com meu marido que a gente divide as contas, não tem uma facilidade de estar em casa... (E31)

Pra mim trabalhar significa ter dinheiro para eu poder tomar as minhas decisões e que as minhas decisões dependam só de mim e eu sou muito independente [...] (E38)

Eu cresci com isso e aí teve uma necessidade eu preciso ser independente. Ser autônomo isso no trabalho, na vida amorosa. Não gosto de sentir que eu dependo de alguém ou de alguma coisa para viver. (E36)

independência do marido, do homem -

Eu não nasci para tipo meu marido vai me sustentar. Eu nunca pensei desse jeito. (E13)

E assim, nunca quis depender de marido. Sempre tive pavor da possibilidade de depender de marido [...] (E16)

Só que assim quando eu cresci eu sempre achei que eu ia trabalhar porque eu sempre quis ser dona do meu nariz, eu nunca quis depender de ninguém, de nenhum homem, de nada. Eu queria ser independente eu tinha esse sonho. (E22)

Os sentidos que essas mulheres atribuem ao trabalho se reforçam pelas vozes que se manifestam no processo de interanimação dialógica que acontece em uma conversação. As falas apresentadas a seguir mostram: o pai e/ou da mãe que trabalhavam serviram como exemplo para a filha ingressar no mercado de trabalho; a mãe que não trabalhava ou que não tinha uma carreira serviu como um contraexemplo daquilo que não se queria seguir; e o trabalho condicionado à possibilidade de tornar-se independente, não depender de marido, não depender de ninguém. Em linhas gerais, existe um apoio para a participação no mercado de trabalho.

iii) As vozes acerca dos sentidos do trabalho

O exemplo da mãe ou do pai trabalhadores -

Na verdade minha mãe sempre trabalhou. [...] eu não tive um berço de grandes recursos financeiros, mas meu pai sempre nos deu a importância de se tornar um profissional cada vez melhor, de formar, de buscar o estudo, enfim, isso eu tenho até hoje. (E14)

Minha mãe sempre trabalhou. Meus pais sempre trabalharam. Minha mãe sempre trabalhou fora. Um pouco antes de eu nascer minha trabalhava no banco e dava aula de português e quando eu nasci ela passou a só trabalhar no banco e não dar aula, mas sempre trabalhou fora. (E16)

A minha mãe não trabalhava, mas eu vi o meu pai trabalhando sempre muito, a gente cresceu vendo assim o meu pai ser um exemplo de homem, estava lá no dia a dia trabalhando muito, ele tinha inclusive na época, tinha funcionário padrão, que ele ganhou várias vezes, quer queira ou não eu sou psicóloga, sei que essas coisas vão projetando no nosso DNA, esse tipo de coisa, mas assim para mim trabalho significa um monte de coisa. (E30)

[...] é que eu tive uma figura de pai muito forte e dessa admiração, de ele ter essa coisa com palavras, com estudo. Então o meu pai foi um pouco o modelo... [...] Então meu pai veio com um discurso de que mulher, meu pai era assim, "vocês não tem que namorar, vocês não tem que casar, vocês tem que trabalhar". (E32)

O contraexemplo: a mãe que não trabalhava ou não tinha uma carreira -

A minha mãe começou a trabalhar eu era adolescente assim, porque o meu pai tem uma empresa e ela foi trabalhar com ele. Então era assim, ela foi trabalhar, trabalha com ele até hoje, mas se a gente ficava doente ela não ia. Sabe? Era uma coisa muito mais tranqüila. E eu acho que, de repente, ela que é o modelo de mulher que eu tinha, sempre me estimulou muito a valorizar a carreira, porque ela não teve. (E33)

E eu vi ao contrário, vi minha mãe ficando muito tempo em casa sozinha. Minha mãe até pela época dela quando eu estava em casa numa época quase para casar ela ficava o dia ocioso demais então eu acho que o modelo que eu vi, foi oposto. [...] Sabe que agora caiu minha ficha? Era o oposto mesmo porque ela se sentia totalmente inútil assim. Eu me lembro que ela montou com uma amiga um curso de pintura em tecido em casa e aquilo ocupou muito o tempo dela. Eu acho que foi a época que ela ficou mais feliz porque ela tinha um grupo de alunas que ia à tarde pintar, ela fazia bolo para as alunas e ela até ganhou dinheiro com aquilo. Então foi a época que ela mais se sentiu útil. (E18)

Não, minha mãe sempre teve uma atividade, mas eu não posso dizer que ela teve uma carreira. [...] Não, eu não tive esse modelo de executiva, de trabalhar fora, de viagem. Tinha uma imagem desde que eu me lembro que era criança eu era muito mais ligada em sonhar da executiva de pastinha e

blazer viajando do que da dona de casa fazendo comidinha e brincando de Barbie, eu já tinha isso desde a minha adolescência.(E23)

O trabalho com fonte de independência -

Isso pra mim é super importante (a segurança financeira). Eu sei de onde vem isso. Lá na minha infância eu tinha tias que queriam ter uma vida independente e não podiam. Eu ouvia isso e dizia que nunca vou depender de ninguém principalmente sendo mulher. (E9)

Minha mãe parou de trabalhar quando casou. Ela continuou trabalhando com meu pai, mas assim ajudando no negócio do meu pai, mas ela sempre falou que não era para eu depender de marido. Talvez porque ela deixou de ter o dinheirinho dela e dependesse do meu pai ela disse que primeiro era para pensar na gente assim. Trabalha, estuda... Ela não estudou, mas ela sempre estimulou isso e eu tenho muito disso, eu nunca fui atrás de um marido rico, de depender. (E13)

[...] mas minha mãe sempre trabalhou muito também. Eu vejo em casa desde a minha infância menos, mas na minha adolescência eu lembro de que eu e meu irmão a gente preparava o almoço no domingo e arrumava a casa porque estava meu pai escrevendo tese de mestrado e minha mãe fazendo os laudos dela porque ela é médica. Eu sempre escutei meu avô falar... O meu avô, pai da minha mãe, teve oito filhas no interior de Minas, um fazendeiro que não estudou nem até a quarta série, um cara bronco assim, mas ele falava: minhas filhas todas vão estudar para não depender de marido. (E24)

Eu cresci com esse discurso de que você tem que ser independente, você tem que ser dona do seu nariz, você tem essa possibilidade... (E25)

Em suma, percebemos como os sentidos acerca do trabalho descrito por estas profissionais carregam em si a ideia de igualdade e de não subordinação, representada pela independência principalmente financeira, fruto do discurso estabelecido pelo movimento feminista a partir da segunda metade do século XX. Ou seja, as mulheres trazem consigo um ideal do trabalho que foi construído socialmente em certo contexto histórico. Agrega-se a este discurso o trabalho como fonte de prazer e realização.

b) ELEMENTOS DO TRABALHO

Neste item, caracterizamos a gerência intermediária a partir das falas das entrevistadas. Segundo a literatura, a gerência intermediária é marcada pela proximidade das decisões estratégicas da empresa (DOPSON; STEWART, 1990; THOMAS; DUNKERLEY, 1999), difusão da estratégia pela organização (BARBOSA; CANET-GINER; PERIS-BONET, 2010); maior autonomia e responsabilidade (DOPSON; STEWART, 1990; THOMAS;

DUNKERLEY, 1999; MCCANN; MORRIS; HASSARD, 2008); aumento da carga de trabalho e maior pressão por resultados (DOPSON; STEWART, 1990; EDWARDS; ROBINSON; WELCHMAN, 1997; THOMAS; DUNKERLEY, 1999) e indefinição quanto à identidade por ora estarem em funções mais estratégicas, ora desempenharem funções operacionais (THOMAS; LINSTEAD, 2002).

Identificamos nas falas das entrevistadas que a gerência intermediária caracteriza-se por aspectos estratégicos, aspectos políticos, gestão de pessoas e ganhos da função, que serão detalhados a seguir. As falas correspondentes a estes pontos estão apresentadas no Apêndice D.

Quanto ao aspecto estratégico, um dos elementos abordados na literatura é a aproximação que a gerência intermediária tem com a estratégia da organização, elemento que também apareceu nas falas das entrevistadas. As falas das entrevistadas mostraram que elas sentem-se próximas da estratégia da organização no sentido de participar de reuniões que discutem temas desta natureza o que é visto como positivo e enriquecedor da função; por outro lado, elas admitem não ter poder de decisão acerca dessas estratégias. O papel principal é o de disseminar essa estratégia para baixo, para sua própria equipe de trabalho. Abaixo, as falas correspondentes:

i) Aspecto estratégico

Proximidade com a estratégia -

O de melhor da função é... você vê a empresa de fato[...] (E4);

O melhor é que você entende o macro da história. (E10);

Então assim, você realmente passa a ter um olhar estratégico.[...] (E20)

Você começa a participar dessas decisões um pouco mais estratégicas e isso para mim foi sensacional, para você ver realmente o rumo (da empresa). (E39)

Sem poder de decisão na esfera estratégica -

[...] eu participo das reuniões, escuto as estratégias da empresa, tudo, mas não é a minha pauta [...] (E1)

Mas eu não estou no desenho propriamente da aprovação da estratégia então eu levo, eu opino, eu investigo, eu fomento, mas na verdade a decisão não é minha. (E7)

Disseminador da estratégia -

A empresa espera que eu seja também um mediador de coisas que possam agregar valor a empresa. (E9)

Quando você está nessa faixa intermediária você tem que garantir que todo grupo que está ali abaixo entenda tudo que tem que ser feito, que entenda a organização, o futuro da empresa, tem que estar sempre mantendo a equipe muito motivada [...] (E11)

Então eu sou muito mais hoje uma ponte, né, para fazer as coisas acontecerem [...] (E21)

Ainda nesta esfera, outro aspecto que caracteriza a posição hierárquica segundo a bibliografia e que também aparece nas falas das profissionais entrevistadas é a alternância entre a estratégia e a operação: enquanto para algumas profissionais tal característica parece ser inerente à posição, para outras é vista como fonte de maior pressão, de mais trabalho e de desgaste. Neste caso, o gerente intermediário é representado pela metáfora do “coringa”, que se encaixa em todo lugar, trafegando pelas duas esferas conforme a necessidade. Esta metáfora nos parece revelar uma crise de identidade da função, aspecto explorado na literatura, já que o coringa, como em um jogo de cartas de baralho, somente tem sua utilidade em relação às demais cartas, nunca sozinho: o gerente intermediário parece somente se definir em relação ao “outro” (THOMAS; LINSTED, 2002). A preferência por atividades mais estratégicas ou mais operacionais também aparece nas falas das entrevistadas: enquanto umas querem se afastar do operacional para poderem dar foco no estratégico, outras têm dificuldade em largar o operacional por terem essa referência do trabalho da operação como algo concreto: o estar só na estratégia tornar o trabalho etéreo, pouco palpável.

Alternância entre a estratégia e a operação -

Então acabo tendo que assumir minhas funções de gerente sênior, de fazer planejamento, fazer apresentações, dar reporte e acabo em alguns momentos tendo que entrar na operação porque algum problema aconteceu na operação e acabo tendo que entrar. (E39)

Então um pouco esse sanduíche da coisa né, que na verdade é um pouco a história do coringa, em algum momento você alterna entre a estratégia [...]Então, efetivamente você alterna essa coisa de estar no muito estratégico e aí descer para o muito operacional, e essa alternância desgasta. Não é que é ruim, mas quando isso acontece muito tempo, com muita frequência ela desgasta porque uma hora você tem que ter a visão do helicóptero, outra hora você tem que ter a visão da águia. (E25)

Então você já tem que pensar estratégico, entender a cabeça desses caras que estão lá em cima e não tem tempo de entender todas as questões, as coisas num nível muito máximo, acolher seu chefe porque a pessoa que está em cima está com duzentas demandas e não está vendo e você tendo que pilotar. Na verdade a gente acaba pilotando a válvula da panela de pressão. (E42)

Então quando você dá esse passo em função de gestão, você faz alinhamentos, você constrói relacionamentos, busca sinergias, é uma coisa um pouco mais etérea. E para mim foi difícil porque, qual o produto no final do dia né, o que eu entreguei, o que eu vi, mas peraí, você fez reuniões, você compartilhou informação, você criou sinergia, mas isso não é palpável, né? Então para mim foi um passo interessante porque deixar o operacional não foi fácil. E às vezes ainda me pego buscando operacional, não é por aí, vamos voltar, tua posição agora é outra. (E27)

Apesar das limitações quanto às decisões mais estratégicas, o grupo admite ter autonomia quanto à tomada de decisão no âmbito de sua própria equipe de trabalho, aspecto tratado como positivo para o desempenho do trabalho no cotidiano.

Autonomia na função e com a equipe -

Eu tenho uma tomada de decisão dali para baixo. (E7)

Eu acho que hoje eu tenho bastante autonomia. Claro que sempre alinhado sobre o que eu posso fazer e até onde eu posso ir. (E13)

Então assim hoje eu tenho muita autonomia para trabalhar, para decidir o dia a dia junto a equipe, [...] eu me sinto segura para tomar as decisões sem ter que ficar consultando ele (o chefe). (E37)

A literatura também descreve a gerência intermediária em uma posição entre a direção e a gerência de primeira linha e as consequências do “estar no meio” da hierarquia, o que constrói uma série de particularidades para a função, envolvendo uma crise de identidade. Essas questões nem sempre são vivenciadas com tranquilidade: em alguns casos são desafios e barreiras a serem superadas. Denominamos esse conjunto de características como aspectos políticos: segundo as entrevistadas, a gerência intermediária tem que transitar em diferentes esferas da organização, estabelecer alianças, perceber e interpretar contextos e cenários para transmiti-los à equipe, além de estar mais visível na organização, o que representa um desafio da função. Ademais, a posição ganha certo cunho político dentro organização, conforme dizem as entrevistadas.

Algumas metáforas aparecem nestas falas representando a figura do gerente intermediário, que revelam também aqui uma crise de identidade. Este gerente tem que ter

alta capacidade de adaptação, pois ele é um “boneco articulado” tem que “dançar conforme a música”; ainda, estar na gerência intermediária é como estar na “adolescência”, período da vida no qual já se tem muitas responsabilidades, mas não é livre para fazer tudo o que quer, como descreve uma entrevistada; e finalmente, estar na gerência intermediária, significa estar na “cadeia alimentar”, revelando aqui não somente o sentido da competição do ambiente corporativo, mas também a ideia de que esse gerente sempre se define em relação ao outro: a partir desta metáfora, ele é alimento para uns e se alimenta de outros.

As falas que ilustram esse aspecto são apresentadas em seguida.

ii) Aspecto político

Fazer alianças e interpretar contextos -

O desafio dessa posição, na verdade, é a política. Aquilo que te desgasta mais, você saber alinhar, você saber se posicionar, você saber gerenciar um conflito. Então eu não vejo isso como uma coisa difícil, mas sim saber jogar. (E17)

[...] o grande segredo de você crescer em uma organização é você se adaptar a muitos estilos de liderança diferentes, você ser plástico, como se você fosse um boneco articulado que se encaixa no que tiver, tanto lida com chefe paternalista quanto o autocrático, tem gente que tem essa plasticidade organizacional. Eu não tenho. (E34)

E essa habilidade de dançar conforme a música, essa leitura do ambiente [...] Então eu acho que é um pouco essa visão sistêmica, essa leitura do que está acontecendo, de onde você está inserido, de quem pode ser o seu parceiro num projeto, numa ideia, como que as forças se dispõem, e aí é uma questão de quilometragem também né, de experiência sua, de experiência na empresa, de entender como essas coisas funcionam. (E25)

Você começa a entrar mais em uma seara política. Então além da construção do relacionamento, você tem que ler o que está no subtexto das situações. Você tem que ler os cenários [...]. (E36)

[...] acho que a palavra chave é aliança porque você tem que fazer aliança para cima, para baixo e até para os lados. (E35)

Ganho de visibilidade -

Então você fica visível para todos os diretores. [...] Os diretores passam a cobrar você. Você passa a ter uma voz importante. [...] Então o tempo inteiro você é monitorada. A atitude que você tomou numa reunião, como você reagiu a tal coisa, como você liderou tal coisa, como que quem está embaixo viu, como que você impacta positivamente ou negativamente no grupo. Então isso é pesado. (E12)

[...] eu estava exposta no meio da diretoria toda, é que você passa por um 2º olhar, começa a olhar as decisões da empresa de outra perspectiva. (E23)

Eu deixo o que eu sou reconhecida, é a minha zona de conforto para ir a uma área onde você vira vitrine.(E36)

Lidar com a hierarquia tanto para cima como para baixo -

E nem tudo também que vem como demanda, tudo que se refere a diretores e presidência dá para passar para a equipe toda que está aqui embaixo. Isso também a gente tem que fazer tanto do que se leva para os diretores e quanto do que tem que ser passado para esse grupo porque nem toda informação também pode ser passada, você tem momentos certos para comunicar determinadas coisas. (E11)

Então a gente fala que é meio que um sanduíche e você está no meio [...]. Então se por um lado você é visto como um líder, uma pessoa que vende e que tem uma boa performance. Por outro lado você tem lá a pressão de cima sempre te cobrando mais e isso nem sempre pode passar para baixo. (E15)

Eu brinco que é como se fosse a adolescência, sabe, aquele período da adolescência quando te dão muita responsabilidade e as vezes te podam um pouco.. Então as vezes você se sente pronta para tomar uma, sei lá, as vezes eu tenho um planejamento eu quero ir para um lado eu falo não, vamos mudar, vamos agir dessa forma né e o meu superior fala na, o eu não acredito que nós vamos por esse caminho, nós vamos pelo outro e isso me frustra um pouco entendeu? (E22)

Então você tem gente querendo ocupar seu lugar pra cima e você só na cadeia alimentar ali. Você está no meio. Tem gente querendo comer você que vem da posição de baixo e você querendo comer a posição do outro. (E42)

Em nossas entrevistas, um aspecto marcante da gerência intermediária citado pelas entrevistadas foi a atuação dessas gerentes como gestoras de pessoas, no sentido de administrarem o dia a dia da equipe e também, principalmente, assumirem compromissos de desenvolvimento desse grupo para permitir o crescimento de cada integrante. Esse não é um aspecto citado na literatura e, desta forma, entendemos como uma contribuição de nossa pesquisa acerca desse campo de conhecimento.

Para as entrevistadas, a gestão de pessoas tem um caráter de desafio pelo aspecto do lidar com pessoas, representado em algumas falas por termos como “gestão do conflito”, “não é fácil”, “desafiador”, “esforço”, “energia altíssima”. Por outro lado, assumir a gestão de pessoas significa cuidar da equipe como a mãe cuida de um filho: aparece o instinto maternal com expressões como “cuidar”, “mãe”, “ensinar”. Tal aspecto soma-se ao senso de

responsabilidade que essas mulheres se atribuem quanto ao desenvolvimento do grupo: elas assumem o compromisso de desenvolver a equipe para que progrida na hierarquia, parte importante do seu trabalho e do seu próprio desenvolvimento como profissional. Finalmente, algumas entrevistadas mencionam o papel de liderança que assumem frente à equipe, no sentido de serem um modelo a ser seguido e que inspire o grupo.

Abaixo seguem as falas referentes a esses aspectos.

iii) Gestão de pessoas

Gestão da equipe -

Quando a gente fala de gestão de pessoas esse foi o primeiro choque porque tem que administrar o funcionário que não vem trabalhar, insatisfação, precisa administrar, saber motivar e por outro lado eu tenho que me motivar também para desempenhar o função e conseguir lidar com essa gestão de conflito. (E13)

Mas assim, fácil? Não. Não foi fácil. Não acho que seja fácil. Eu acho que é uma responsabilidade grande e é um comprometimento que você tem que ter mesmo, ninguém nasce gestor. (E27)

O quanto essas coisas não são simples, o quanto não é fácil você motivar a sua equipe, manter os salários em linha, atender o seu cliente, manter margem de lucro, entregar margem de lucro pro head que fica lá na Inglaterra, cobra margem de lucro altíssima. (E17)

[...] quando você lida com pessoas dizendo da equipe, da sua articulação, pessoas são pessoas. Então mudam se a dinâmica, mudam se os humores, mudam as suas motivações. Então é uma coisa que não existe receita de bolo [...]. Então exige de você uma capacidade de adaptação, olhar a mudança, ler o cenário, de não aceitar só o que você acha que é o correto. Então assim você começar a antecipar essas mudanças, que exige um esforço, uma energia altíssima. (E36)

Os cuidados com a equipe -

A única coisa que realmente muda foram as pessoas respondendo para você, aí sim é um outro tipo de relacionamento, né?. Eu acho que é um pouco a diferença de você ser filha para ser mãe. Que no fim você acaba, mesmo que você seja responsável, você tem que cuidar de outras pessoas. (E29)

[...] eu acho que é essa coisa de você ser muito mais demandado pela equipe. Eu acho que assim, você tem que ter um instinto materno meio forte mesmo, porque é mais ou menos isso, sabe? As pessoas precisam de atenção. (E33)

[...] porque uma das coisas que eu acho que me dá mais satisfação de equipe é quando você vê o seu funcionário promovido, né? Eu tenho muito apego pelos meus funcionários de querer ensinar, de querer que eles façam

direito, é meio que mãe. Sabe? Quero ensinar e quero que eles façam direito. (E38)

Então também saber esse lado humano de saber acolher, saber escutar, saber falar, mas tem que ter calma. (E42)

O compromisso com o desenvolvimento da equipe -

Quando eu virei gerente me veio muito, sobretudo quando a minha equipe cresceu, o nível de responsabilidade que eu tenho sobre essas pessoas. Sobre a carreira delas, sobre o treinamento delas e até responsabilidade no sentido de não permitir que elas se queimem, por exemplo. Saber qual é o momento de colocá-las no cliente, o momento de proteger, mas sem desautorizar. (E16)

[...] eu sei que faz parte do meu crescimento eu fazer esse pessoal (a equipe) andar também. (E36)

O que eu acho que é bem importante é você ter um papel de formador de pessoas [...] e você para baixo tem todo um trabalho e um cuidado de formar as pessoas que estão com você [...]. (E41)

O papel de líder -

Quando você chega nesse nível gerencial não é só você e sua fala, você e seu poder de decisão, mas é você como role model, qual a imagem que está passando, você está sendo visto como time de liderança. Então você influencia as pessoas, ou porque as pessoas se espelham em você, porque elas acham que você está dando rumo correto ou errado. Eu acho que é outro lado do jogo de cintura, a imagem que a empresa passa a ter através de você. (E23)

Senti mais a responsabilidade de ter um papel de líder que realmente inspira as pessoas a trabalhar assim por você. Então isso que eu senti a maior diferença. (E29)

Finalmente, as falas das entrevistadas revelam ganhos da função, que não são descritos na literatura. Para essas profissionais, a posição da gerência intermediária representa uma conquista de espaço dentro do contexto organizacional, que permite a elas algumas “liberdades” como, por exemplo, alguma flexibilidade de horário, que aparece como uma grande vantagem da função, muito valorizada pelas mulheres que procuram acomodar em seu dia outras atividades além do trabalho. O sentimento de não ter que dar satisfação dos detalhes de sua rotina aparece também como outro aspecto positivo. Alia-se a isso a equipe que está sob coordenação desta gerente para as quais ela delega funções, aliviando de certa forma a carga do seu dia a dia. Aí também estão incluídas viagens a trabalho,

especificamente para as mulheres com filhos pequenos; essas viagens são delegadas para a equipe ou negociadas com o superior.

Algumas falas que ilustram esta condição.

iv) Ganhos da função

Você vai conquistando alguns espaços e conseqüentemente vai conquistando algumas liberdades. [...] Eu tenho alguma flexibilidade que para mim é impagável. [...] Também ao cargo porque eu tenho que dar satisfação para menos gente. (E10)

Na verdade eu faço minha agenda. Eu diria que assim tem uma exigência maior, mas por outro lado você também tem outras flexibilidades, você consegue sair mais cedo, você no sábado não trabalha como gerente eu já trabalhava no sábado. [...] Têm momentos onde eu preciso levar minha filha para a escola em função de um determinado problema, algum assunto que tem que conversar com a professora então tem condição hoje de equilibrar o meu horário. Se fosse em outra função eu não conseguiria. (E14)

[...] por um lado eu me sinto confortável em tomar umas decisões dentro da empresa não me importando com o que as pessoas vão dizer, e sabe quando você já passou dessa fase. [...] No sentido de você fazer e não se importar e as pessoas vão ter que aceitar, eu já fiz muita vitrine de madrugada e hoje eu não me disponho mais a fazer isso. Acho que quando você começa a carreira você precisa fazer muita coisa, e eu era assim, precisa varrer o chão então eu varro, entendeu e não que eu me negue a fazer coisas operacionais, mas eu já me nego a fazer algumas coisas. Eu acho que por conta do amadurecimento, da posição e por conta da idade. Eu delego para o meu grupo e então nesse ponto você assume uma posição mais madura de decisão, de meio [...] Hoje eu coloco limites que eu não faço mais. (E20)

Então o fato de ser casada, de ser mãe, tudo, me restringe muitas viagens. [...] Então assim, eu viajo, mas assim, eu deveria viajar muito mais para estar mais próxima do cliente, até porque a minha função. [...] Até eu já conversei com o meu diretor sobre isso algumas vezes e assim, a forma que eu tento suprir é que eu tenho alguém da minha equipe que está fazendo esse papel. (E1)

Em síntese, a gerência intermediária é caracterizada por diferentes aspectos. O primeiro é o estratégico que se refere ao acesso desta posição à estratégia da organização, ainda que sem autonomia de decisão nesta esfera, ao papel de disseminador desta estratégia e à alternância entre a estratégia e a operação que confere a esta posição características particulares – o gerente intermediário é o “coringa”, que se encaixa em todo lugar, trafegando pelas duas esferas conforme a necessidade. Em segundo lugar, existem aspectos políticos nesta posição que requer a leitura de cenários, o estabelecimento de alianças e que tem

visibilidade na organização; neste aspecto o gerente intermediário é o “boneco articulado”, que tem que “dançar conforme a música”. Ainda, estar na gerência intermediária é como estar na “adolescência”, período da vida no qual já se tem muitas responsabilidades, mas não se é livre para fazer tudo o que quer. O terceiro aspecto refere-se à gestão de pessoas, atribuição marcante da função que é vivenciada por essas profissionais com grande comprometimento ao desenvolvimento da equipe, assumindo até um caráter maternal. Finalmente, as falas das entrevistadas nos mostraram alguns ganhos da função, tais como flexibilidade de horário, possibilidade de delegar tarefas à equipe, que são vistos como vantagens por essas profissionais.

c) *DINÂMICA DO TRABALHO*

Neste item, descrevemos a dinâmica do cotidiano de trabalho das mulheres entrevistadas, que compreende as atividades desenvolvidas no dia a dia e o ritmo do trabalho. Nesse aspecto, as falas das entrevistadas revelaram mais pressão e carga de trabalho que se somam a um ritmo bastante intenso de trabalho.

Segundo a bibliografia, a gerência intermediária é em si uma posição na hierarquia que sofre com pressão por resultados e alta carga de trabalho (DOPSON; STEWART, 1990; EDWARDS; ROBINSON; WELCHMAN, 1997; THOMAS; DUNKERLEY, 1999). Esse aspecto apareceu nas falas das entrevistadas, associado a longas jornadas, que às vezes começam no caminho para o trabalho ou se estendem para o espaço da casa no período da noite. Jornadas de trabalho consideradas típicas pelas profissionais que conversamos têm entre 8 e 12 horas diárias e caracterizam-se por serem muito intensas. Cumprir uma jornada padrão de 8 horas é considerado uma conquista. Por outro lado, existem questões da vida pessoal que impõem limites a esta jornada, como a necessidade de levar ou buscar o filho na escola, fazer um curso ou ainda fazer ginástica.

Apresentamos, então, algumas das falas das entrevistadas acerca desses pontos. O conjunto de falas para esta categoria estão no Apêndice E.

i) Maior pressão e carga de trabalho:

O lado ruim é a pressão. Às vezes eu me sinto sozinha, como eu vou resolver todos os problemas do mundo? Parece que eu sou obrigada a resolver tudo. (E10)

A pressão aumenta muito, não sei se compensa, aumenta demais. (E12)

Por outro lado você tem o contra que é a cobrança. É uma pressão violenta por meta e por venda. Eu diria que é o maior inconveniente nosso. É o maior incomodo e que tira o nosso sono na verdade. [...] (E15)

[...] a carga ficou maior [...] quando os problemas pipocam, meu gestor cobra de mim. [...] Então no final a carga horária que tenho hoje é maior do que a que eu tinha anteriormente. (E39)

Então a gente é ensanduichado tem uma pressão muito grande de baixo para cima e de cima para baixo. Cobrado por resultado e cobrado por operação.(E42)

ii) Jornada de trabalho

extensa, às vezes além do trabalho -

(Chego ao trabalho) sete e meia, oito horas, trabalho mais ou menos umas doze, treze horas [...] (E3)

Apesar do horário da empresa ser oito horas da manhã, eu normalmente chego às nove, porque eu acabo ficando até mais tarde. (E20)

Então eu chego aqui por volta das nove horas e não tenho muito horário para ir embora, vou embora em média oito, oito e meia da noite. (E21)

Eu chego aqui por volta das oito e meio mais ou menos, fico até umas seis e meia. Eu tenho conseguido. (E33)

Então assim o meu dia é muito variado, em geral em trabalho cerca de umas dez, onze horas por dia. Então hora que começa, hora que termina não é fixo, vai depender dos compromissos que eu tenho, às vezes eu até trabalho em casa no período do dia, por exemplo ,mas no geral entre dez, onze horas por dia que eu trabalho. (E36)

O horário de chegar é mais fácil de dizer e o de sair é mais difícil. Então eu chego por volta de nove horas, entre oito e meia a nove horas eu chego na empresa. [...] No caminho eu já vou telefonando e já vendo o que eu tenho que reorganizar. Se eu tenho alguma coisa muito urgente a hora que eu chego na minha casa eu me conecto de novo e vou terminar, mas eu não deixo de fazer algumas coisas (pessoais). (E11)

Eu chego aqui oito e meia da manhã. Aí eu tenho que fazer home office algumas vezes para dar uma aliviada na cabeça, raramente eu consigo ficar muito tempo durante o dia, meu home office é mais de noite, durante o dia todo mundo me chama, tudo acontece. Eu saio às sete. E aí eu fico com as crianças, boto eles para dormir e pelo menos umas três vezes por semana eu ligo o computador a noite para trabalhar até umas onze da noite. (E12)

Jornada de trabalho e a vida pessoal/familiar -

Agora (eu chego à empresa) entre oito e nove, depende porque minha vida está bastante agora nesse momento condicionada à babá e à rotina do meu filho. Então às vezes dependendo do horário que a babá chega ou

dependendo de como é minha manhã lá em casa eu tento chegar sempre oito e meia aqui. E à tarde eu tenho que sair seis horas para buscá-lo na escolinha. Então essa é minha rotina atual de chegada e de saída. Então essa é minha rotina. Antes do filho saía daqui a hora que fosse necessária, muitas vezes oito, sempre mais de sete horas da noite. (E6)

Eu chego aqui oito, oito e meia no máximo. Normalmente umas seis, seis e meia. Agora estou fazendo MBA [...] (E8)

Então eu procuro estar aqui entre oito horas até porque eu preciso sair cedo. Porque eu tenho um filho pequeno e que está na escola. O meu marido espera eu chegar para poder sair. Então eu tenho horário para chegar em casa.(E15)

Quando eu não vou para a ginástica ou natação de manhã, geralmente eu chego aqui sete e meia da manhã, o horário de ir embora aí varia muito, mas assim, não passa das sete da noite. (E28)

Assim se, por um lado, a jornada que já é extensa invade o espaço da casa, por outro, essa jornada de trabalho está também condicionada aos horários dos compromissos pessoais como, por exemplo, levar ou buscar o filho na escola ou ainda fazer um curso. Assim, para que a jornada não se estenda por conta de outros compromissos ou, ainda, se não se deseja que ela se estenda, algumas profissionais dizem buscar um melhor gerenciamento do seu tempo no trabalho para concentrarem suas atividades durante o horário em que estão na empresa. Assim, não há espaço para o cafezinho, para a conversa no corredor ou para um almoço mais prolongado. Principalmente as profissionais com filhos pequenos procuram estabelecer essa jornada menos longa para que possam estar com a família antes ou após o trabalho. Segundo elas, o tempo passa a ser mais precioso depois que se tem um filho, relacionado ao tempo em que se fica distante da criança enquanto se trabalha.

Otimizar o tempo no trabalho -

Porque hoje eu tenho pouco tempo, eu não tenho tempo a perder. Então hoje eu sou muito mais eficiente no que eu faço. Hoje eu não faço almoço de duas horas, hoje faço almoço de meia hora porque quero sair cedo, quero ir para casa cedo, porque quero ficar com as minhas filhas. [...] hoje para mim quando eu sento com uma pessoa, eu sou direta, sabe, vamos resolver, muito mais prática, objetiva porque o meu tempo vale ouro. [...] Eu procuro estar comprometida o momento todo em que eu estou aqui. Então, internet, cafezinho toda hora eu evito fazer. Porque eu quero dentro das minhas oito horas de trabalho, nove horas de trabalho, fazer tudo o que eu posso. Fazer com que essas horas sejam as mais produtivas possíveis. (E1)

A gente fica até mais eficiente no trabalho depois que você tem filho. [...] porque cuida de mais coisas e você fica mais focada no trabalho. Porque você consegue lidar com mais coisas ao mesmo tempo e como você precisa ir para casa correndo para cuidar dos filhos, você fica muito mais focada

durante o dia e então tem muita gente que trabalha o dia todo e só que levanta duas vezes para tomar um cafezinho. [...] Eu acho até que rende um pouco e a gente ficou até mais eficiente e por outro lado tem essa coisa do tempo e que a gente fica angustiada com o tempo, mas a gente fica muito mais objetiva no trabalho. (E20)

O seu tempo passa a ser muito mais precioso, já que você está ali longe do seu filho. Eu acho que eu tenho que trabalhar para ser mais eficiente do que eu era, com meu tempo. Quando a gente fala do item tempo, por exemplo, se eu estou aqui no trabalho não dá para eu ir tomar café e ficar batendo papo meia hora. Não dá para descer e comer. Não. Eu estou no trabalho, eu tenho que trabalhar e tenho que ser eficiente. (E31)

Então assim, eu não saio muito tarde, até porque essa é uma política que eu tenho, a não ser que seja absolutamente necessário. O que quer dizer que eu trabalho num ritmo insano enquanto estou aqui. Não tem cafezinho, é água, xixi e sentar. Tanto que às vezes o meu chefe passa na minha mesa e diz: pelo amor de Deus [nome], levanta e toma um café. É um ritmo bem puxado.(E16)

O ritmo do trabalho é marcante na fala das profissionais. Expressões como “caótico”, “insano”, “agitado” definem o cotidiano. O ritmo do dia é descrito como tão intenso que em alguns casos, por exemplo, invade o horário de almoço, reduzindo-o significativamente ou suprimindo-o. As falas utilizam expressões no superlativo intensificando esse ritmo diário: “muito agitado”, “volume muito grande”, “muito dinâmico”. “ritmo bem puxado”, “muito estressante”, “muito atribulado”, “muito corrido”. A seguir, apresentamos as falas que revelam este ritmo do dia a dia.

iii) O ritmo imposto pelas atividades do dia a dia

Hoje, por exemplo, eu devo estar nesse momento com 200 e-mails não lidos na minha caixa de entrada, eu estou tentando não ficar desesperada, bater o olho, ver o que é urgente e deixar para segunda-feira. Então eu estou tentando me exercitar... (E12)

Então a agenda é bem recheada de reuniões [...] e horário de almoço também praticamente não existe. Como o planejamento das reuniões é muito ruim, você acaba tendo que arrumar tempo com outro horário para fazer as suas coisas. E aí eu prefiro sacrificar meu horário de almoço do que ter que ficar aqui todos os dias até as oito. (E19)

Meu dia a dia é meio caótico, eu diria né? (E21)

Às vezes você trabalha o dia inteiro e fala: Não consegui fazer xixi. Você não consegue parar para ter um tempo assim para respirar. É difícil. (E29)

Durante o dia, sem intervalo. Uma coisa que dificilmente eu abro mão, a não ser em momentos de pico é o meu horário de almoço, mas é normalmente um horário corrido ou falando de trabalho, almoçando com

as pessoas do escritório. Mas é uma coisa que eu nunca tive hábito de abrir mão, de passar sem almoçar. [...] Dia inteiro no pique acelerado, tenho que lembrar de tomar água, lembrar de ir no toalete, lembrar que eu tenho que ligar para minha mãe e algumas vezes até anotando isso porque quando olho no relógio já é 7 da noite.[...] Muita reunião, acima de tudo muita reunião. (E23)

O dia inteiro em reunião, o dia inteiro apagando incêndio no telefone, o tempo inteiro. Almoço e olhe lá, hora de almoço é supérfluo. (E39)

Finalmente, em meio a toda essa aceleração e a intensa demanda, as profissionais entrevistadas parecem se sentir impotentes diante do seu cotidiano, no qual o trabalho dita as regras e impõe o ritmo: as profissionais reconhecem que estão absortas no trabalho e que não conseguem se desvencilhar dessa dinâmica, assumindo a responsabilidade para si próprias. Essa responsabilidade se traduz na necessidade de se policiar, de ter disciplina e esforço pessoal na busca de estabelecer um limite ao trabalho, conforme indicam as falas abaixo:

iv) A dificuldade em se estabelecer limites ao trabalho

Então eu saio por volta de oito ou oito e meia (de casa); então até umas nove horas eu estou nas lojas. Eu tenho um péssimo hábito, eu não consigo sair antes das sete ou sete e meia e quando eu saio parece que eu sinto que estou abandonando o emprego. (E5)

[...] porque para quem eu estou trabalhando sempre sabe que eu vou entregar tudo e eu não falo não. Então vai pedindo.(E12)

Mas assim, eu entro normalmente às nove da manhã e a saída não tem, na verdade esse é um grande problema meu, preciso me policiar bastante porque a demanda é intensa. Então tem dias que eu saio às dez e meia da noite, tem dias que eu saio às onze, já cheguei a sair mais tarde. (E27)

Assim tem que ter muita disciplina para falar "vou parar", o que eu não fiz hoje vou fazer amanhã porque a carga de trabalho é maior.(E37)

Pra mim é muito difícil você falar "vou diminuir o ritmo do trabalho" porque quando eu vejo aqui, as 10 horas que eu passo aqui já não são suficientes para fazer, se eu tenho que deixar de fazer alguma coisa aqui isso não começa a me fazer bem pessoal. Então não é uma coisa que eu vou sair daqui as 6 horas da tarde, vou ser mais feliz, não vou sair 6 horas, não vou ficar mais feliz nada porque eu vou sair daqui, vou ficar pensando o que eu poderia ter feito quando estou lá, é um pouquinho disso. (E38)

No meu trabalho sou sugada por todos os lados [...] Isso não é uma particularidade minha, isso é meio unânime porque trabalhar em empresa de startup é esse o problema. A gente tem a sensação de enxugar gelo. Você está trabalhando, trabalhando, trabalhando e parece que o negócio não rende porque é tudo desestruturado. [...] Suga muito de você. Tenho esse problema na empresa já. O que acontece? Como tenho esse problema lá,

tem muita coisa para fazer, acabo ficando muito focada em querer resolver as coisas da empresa. [...] (E39)

Em suma, o espaço do trabalho é um espaço de aceleração: o ritmo do trabalho é bastante intenso, com uma jornada de trabalho que pode se estender para além do escritório; em alguns casos, para que não se estenda, a profissional tem que ser eficiente na gestão do seu tempo para finalizar o que precisa ser feito dentro do período do trabalho. Acrescenta-se a isso a pressão por resultados e a dificuldade de estabelecer limites a esta dinâmica.

d) COMPORTAMENTO NO TRABALHO

As falas das mulheres entrevistadas também nos indicam como elas se comportam no espaço organizacional, remetendo-nos a questões de identidade e relações de gênero no contexto da organização. Nossa revisão da bibliografia indicou-nos que as organizações contemporâneas criam, sustentam e reproduzem modos masculinos de comportamento (KERFOOT; KNIGHTS, 1996). Existe uma associação, quase que tomada como natural, entre homem, poder e autoridade: o imaginário masculino da gestão é tomado como natural e, portanto, reproduzido e reforçado nas organizações (COLLINSON; HEARN, 1996). Por outro lado, o acesso das mulheres às organizações e a postos de responsabilidade colocou-lhes o problema de construção de uma nova identidade entre a concepção de feminilidade, interiorizada pela educação, e normas de comportamentos masculinos, impostos pela organização (BELLE, 1993). Essa construção da identidade parece ser uma busca permanente da mulher, que ainda se depara com situações nas quais a força do gênero dominante (masculino) molda o seu comportamento (da mulher).

Segundo nossas entrevistadas, o espaço organizacional além de ser o local da aceleração, como vimos anteriormente, é o espaço da luta, do combate, da garra, da agressividade, do confronto: é o “ringue” onde não há espaço para a “menininha, mulherzinha”. É o local onde “se puxa a faca” e onde “homem não faz farinha com a gente (mulheres)”. Em algumas falas, a agressividade é amenizada sendo traduzida por objetividade, determinação e firmeza. Neste espaço, adotam-se comportamentos “mais masculinos” para que se possa sobreviver neste ambiente, segundo a fala de uma das entrevistadas. Em uma instância, é o local de luta e embate entre homens e mulheres. Não se encaixar no jogo masculino das organizações implica não ter espaço para, por exemplo, progredir na carreira.

Vejam algumas falas a seguir. Todas as falas que representam esta categoria estão no Apêndice F.

i) O reforço do masculino

Então a gente tem que se impor mais. Por isso que eu brinque e falei que o nosso departamento tem mulheres sempre muito bravas, não tem nenhuma mulher calma no marketing. Porque se a gente for calma, todo mundo passa por cima. [...] Eu acho que a personalidade das mulheres que conseguem crescer nos seus cargos são de mulheres assim mais, eu não diria nervosas, bravas, não sei especificar, mais objetivas, determinadas. (E2)

Eu acho que para a gente sobreviver na organização você tem que brigar sim, você tem que ser mais agressiva, você tem que se mostrar mais porque só fazer o seu trabalho e entregar, ser low profile não é assim que vão olhar para você e cogitar você para as oportunidades que aparecem. Porque eu acho que muitas vezes você tem que puxar a faca sim. (E21)

Eu acho que tem que ser um pouco mais assim, não briguenta e tal, mas assim, mais objetiva. Eu acho que eu sou muito pragmática, até pelo fato de eu ter feito engenharia, entendeu? (E35)

E eu acho que assim, talvez por já saber dessa história toda que as mulheres sofrem preconceito e não sei o que, eu sempre tive uma postura muito firme, muito madura, muito firme do que eu estou falando, eu sempre procurei pesquisar muito para ir com muita propriedade naquilo que eu estou falando. [...] acho que independentemente dessa coisa de gênero, eu sempre soube que para crescer no mercado corporativo eu precisava de garra. Eu sempre coloquei isso muito forte. Então acho que isso tira um pouco esse lado menininha, mulherzinha. (E16)

Eu costumo dizer, a gente é de briga. Então o homem não faz farinha com a gente aqui. Então homem é de igual para igual. [...]. Eu sou muito de confronto, homem não me mete medo nenhum. Eu não me intimido. (E34)

Então você sabe que se você entrar para brigar com um homem eventualmente tentar falar mais alto do que ele vai te levar para o ringue ao invés de te levar para a solução do problema que você quer.

Eu tenho muita força masculina, meu modelo mental opera muito masculino, apesar de eu ser muito feminina, não sei o que, mas eu realmente carrego muita energia masculina. Eu tenho muito o meu lado feminino de ser vaidosa, do rosa chiclete, de gostar de me arrumar, isso tudo, tal...O lado masculino é pelo meu comportamento, ser ponta firme, da hora de ir para o combate eu não discuto como mulher, eu discuto como homem. (E42)

*Pesquisadora: Agora para você conquistar o espaço que você conquistou que tem hoje na empresa você precisou adotar comportamentos diferentes?
Entrevistada: Não. Mas também não fiz carreira. (E6)*

Por exemplo, a empresa que eu trabalho, as pessoas dedicam os finais de semana, eu não dedico. Falei: "trabalha até meia noite, uma da manhã, mas

final de semana é meu", mas outras pessoas minhas pares trabalham. Sei que entre eu que vou entregar das nove às dezoito/dezenove horas que é a minha proposta depois que voltei desse avalanche de funcionais que eu estava fazendo, desse pacote de projetos... Cheguei agora e falei: "preciso começar a cuidar dos meus filhos". Sei que entre uma disputa de uma vaga entre eu e outra pessoa, por mais que eu seja super inteligente, super pronta, eles precisam de uma dedicação. A empresa está em busca de uma dedicação. As pessoas dão o sangue pela empresa, vestem a camisa da empresa. Eu cheguei onde cheguei hoje porque sempre fui assim. Sempre dei o sangue, a camisa, a calcinha, tudo que tinha direito. (E39)

Entrevistada: A [empresa] já me vê como uma pessoa que a opção é a família. Eu acho que lá se eu quiser isso (chegar a um cargo maior), só se eu me enganar muito. Eu acho que lá eu não chego.

Pesquisadora: Pra você conseguir esse objetivo você deveria ter escondido esse outro lado?

Entrevistada: Deveria. (E22)

Neste espaço de luta onde existe o predomínio do masculino, existe também a anulação do feminino como face da mesma moeda. Essa anulação manifesta-se de diferentes maneiras. A primeira delas trata do espaço organizacional referenciado ao menino e o espaço fora da organização com o local da menina, como indicam as falas a seguir. Aparece aqui a dissociação entre o espaço do homem, associado à esfera pública, e o espaço da mulher reservado à casa, aqui representada pelos cuidados com a aparência.

ii) A anulação do feminino

A anulação do feminino e a delimitação dos espaços -

Na hora que bate, eu não penso muito. Eu acho que eu viro meio menino nessas horas, eu esqueço dessa condição... Não vou mentir e falar que não dá um friozinho na barriga nessas horas, parece que você tem que crescer uns dois metros né, a voz até engrossa para você pegar e falar, tem que falar coisas firmes. (E2)

Às vezes eu brinco, agora eu vou virar menina. Então, eu tento reservar, mesmo que seja no horário do almoço, fazer a unha, fazer depilação, essas coisas. Mulher tem todas as atividades que um homem tem no trabalho mais as coisas de meninas. (E15)

A segunda manifestação da anulação do feminino relaciona-se ao público com o qual se conversa. Em plateias ou interações onde predomina o masculino, a mulher se mimetiza neste universo: escolhem-se os termos da fala e a forma de vestir que garantam uma neutralidade. O objetivo não é tornar-se homem, mas esconder a mulher.

A anulação do feminino que esconde a mulher -

Então quando eu vou visitar o mercado pela primeira vez, chega uma menininha né, cabelo loiro, cara de patricinha. Então eles tem uma certa, ah, mas a senhora quer tomar um café? Então ou eu bato nas costas deles, do cara e chamo ele de brother, para eu conseguir interagir com ele. Tem que ter esse cuidado até com o que eu vou vestir, de forma nenhuma nada sensual, mas mais confortável, um tênis. Simples, mas ao mesmo tempo arrumadinho. (E24)

Por exemplo, uma vez que eu fui fazer um treinamento numa empresa de entrega aí tinha uma sala com uns quarenta e cinco motoboys, o gestor deles e eu. Eu numa situação até um pouco constrangedora porque você tem que levar de uma forma diferente, a forma de se vestir de tentar chamar menos atenção. Você tem que tentar um pouco ficar neutra coisa que o homem eu acho que não tem essa preocupação. [...] Eu não sei se um homem que fosse numa apresentação para trinta mulheres se ele teria alguma preocupação em ser mais discreto, de repente esconder uma masculinidade da forma que a gente esconde a feminilidade. (E31)

Finalmente, a anulação do feminino apresenta-se no distanciamento que a própria mulher se coloca de outras mulheres.

A anulação do feminino que distancia as mulheres entre si -

E às vezes também se envolve em picuinhas que não precisa se envolver. Eu já trabalhei numa área onde tinha mais mulheres e numa área que tinha mais homens e eu acho que eu prefiro trabalhar numa área que tem mais homens. (E13)

Eu sou mais acostumada trabalhar com homem do que com mulher e acho até mais fácil. Porque homens são mais diretos. Vem para tratar uma questão, trata aquilo e as mulheres que eu vejo se preocupam com outras coisas que estão ao redor e às vezes deixam de focar o que é o caso. [...] E no relacionamento é bravo trabalhar com mulher. É muito, eu não gosto dela, mas porque? Eu não sei. Não vou com a cara. Sabe essas coisas? E tem mesmo. E quando você está num grupo de homens isso não acontece. Facilmente você entra num grupo onde só tem homens e trabalha bem. Agora com um grupo de mulher não, tem que te aceitar né. É o sentimento que eu tenho, tem que te aceitar. Eu não consigo descrever isso assim, é mais um sentimento, uma percepção, não é nada concreto, mas eu percebo assim como mulher, estando no meio das mulheres assim, os comentários, a forma de trabalhar e a forma de comentar assim a percepção, e quando você está num grupo de homens, legal, você é nova, bacana, vamos almoçar junto, não sei o que. Aqui não, aí tem que chamar ela para almoçar... (E8)

Eu sempre me dei muito bem com homens e acho que por causa do mercado financeiro, e sempre trabalhei e contratei homens para trabalhar comigo e acho mulher muito competitiva e mulher tem muita fofoquinha e eu nunca gostei disso. O meu único objetivo, sempre falei o que eu achava e nunca pedi tipo para estar em conversinha. Então eu sempre contratei homem

para trabalhar comigo e a minha equipe sempre foi muito mais homem do que mulher. (E26)

É interessante notar que, enquanto a mulher no contexto organizacional reforça o masculino ou anula o feminino, o homem reforça as diferenças por meio de comentários e comportamentos específicos deles com as mulheres, como a atenção com o vocabulário, por exemplo (GHERARDI, 1994) ou atitudes de proteção e cuidado. As falas a seguir ilustram tal ação.

iii) A exaltação das diferenças

A gente tem um comitê que são com todos os diretos do meu diretor, eu sou a única mulher. É engraçado porque assim, já estão super acostumados comigo, eles me chamam de irmãzinha, mas assim, quando eles dão risada lá ou fazem uma piada, alguma coisa, eu dou risada junto, mas eu não faço a piada. (E1)

A pessoa vai fala palavrão na sua frente e depois: Desculpa! Tem mulher na sala. (E13)

Percebo assim que em alguns momentos que eu tinha contato com a diretoria executiva, você percebia até as brincadeiras nas reuniões, as discussões, os assuntos, em alguns momentos a gente acaba se sentindo um peixe fora d'água mesmo porque o foco é bem assuntos masculinos de futebol, de mulheres. Eles ficavam até sem graças de ter mulheres ali junto. (E39)

A cobrança que vem é um pouco diferente, em cima da mulher. [...] Eu gosto de usufruir dessa condição de ser mulher. Eu acho que tem um tratamento diferente, uma certa suavidade maior no tratar, no cobrar, no exigir. (E10)

A pressão é muito maior do solicitante que do meu diretor. Porque, não sei, o meu diretor até brinca que ele está muito mal acostumado com a gente, porque no fim a gente vai, a gente entrega, se mata, se acaba e no fim dá tudo certo. Então, assim, não sei se às vezes o fato de mulher, se é uma proteção quando ele diz “se você precisar de alguma coisa, me chama que eu entro, você me fala que eu vou”. (E1)

Cabe aqui tecermos um comentário acerca desta imersão no masculino – as mulheres entrevistadas não manifestam sentimentos de desconforto com essa situação: as falas indicam que este ambiente do masculino parece a elas ser o natural das organizações. Ao serem questionadas se tinham vivenciado particularidades por serem mulheres, boa parte delas negou que tenha sofrido qualquer tipo de discriminação ou preconceito, termos utilizados por elas.

Eu nunca senti preconceito. Nunca senti que nada me atrapalhasse. Me atrapalhou no começo de carreira, mas eu acredito mais pela minha idade do que pelo fato de ser mulher, entendeu? Mais pela idade. Mas nunca senti nenhum preconceito não.(E9)

Então eu nunca fui prejudicada, não que eu saiba, na carreira por ter sido mulher, por ser mulher. Nunca. E também nunca fui favorecida por isso. (E12)

Olha, para ser muito sincera com você, assim, eu nunca vivi uma situação que eu me sentisse discriminada por eu ser mulher.(E25)

Por outro lado, algumas indicaram situações de dificuldade por serem mulheres, porque tiveram que se esforçar mais ou porque teriam mais dificuldade em serem expatriadas, por exemplo, por conta da família.

Então para você conseguir as coisas sendo mulher, você ainda tem que ser muito mais competente porque os homens se sobressaem naturalmente, eu acho.(E2)

*Pesquisadora – Você sente que precisou fazer de tudo para poder alcançar?
Entrevistada - Mais que o triplo, o quádruplo que qualquer homem faria. (E17)*

Eu acho assim que ainda tem uma certa vantagem para o homem, talvez não a vantagem de desempenho, mas uma vantagem de oportunidade.[...] Se você tem alguma oportunidade de fazer alguma coisa fora (do país), seria muito mais fácil oferecer essa oportunidade para um homem do que para uma mulher.(E19)

No entanto, voltamos a reforçar que as falas não nos indicam que as mulheres se sentem prejudicadas ou colocadas em uma situação de desigualdade por serem mulheres. As questões que se estabelecem estão no plano das relações de gênero que se traduzem no comportamento no ambiente de trabalho.

Chegamos então às falas nas quais algumas mulheres entrevistadas conjugam em si mesmas o masculino e o feminino. Assim, não cabe assumir o homem ou a mulher, negar o homem ou a mulher, mas permitir a coexistência de ambos no universo feminino dentro do contexto organizacional. Aparece aqui a figura da “princesa de chuteira”, indicando que as mulheres não precisam se abrutalhar no espaço organizacional.

iv) A coexistência do masculino e do feminino

Então assim eu tenho um lado forte exatamente para não me parecer submissa, ninguém me vê como a coitada, que precisa de força para viver. Então eu tenho esse lado mais forte então isso me deu a possibilidade de lidar de igual para igual no banco. Ao mesmo tempo eu nunca perdi uma questão que eu chamo mais de lado feminino que é da relação, que é do

olhar, que é do cuidado, então tem uma característica muito forte do cuidar. Então eu sempre tive muita entrada de reconhecimento, de parceria por esse aspecto de sempre tentar cuidar e olhar o lado do outro. Obviamente que isso é uma evolução eu fui me aperfeiçoando, tendo novos conhecimentos, treinando mais em como lidar isso com as pessoas, mas isso sempre foi um fator importante para mim. (E9)

Eu preciso de uma delicadeza para tratar assuntos aqui seja porque aconteceu alguma coisa que foi bastante impactante, seja porque eu tenho que ir para o comitê executivo para dar uma notícia [...]. Do mesmo jeito que eu tenho as minhas metas, os meus indicadores e que eu tenho que ser absolutamente focada e resolver o assunto. Viver essa coisa da diferença é o dia todo, é o tempo inteiro. (E41)

Nós não somos princesas de chuteira, não temos que ser princesas de chuteira. A gente tem que, cada um tem que ser respeitado por suas coisas. Então a gente tem que se colocar como mulher que a gente faz as nossas coisas, a maioria das mulheres tem filho, tem família, carreira, as mulheres engravidam e ficam seis meses fora e a carreira não vai parar por causa disso, ela tem esse tempo, tem que sair da reunião para amamentar e a gente não tem que se abrutalhar, entendeu? Tem que brigar de igual para igual. Nem um estufar o peito e ser o macho e nem a outra subir na tamanca e dar chique. Estamos no mundo corporativo, a gente tem que encontrar esse equilíbrio. É mais do que falar em ser machista, para mim é a força do masculino e a força do feminino. Homem resolve as coisas de um jeito, mulher resolve de outro. (E42)

Tal coexistência do masculino e do feminino parece pressupor um processo de aprendizado, explicitado aqui na fala das mulheres entrevistadas:

Então assim eu tenho um lado forte exatamente para não me parecer submissa, ninguém me vê como a coitada, que precisa de força para viver. Então eu tenho esse lado mais forte então isso me deu a possibilidade de lidar de igual para igual no banco. Ao mesmo tempo eu nunca perdi uma questão que eu chamo mais de lado feminino que é da relação, que é do olhar, que é do cuidado, então tem uma característica muito forte do cuidar. Então eu sempre tive muita entrada de reconhecimento, de parceria por esse aspecto de sempre tentar cuidar e olhar o lado do outro. Obviamente que isso é uma evolução eu fui me aperfeiçoando, tendo novos conhecimentos, treinando mais em como lidar isso com as pessoas, mas isso sempre foi um fator importante para mim. (E9)

Você é uma mulher, mas você vive só a energia do masculino dentro da organização porque você não sabe como trazer as características do feminino naquele momento, dentro daquela circunstância. (E41)

Em síntese, as falas das entrevistadas nos dizem que o espaço organizacional, além de ser o local da aceleração, como vimos no item anterior, é o espaço da luta, do combate, da garra, da agressividade, do confronto: é o “ringue” onde não há espaço para a “menininha, mulherzinha”. Assim, existe neste contexto uma dinâmica que se estabelece em três direções:

o reforço do masculino, a anulação do feminino e a exaltação da diferença entre homens e mulheres. No entanto, uma quarta dinâmica parece se apresentar como uma alternativa a esse predomínio masculino: a coexistência do masculino e do feminino em cada ator organizacional. A figura da “princesa de chuteira” é trazida da fala de uma entrevistada com o sentido de que a mulher não deve se abrutalhar no espaço organizacional, mas buscar um equilíbrio entre o feminino e o masculino.

Síntese da categoria O Trabalho e o Cotidiano

Esta seção teve por objetivo contextualizar o trabalho e o cotidiano do trabalho das mulheres entrevistadas. Descrevemos os sentidos que a mulher atribui ao trabalho, relacionados ao prazer e à independência, inclusive financeira e, especificamente, do marido, da figura do homem.

Caracterizamos também a gerência intermediária com seus aspectos estratégicos e políticos que aparecem na literatura, além do aspecto da gestão de pessoas, que é marcante nas falas das entrevistadas. Neste último, as mulheres gerentes assumem grande responsabilidade por sua equipe no sentido de promover o crescimento e desenvolvimento das pessoas com quem trabalham, responsabilidade essa que é vista como um “caráter maternal” da gestão. Finalmente, algumas as profissionais entrevistadas apontam alguns ganhos da função, pois a posição da gerência intermediária parece representar uma conquista de espaço dentro do contexto organizacional, que permite a elas algumas “liberdades” como, por exemplo, alguma flexibilidade de horário, o sentimento de não ter que dar satisfação dos detalhes de sua rotina, além da possibilidade de delegar funções à equipe como viagens, por exemplo, aliviando de certa forma a carga do seu dia a dia.

O cotidiano de trabalho das mulheres entrevistadas em nosso estudo foi caracterizado a partir do tempo curto, ou seja, aquele que se refere ao momento do dia de hoje representado pelos acontecimentos da vida cotidiana. Vimos que o trabalho tem uma longa jornada, com um ritmo bastante intenso e acelerado, que às vezes extrapola o espaço da organização e adentra a esfera da casa. Expressões como “caótico”, “insano”, “agitado” definem o cotidiano. Algumas profissionais reconhecem a dificuldade de estabelecer um limite às atividades profissionais. O uso eficiente do tempo durante o período do trabalho é algo valorizado por aquelas mulheres que assumem compromissos fora do espaço de trabalho,

sejam pessoais ou com a família. Assim, não há espaço para o cafezinho ou para um almoço mais prolongado. Esses elementos no permitiram caracterizar a organização como o espaço da aceleração.

Além do espaço da aceleração, a organização é também o ringue, o local do combate onde não há espaço para a “menininha, mulherzinha”. Assim, existe neste contexto uma dinâmica que se estabelece em três direções: o reforço do masculino, a anulação do feminino e a exaltação da diferença entre homens e mulheres. No entanto, uma quarta dinâmica parece se apresentar como uma alternativa a esse predomínio masculino: a coexistência do masculino e do feminino em cada ator organizacional. A figura da “princesa de chuteira” é trazida da fala de uma entrevistada com o sentido de que a mulher não deve se abrutalhar no espaço organizacional, mas buscar um equilíbrio entre o feminino e o masculino.

Na próxima seção, trataremos de outra macrocategoria: A Vida Pessoal e o Cotidiano.

6.4.2 A Vida Pessoal e o Cotidiano

A seção anterior tratou do trabalho e esta seção, por sua vez, tem por objetivo abordar a vida pessoal e o cotidiano. Iniciaremos a análise buscando os sentidos que a mulher atribui à casa para, então, adentrarmos na esfera da vida pessoal e sua dinâmica. Em seguida, identificamos o que denominamos de rupturas simbólicas ao trabalho, referindo-se a momentos de vida ou situações vivenciadas na esfera pessoal que, de alguma forma, modificaram a relação da mulher com o trabalho. Então, tratamos dos sentimentos explicitados pelas entrevistadas acerca da relação entre sua vida pessoal e do trabalho e fechamos a seção com questões acerca da maternidade.

A seção está assim estruturada:

- a) *Sentidos da casa*
 - i) A esfera da casa como espaço improdutivo
 - ii) A casa como local de isolamento
 - iii) O afastamento da mulher das atividades da casa
- b) *Dinâmica da vida pessoal*
 - i) O ritmo intenso do cotidiano

- ii) O esgotamento físico
 - iii) Responsabilidades da mulher com a casa e com os filhos
 - iv) O marido
 - v) Os sentidos da estrutura que dá apoio à casa e permite estar no trabalho
- c) *Rupturas simbólicas ao trabalho*
- i) A relação com trabalho depois de ter se casado
 - ii) A relação com trabalho depois de ter se tornado mãe
 - iii) A dúvida de deixar o trabalho após o retorno da licença maternidade
 - iv) Crises pessoais
- d) *Sentimentos*
- i) Ausência de conflitos
 - ii) Ausência de conflitos, com ressalva
 - iii) Conflitos vivenciados
- e) *Maternidade*
- i) Histórias vividas pela mãe que trabalha fora de casa
 - ii) Os anseios de quem ainda quer ser mãe

Iniciaremos, em seguida, o desenvolvimento de cada um dos itens, apresentando algumas falas das entrevistadas que ilustram o tópico discutido. O conjunto das falas dessas categorias está disponível nos respectivos Apêndices.

a) SENTIDOS DA CASA

Quando abordamos o trabalho e o seu cotidiano na seção anterior, apresentamos os sentidos que as profissionais entrevistadas atribuíam ao trabalho. Nas falas dessas mulheres também apareceram sentidos atribuídos à casa.

Enquanto o trabalho representa prazer e independência, a esfera da casa é definida em oposição ao trabalho: é o local que limita, que é improdutivo, onde nada acontece, onde existe passividade e dependência, onde não se aprende, onde há solidão. É o local onde se está isolado do mundo e do contato com as pessoas. A vida não está na casa, mas fora dela, na esfera do trabalho. Essas conotações se manifestam quando a mulher, por algum motivo, cogita parar de trabalhar, ou quando ficou um período sem trabalho ou ainda durante o período de licença maternidade, no qual a mulher fica em casa cuidando do bebê e que, apesar dos ganhos emocionais com o filho, gera anseio para o retorno ao trabalho.

Apresentamos a seguir algumas falas que ilustram estas percepções. O conjunto de falas acerca desta categoria está apresentado no Apêndice G.

i) A esfera da casa como espaço improdutivo

Nunca consegui ficar em casa parada a não ser em férias e licença maternidade. Eu não sei o que é ficar em casa ociosa. Então tem horas que eu penso. "O meu filho está crescendo e eu não estou vendo. O meu marido me pede atenção e eu não consigo dar a atenção que ele quer". Obviamente a gente vive bem, mas tem horas que a gente está em crise também assim como todo casal. Então eu falo. "O que eu estou fazendo aqui? Porque eu assumi este padrão de vida?", e eu falo "vou largar tudo". Então eu penso. Eu vou largar tudo e vou fazer o que? Vou ficar em casa cuidando de filho e de marido? Limpando casa e pedindo dinheiro para comprar absorvente? Pedindo dinheiro para fazer a mão? E poxa e a minha relação e a troca que eu tenho com as pessoas? Vou emburrecer. (E15)

Eu não me imagino ficando só em casa. A única fase mesmo que eu parei de trabalhar foi há dez anos que a gente morou um ano fora nos Estados Unidos e aí eu estava na [empresa]. Eu fiquei um ano sem trabalhar e quase enlouqueci. Literalmente eu fiquei em casa, fazia curso de manhã de inglês, fiz um curso de RH lá também. [...] Eu ficava deprimida. Chegou uma hora que eu falei assim: Não aguento mais. A rotina de casa por mais que você tenha as coisas mais facilitadas na vida americana, mas você tem que colocar o prato na máquina, tem que colocar a roupa na máquina de lavar, na máquina de secar [...] (E18)

Quando eu fiquei em casa e a casa é um negócio desgraçado né, porque te absorve que é um negócio assim. Independente de fazer trabalho de casa ou não fazer, mas a casa te absorve um tanto que se passou o dia e você não fez nada, você correu no supermercado, no açougue, foi buscar não sei o que, quebrou, manda arrumar e manda consertar e faz não sei o que ...[...] (E25)

Acho que era mais essa coisa de não ser aquela mulher que fica em casa cuidando de filho e só sabe falar nisso. [...] Não ficar naquela sombra de: Eu sou mãe, sou dona de casa. Essa coisa meio passiva. (E33)

ii) A casa como local de isolamento

Eu senti muita falta do trabalho. Adorava a maternidade, mas eu sentia falta sim. Eu acho que a gente acaba falando, conversando com muita gente durante o dia... Então apesar de gostar, eu me sentia muito sozinha durante o dia. Eu sentia falta do contato com as pessoas, de conversar com as pessoas. Eu me sentia muito sozinha. E eu percebi que realmente assim, eu não conseguiria parar de trabalhar. (E20)

No segundo mês, eu queria voltar a trabalhar. Aquela coisa, eu quero a minha vida de volta, já sei como é que é, já sei que não morre, ninguém morre, eu não quero parar de trabalhar... (E25)

Mas esse período de licença também chega uma hora que você fica muito fora do planeta, eu sentia muita falta assim dessa coisa de ter outro assunto, sabe? (E33)

[...] até estava querendo realmente trabalhar, ver pessoas, querendo tirar o pijamão, sair de casa, estava a fim mesmo de voltar essa vida profissional. Eu queria voltar. Parecia que eu precisava disso para realmente estar mais ligada com o mundo. Parece que eu estava aqui (em casa) meio fora do mundo. (E39)

Ainda, à semelhança do que discutimos acerca dos sentidos que as profissionais atribuem ao trabalho, nos sentidos da casa também se manifestam vozes a partir do processo de interanimação dialógica que acontece em uma conversação. As falas apresentadas a seguir reforçam o afastamento da mulher das atividades da casa, principalmente na voz da mãe.

iii) O afastamento da mulher das atividades da casa:

É uma família de imigrantes que sempre trabalharam muito homens e mulheres então não teve muito isso de ficar em casa sendo dona de casa não. Tanto que eu não sei cozinhar nada assim, frito um ovo e faço café e está ótimo. Mas isso vem de mãe, eu não tive exemplo de mãe cozinhando, não tive exemplo de avó cozinhando. (E27)

Eu tive uma influência forte da minha mãe. Meu pai sempre trabalhou e a minha mãe ela sempre foi muito independente e trabalhou até começar ter os filhos. Então eu tenho o impulso da minha mãe que tem um trauma terrível de ter parado de trabalhar. Eu brinco falo que a minha mãe é culpada hoje porque o olhar da minha mãe era: você vai sair de casa, vai trabalhar nem que seja para você pagar a faxineira da sua casa, mas não seja dona de casa. Minha mãe não me ensinou a cozinhar, minha mãe não me ensinou a cuidar de casa. Quando o relacionamento não deu certo e eu fui morar sozinha, eu não sabia fazer nada, eu fui aprender na Espanha. Minha mãe fez de tudo para eu não pisar em qualquer afazer do lar. (E36)

Em síntese, à casa é atribuído um sentido oposto ao do trabalho: é o local improdutivo, isolado onde nada acontece, onde existe passividade e dependência, onde não se aprende. A vozes que se manifestam nas falas das profissionais entrevistadas procuram afastá-las da casa e das tarefas desta esfera.

b) *DINÂMICA DA VIDA PESSOAL*

A partir das falas das mulheres entrevistadas, compreendemos 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 já vimos. O ritmo

intenso do dia a dia se entrelaça com o ritmo intenso do cotidiano do trabalho. Tal cenário é intensificado entre as mulheres que tem filhos pequenos, pela própria demanda que estes geram: reuniões na escola, cuidados com os estudos e com a saúde, educação. No entanto, de acordo com o grupo entrevistado, as mulheres sem filhos não se deparam com uma rotina menos intensa, necessariamente. Existe, nas falas, a manifestação de um esgotamento físico, um cansaço associado às diversas demandas (pessoais, filhos, família), como também à carga excessiva de trabalho. Algumas falas são apresentadas a seguir e o conjunto delas está no Apêndice H.

i) O ritmo intenso do cotidiano

Você chega às sete em casa e pensa em todo mundo e às dez quando você vai tomar banho você diz "agora vou dormir". Porque tem que acordar cedo no dia seguinte. (E15)

E aí eu acordo 6 horas da manhã, acordo antes que todo mundo para preparar tudo e a gente leva para a escola e aí eu estou no trabalho de volta.[...] E o dia a dia é assim, o dia a dia assim que eu vejo é a gente correr para arrumar a casa, para ter as coisas em dia, corre para ter as coisas dos filhos em dia, do marido em dia e do trabalho e sempre a sensação final hoje é que o dia não tem as horas que a gente precisava que tivesse. (E20)

A gente faz tudo correndo. Você come correndo quando come, você vai à academia correndo. E eu vou na academia, mas eu me coloquei uma regra assim também, eu vou na academia nem que seja para eu ficar lá vinte minutos porque senão eu não vou. (E19)

Eu já acordo às 6 horas, vou acordar às 5h? No verão eu até tenho pique porque calor, céu azul eu até tenho pique, agora hoje está inverno, escuro, ninguém merece sair da cama para ir fazer ginástica ou não sei o que... Essas coisas me incomodam. (E9)

ii) O esgotamento físico

mulheres com filhos -

A gente chega, a gente perdeu o dia. Segunda a sexta a gente não faz nada que não seja chegar em casa, comer alguma coisa, ficar com as crianças, ver a lição e pôr para dormir. A gente não faz mais nada.(E17)

E a partir do momento que eu pego os dois (filhos) na escola eu vou para casa. A gente vai lá até chegar em casa, dá banho, janta, coloca na cama, lê livro e tudo. [...] Eu acho que o cansaço também é tão grande que aí eu vou colocar os meus filhos para dormir e eu também durmo. (E20)

[...] eu estou mega cansada e chego em casa destruída mas eu vou brincar com eles e vou jogar um jogo e se estão acordados eu vou saber como é que

foi a escola e eu dou atenção e deixo a [filha] mexer no meu cabelo porque eu quero ganhar a atenção deles. (E26)

[...] com essa carga horária que estou trabalhando, já fico pouco com as crianças. Quando chego em casa, chego super tarde, cansada, a pouca energia que ainda tenho é para gastar com eles.(E39)

Eu estou sempre muito cansada. O que sobra para eles (a família) é uma pessoa mais cansada, com menos energia é isso que eu sinto... E o cansaço eu estou sempre muito cansada. (E22)

mulheres sem filhos -

Não sou muito de sair então eu gosto de ficar em casa até porque a gente chega tão cansada que não dá vontade de sair. (E13)

Eu acho que o peso, a energia, chega de sábado você querer dormir. Você está aproveitando seu sábado para dormir porque você está cansada da semana. (E21)

Porque você entra num looping tão neurótico da empresa e depois que você está um tempo nisso você começa perder a referência do que te dá prazer. O prazer vira você chegar em casa e ir para o sofá ou para cama. [...] Por exemplo trabalhei segunda e terça, sábado e domingo marquei a manicure para terça-feira, vou descansar segunda, chegou na terça e nem na manicure vou, vou ficar no sofá, liguei e desmarquei e não vou, vou no próximo final de semana. (E23)

A gente está falando de ginástica, mas às vezes falta tempo para chegar em casa e ler um bom livro. Eu chego cansada, morta e preciso dormir porque amanhã eu acordo cedo. (E27)

Além de estarem bastante envolvidas com suas atividades profissionais, às quais são atribuídos, por um lado, sentimentos de prazer e realização, e por outro, o esgotamento físico, cabem ainda a essas mulheres responsabilidades específicas com relação à casa, como cuidar das compras, das contas, dos filhos, da alimentação. O marido, neste momento, aparece como aquele que apoia a trajetória profissional da mulher, mas não necessariamente assume a responsabilidade das tarefas da casa: os maridos ajudam e a responsabilidade é da mulher. A questão da responsabilidade com as tarefas da casa evidencia-se nas falas das profissionais que têm filhos, que parecem se sobrecarregar com essas responsabilidades. Isso faz com que o marido acabe sendo preterido pela mulher em relação aos filhos o que, então, gera cobranças do homem em relação à mulher. Vamos observar as falas correspondentes.

iii) Responsabilidades da mulher com a casa e com os filhos

Então quem resolve as coisas em casa praticamente sou eu, e eu resolvo tudo assim, é telefone, é moto-boy que você dá um jeito, "vai buscar isso para mim, vai fazer isso e aquilo" [...] (E4)

Depois eu chego em casa, eu reviso a agenda, vejo a lição e tudo mais. Não adianta, é a mulher que faz isso, a mãe que faz, o marido ajuda e tudo, mas no final quem é mais rígida em casa sou eu. (E17)

Meu marido me ajuda muito na prática, me ajuda muito com as crianças, me ajuda muito com a casa, tal, mas a preocupação é minha. Acho que essa coisa da preocupação, que a mulher tem mais a coisa da casa, das crianças. Acho que tem mais a preocupação. Sabe? As crianças estão doentes? Quem levanta para ver febre, quem se preocupa, quem liga na escola sou eu. Então eu acho que é mais essa coisa da preocupação do que da coisa prática. [...] Porque realmente conciliar essa coisa de família, filho e tal com trabalho, com trânsito, com a sociedade louca é muito difícil. E a responsabilidade é da mulher mesmo. (E33)

Porque por mais que meu marido chegue mais cedo, não é a mesma coisa de eu chegar mais cedo. Eu que cuido do pagamento, dos afazeres, cuido das crianças, das roupas, de tudo. (E39)

iv) O marido

preterido em relação aos filhos -

Porque tempo para as crianças eu até arrumo, mas para o marido não. [...] dei graças a Deus ontem que meu marido está viajando, porque eu sentei, abri o computador e fiquei até meia noite. Então é difícil o casamento nessa história porque os filhos acabam ficando em primeiro lugar para mim, o marido fica em segundo.(E12)

Então eu gostaria de dar mais atenção para ele (marido). Eu chego em casa muito cansada aí eu brinco que eu tenho só homens na minha vida porque eu tenho dois filhos, meu marido, tenho meu pai que é viúvo, tenho um irmão e tenho dois sobrinhos e são todos mega carentes. Então assim o homem ele precisa da atenção da mulher. Então quando eu chego em casa vem os três e os três querem falar ao mesmo tempo. Então assim às vezes eu sinto que um deles fica para trás e em geral é o marido entendeu...(E22)

Eu acho que acaba o marido também ficando mais em segundo plano porque é uma questão de tempo físico mesmo. [...] Algumas vezes (eu acho que ele tem) um pouco de ciúme. Ele fala que não, mas no fundo, no fundo ele tem um pouco a vontade de ser o cabeça da casa, então tem um pouquinho de ciúme. [...] Por eu estar fora, por de repente ajudar mais com as finanças da casa ou ele pegar as crianças na aula de natação, levar no médico, essas coisas. (E29)

Eu sempre optei pelas crianças e não acho que está errado. [...] Essa coisa de tempo pra mim, tipo para mim e para o meu marido assim, acaba caindo um pouco da lista de prioridades. Acho que é uma coisa um pouco... assim,

eu espero que, eu acho que a gente já está um pouco na curva ascendente.(E33)

as cobranças -

(O meu marido me cobra) todo dia, toda hora, todo minuto, todo segundo, acha que eu tenho um amante porque não é possível. Então eu escuto cobrança que eu tenho amante, escuto cobrança que eu sou ausente, escuto cobrança de tudo. (E12)

Eu saio super cedo de casa então eu não vejo nem o meu filho acordado. Ele vai para a escola e a gente brinca que o [marido] virou a dona de casa da casa. Porque como ele toca a pizzaria o escritório é dentro de casa. Então ele meio que tomou o meu lugar. Não é de todo mal se eles gostassem e se eles entendessem. Então nem sempre eles entendem e acham que estão fazendo um favor para a gente. Só que eles esquecem também que são pais e que a casa não é só minha. É tão dele quanto minha e que o filho é dele tanto quanto meu. Então eu sinto assim que ele faz, mas ele faz por obrigação e não é porque isso vai ser importante para o [filho] e que vai ser importante para mim. (E15)

Agora ele começou a trabalhar um pouco mais porque ele mudou de área dentro do banco mas há um tempo atrás, ele estava fazendo tudo aqui em casa, buscava a [filha] no ballet, chegava cedo em casa, chegava até a costurar o botão da camisa dele. Ele me cobrava por isso, do botão da camisa dele, digo assim, me cobrava eu estar presente aqui em casa. (E39)

Apesar de existirem cobranças dos maridos quanto à participação da mulher na casa e das entrevistadas sentirem-se responsáveis pelas atividades nesta esfera, o marido também aparece como aquele que apoia a trajetória profissional da mulher e que, de alguma forma, participa da rotina. Algumas falas, inclusive, revelam que o marido tem um ritmo de trabalho menos intenso, abrindo espaço para que ele possa se envolver na rotina. As falas a seguir são de mulheres com filhos e sem filhos.

O apoio do marido ao trabalho e à vida pessoal -

Em nenhum momento, e isso eu vejo acontecer muito aqui dentro, do marido que pressiona, nossa, eu já tive casos na minha equipe assim do marido reclamar porque chegou tarde, porque está indo viajar. Isso sempre foi muito tranquilo para mim, pelo contrário, ele sempre me apoiou. Então assim. Então eu nunca tive problema nesse sentido. (E1)

[...] o [marido] sempre me deu muita força para trabalhar. Vai trabalhar sim porque isso é importante para a gente, não só para a questão da renda familiar, como para a gente mesmo. (E18)

E aí assim, em alguns momentos importantes eu tinha o [marido]; Então assim quando tinha uma coisa mais importante, eu tinha o [marido]; e o

[marido] compensava bastante.[...] Então assim sempre tem essa coisa de não ter cobrança. Então quando tem alguma coisa eu falo: [marido] não posso ir. E ele diz, então eu vou. E quando ele não pode: Eu não posso. Então, tudo bem eu vou me virar aqui. Então assim tem uma compensação dessa história que a gente faz. (E7)

Ele trabalha em empresa, mas acho que assim, ele trabalha em uma empresa multinacional e é um outro ritmo e tem um papel um pouco invertido hoje. E hoje se tem alguém para falar que vai ficar em casa cuidando dos filhos esse alguém seria ele. (E20)

Finalmente, para fazer frente a todas essas demandas da vida pessoal, que se entrelaçam com as demandas de trabalho, a mulher que tem 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”, a “culpa” e a “loucura” desse ritmo do dia a dia, termos utilizados pelas entrevistadas. A estrutura montada é “a que salva”, é o “anjo da guarda”.

v) Os sentidos da estrutura que dá apoio à casa e permite estar no trabalho

Então eu consigo também gerenciar tudo isso porque eu tenho muito apoio do meu marido, da minha mãe, eu tenho toda essa estrutura montada. Então assim, a gente tem que se estruturar senão você não consegue, ou então é um sofrimento sem fim, né.(E1)

Então eu montei todo um aparato, é o médico de confiança para quem eu ligo e resolve as coisas por telefone, é a babá que está comigo, que veio da época ainda lá do Rio, mas que agora tem outros papéis lá em casa porque é ela quem leva e pega os meninos junto com a menina que leva e pega, porque senão, se você não cria estas coisas, você enlouquece porque dá oito e meia e a escolinha fica aberta até as oito, e eu não quero buscar os meninos na casa da dona da escola, e essa angústia... Essa culpa a gente só consegue solucionar estruturando bem para isso [...] Montar essa estrutura para mim, o trabalho permite que eu monte, porque eu tenho condição financeira junto com o meu marido da gente tentar montar essa estrutura e ao mesmo tempo essa estrutura me permite que eu trabalhe, porque sem isso eu não consigo focar. [...] Se você não consegue esse tipo de estrutura se torna inviável, e não é que torna inviável, inviável não torna porque se você precisa você trabalha, mas se torna não prazeroso o trabalhar. (E4)

Eu tenho babá e folguista e tenho uma faxineira. E tem que ter. Porque é duro. Porque o dia em que a babá não chega no horário, eu não posso vir trabalhar. Eu perco a reunião e já aconteceu. Eu fico desesperada porque eu fico nas mãos dela. Então eu tento... Sei lá e já aconteceu. Ela não chegar domingo e chegar na segunda feira e eu ter uma reunião marcada na segunda feira cedo. [...] Ela (babá) que manda na minha agenda. Ela que tem a prioridade. (E17)

Os dois sempre ficaram em berçário. A minha condição de trabalho sempre foi ligada aos dois ficarem em berçário até ficaram super bem e a gente nunca teve problema. Mas foi o que me salvou porque se eu tivesse problema com escola, em mantê-los em berçário e manter uma infraestrutura... (E18)

Eu tenho uma babá que ela fica de segunda a sexta, até se eu não cheguei ela tem que ficar. [...] Então assim eu também não dependo do meu marido. Então ela cuida da minha filha, dorme lá, porque isso era uma coisa também pra mim quando eu comecei, quando eu tive minha filha que eu vi o quanto isso é complicado. A empregada é a pessoa mais importante da casa. Porque o que acontece? Eu não tinha uma pessoa que dormia até às vezes a pessoa chegava lá nove ou dez horas. Gente eu tenho que trabalhar! Isso era uma coisa que me angustiava demais. [...] Você não pode ter economia, você tem que gastar com a melhor pessoa que você puder para colocar até porque isso vai te dar tranquilidade no seu trabalho. Eu consegui porque eu acho que se a pessoa depende de mãe, ou depende do marido e tal até eu acho que é mais complicado. Eu montei um esquema... (E35)

Tenho duas (ajudantes), a [nome] que mora aqui em casa, é a minha anjo da guarda e uma moça que trabalha aqui em casa. (E39)

Assim, o movimento da mulher em direção ao mercado de trabalho não implica o abandono da casa, ainda que esta seja a esfera improdutiva e da solidão. Sair requer, de imediato, que se garanta uma estrutura na casa, ou fora dela, para suprir as necessidades dos filhos, permitindo que o trabalho seja possível.

Resumindo, compreendemos que o cotidiano pessoal das mulheres entrevistadas assume um ritmo tão acelerado quanto o ritmo do trabalho, no qual as demandas partem de todos os lados: dos filhos, da casa, do marido. O ritmo intenso do dia a dia se entrelaça com o ritmo intenso do cotidiano do trabalho, tanto para mulheres com filhos como para aquelas sem filhos. Existe, nas falas, a manifestação de um esgotamento físico, um cansaço associado às diversas demandas (pessoais, filhos, família), como também à carga excessiva de trabalho. Cabem ainda a essas mulheres responsabilidades específicas com relação à casa. O marido é aquele que apoia a trajetória profissional da mulher, mas não necessariamente assume a responsabilidade das tarefas da casa, o que traz sobrecarga para a mulher. Isso faz com que o marido acabe sendo preterido em relação aos filhos, gerando cobranças do homem em relação à mulher. Por outro lado o marido aparece como quem dá grande incentivo à vida profissional da esposa.

Finalmente, para fazer frente a todas essas demandas da vida pessoal, que se entrelaçam com as demandas de trabalho, a mulher que tem 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.

c) RUPTURAS SIMBÓLICAS AO TRABALHO

Existem elementos da vida pessoal das mulheres entrevistadas que as fazem repensar acerca do trabalho ou provocam mudanças no cotidiano do trabalho. Denominamos esses elementos de rupturas simbólicas, pois provocam uma mudança na relação da mulher com o seu trabalho sem, no entanto, a tirar do mercado de trabalho. Esses elementos estão relacionados ao casamento, à maternidade e às crises pessoais, como uma separação, uma doença, um aborto.

Em seguida, listamos as falas das entrevistadas que indicam que, após o casamento, a dinâmica com relação ao trabalho foi modificada pelo desejo de dedicar tempo ao marido. No entanto, a mudança mais significativa com relação à dinâmica do trabalho acontece quando nasce o primeiro filho. Algumas mulheres relatam que a maternidade as fez estabelecer limites ao horário de trabalho, por exemplo. A dinâmica se estabelece no sentido de redução da dedicação de tempo ao trabalho. Trazemos algumas falas a seguir; as demais são apresentadas no Apêndice I.

i) A relação com trabalho depois de ter se casado:

O lado do casamento me ajudou nisso porque tem uma cobrança, vamos jantar juntos, tomar café juntos. Foram até coisas que a gente conversou no momento de casar que o café da manhã era sagrado entre nós, mesmo que tivesse um café da manhã na empresa a gente ia levantar e tomar um suco juntos e depois ia para o café da manhã. Então tem esse lado que me regrou mais profissionalmente apesar de eu ter esse um ano e meio de ritmo acelerado. Mas que provavelmente se não fosse o casamento talvez eu fosse aquelas pessoas que trabalham até dez, onze da noite. (E23)

Só que agora, depois que eu vim para São Paulo, me casei, eu fico assim, gente, quero ir embora, quero ir para casa, meu marido está me esperando, todos os dias ele me espera... (E24)

ii) A relação com trabalho depois de ter se tornado mãe:

A maternidade para mim, porque assim, até então eu trabalhava loucamente... Eu trabalhei durante dois anos aqui todos os finais de semana e feriados. Todos. Sem exceção. [...] Antes eu voltava para casa e minha cabeça continuava no trabalho, não parava um minuto. Hoje eu chego em casa, a partir do momento em que eu abri a porta da minha casa, eu esqueço que existe [empresa], eu esqueço, eu simplesmente apago assim, é natural, eu não lembro. Então assim, é impressionante, a hora que eu entro em casa eu estou inteira. (E1)

Antes (da maternidade) sim de ficar até tarde, de buscar muito trabalho. Agora hoje eu acho que eu suporto menos essas questões. Lógico que tem uma semana ou outra que você está abarrotada, se isso fosse constante eu não sei se eu estaria mais feliz no meu trabalho. (E31)

A outra ruptura simbólica que encontramos refere-se ao momento do retorno às atividades profissionais após o período de licença. Este momento envolve sentimentos de dúvida acerca de deixar o trabalho por considerar que não será possível conciliar as duas esferas: maternidade e trabalho.

iii) A dúvida de deixar o trabalho após o retorno da licença maternidade:

Eu estava começando de fato (na gerência) quando eu retornei de licença. Então fui muita emoção junta assim, eu quase pensei em desistir, assim, por um momento falei, não dá, é muita coisa, mas aí eu fui, meu chefe foi negociando comigo, não, mais dois meses, tenta mais um pouco... O meu conflito era a questão de voltar a trabalhar e não estar presente como mãe e também juntou com o desafio gigante que eu também não estava preparada ainda para assumir. Então foram duas coisas, emocionalmente eu estava muito abalada por estar voltando a trabalhar e também ao mesmo tempo eu não estava preparada para a função gerencial, eu não estava pronta ainda, eu ainda tinha um caminho aí para desenvolver. Hoje eu sei disso né, mas na época foi meio desesperador. (E1)

Então nesse momento (do retorno da licença maternidade) foi um momento que eu repensei e decidi que não queria estar no mundo corporativo. Aí eu voltei e disse. "Olha eu não vou ficar". E na época tinha uma outra diretora. E falou "não, você vai ficar sim e tenho certeza que você vai conseguir. [...] E acho que ela percebeu esse momento meu, toda essa minha dúvida, de "olha eu consigo. Eu posso. Eu não posso. Será que eu consigo fazer essa vida dupla? Eu não vou conseguir" e ela me deixou super a vontade naquele momento e acho que isso foi a grande sacada dela. "Olha você tem seis meses e se em seis meses você perceber que não é o que você quer eu te demito. Eu faço o que você quer mas tenta" e foi exatamente isso. E eu acabei ficando. E fui ficando. E a coisa deu certo porque eu já gostava. (E15)

Eu comecei a repensar na licença maternidade e como é que eu iria administrar a minha vida, e como eu iria dar atenção para os dois porque criança pequena dá muito trabalho. Foi incrível porque foi uma época que parece assim, que é por Deus e não é para você parar. Eu estava decidida e estava fazendo licença maternidade e iria terminar a licença maternidade e iria pedir demissão. E quando eu fui para pedir demissão o meu diretor falou "não, você não vai pedir demissão e nós vamos fazer o seguinte, você tem férias". Eu tinha ainda e "vamos fazer assim eu queria que você viesse meio período e você trabalha meio período e meio período você fica em casa". Eu fui experimentando e enquanto isso só pintava proposta de trabalho de amigos... (E22)

Então, o processo da volta ao trabalho do primeiro filho foi muito difícil porque eu acho que tem essa coisa desse modelo de mãe que nunca trabalhou e essa coisa de ficar junto, do criar, que eu acho que é uma coisa idealizada na cabeça da gente né. Então quando eu voltei para o primeiro filho, e assim né, as crianças é um negócio terrível, você deixa o moleque no berçário, o moleque chora que parece que ele vai morrer. [...] Para mim era muito doída a separação dele. [...] Então em algum momento quando a coisa ficou muito difícil, eu vou parar de sofrer. Eu vou me dar um tempo. O meu tempo é 6 meses, se daqui a 6 meses eu não tiver superado isso, eu peço demissão, mas aí as coisas acabaram dando certo. (E25)

No entanto, este sentimento de dúvida não apareceu em todas as falas: para algumas mulheres a dúvida do retorno ao trabalho é substituída pelo desejo de retomar as atividades profissionais.

E eu percebi que realmente assim, eu não conseguiria parar de trabalhar. Eu nem tive vontade de falar: Ah, não quero mais trabalhar, quero ficar só cuidando da minha filha. Não tive isso. E aí eu fiz um processo de escolha de um berçário, tudo que eu voltei tranquila, sem stress. Voltei a trabalhar, não chorei nenhum dia, tipo, minha filha estava em um berçário que eu confiava e eu estava bem tranquila. (E21)

Daí eu nunca senti, ah tem que deixar o filho, agora estou indo de volta para o trabalho, será que eu volto, não, eu sempre achei bom voltar para o trabalho. Porque eu acho que felicidade é ter o que fazer. (E29)

Olha, eu vou ser muito sincera, não foi, eu acho que assim foi tranquilo voltar a trabalhar, era uma coisa que eu queria também, lógico que você sente quando volta, sente saudade, aquela coisa toda, você quer estar mais próximo. Então o que no começo eu fazia? Eu saía muito no horário, não fazia isso que eu faço hoje. Então ia embora sempre muito mais rápido, essas coisas para estar muito mais com eles, não vou dizer para você que aí foi um super sofrimento. (E30)

Isto revela a ambiguidade de sentimentos que acompanham esse momento da vida profissional da mulher, além de reforçar a relevância que o trabalho tem na vida da mulher.

Finalmente, outra ruptura simbólica que aparece está relacionada a momentos de crise na vida pessoal como uma separação, um aborto ou algum problema de saúde. Situações desta natureza vivenciadas pelas entrevistadas provocaram mudanças na forma como se relacionavam ao trabalho, como indicam as falas a seguir.

iv) Crises pessoais

Em função dessa escolha alguns pontos na vida pessoal, saúde, por exemplo, começou a falhar, o corpo começou a dar sinais. Eu tenho um relacionamento estável, não era um casamento de papel passado, mas era um relacionamento estável de cinco anos que se desfez, inclusive aí a

questão da maternidade passou a ser revista porque a minha tendência era de que o filho acontecesse nesse relacionamento e esse relacionamento não continuou e o filho não veio. E eu comecei a questionar muito esse tipo de coisa, quer dizer, será que realmente as coisas precisam ser assim? E eu comecei a questionar e a observar a organização que assim não precisa ser assim, as pessoas conseguem se desenvolver e serem reconhecidas sem necessariamente trabalhar quatorze horas por dia. [...] Durante um tempo voltar para casa foi muito difícil. E aí a coisa começa assentar internamente, você começa rever alguns valores, inclusive terapia nessas horas ajuda bastante e aí começa perceber que as coisas não são assim e que voltar para casa é muito bom, mesmo que seja sozinha, mas é muito interessante ter seu espaço para ler, ir ao cinema, ver os amigos, conhecer pessoas, enfim, isso faz todo sentido. Eu ainda não cheguei no meu ponto ótimo, mas eu arranjei um namorado. Olha só o namorado teve espaço para entrar na minha vida coisa que não tinha, quem ia namorar com uma pessoa que trabalhava até onze horas da noite? Entrou, mas eu ainda dou minhas escorregadas. (E27)

Quando eu mudei para a consultoria eu tive que fazer até terapia porque eu entrava trabalhava quatorze horas, saía possessa do trabalho só pensando no trabalho aí chegou uma hora assim que me deu um tilt na cabeça porque eu não tinha vida. Aí fui fazer terapia e aí com muita terapia eu fui entender que não é a empresa que é responsável pela minha vida, sou eu responsável, mas como eu tenho a tendência a querer aprender então há sempre um controle que eu preciso fazer. (E36)

Entrar no mercado foi difícil, bem difícil, e aí eu fui obrigada a compactuar nesse ritmo de vida e é um ritmo de vida que tu entra e acabando não te dando conta quanto te toma, e, tu te dá conta quando algo acontece, eu perdi um nenê, por quê? Porque eu tinha de ter feito repouso, não é que eu trabalho aqui 12 horas, eu sempre trabalhei 12 horas, 13 horas, 14 horas, teve uma época que eu chegava no escritório às 7 da manhã e saía 11 da noite, ia para casa, dormia, no outro dia acordava para trabalhar e tu começa a ter tua turma de fazer isso. Então tu cria essa rotina, só que agora eu estou com uma série de coisas que estou revendo na minha vida. [...] e aí tu reve algumas coisas, se tu quer continuar desta maneira daqui pra frente, e eu não quero. Então eu estou mudando de trabalho. [...] Eu perdi (o bebê) no final de 2009 início de 2010, foi porque eu me dei conta da minha desconexão com meu corpo, eu não prestei atenção. Ali também muita coisa mudou para mim, eu acho que eu comecei a ter modelos mais femininos, porque antes meus modelos eram essencialmente masculinos. Eu achava, por exemplo, eu trabalhei muito com homens, que não é tão comum em RH, mas consultorias tem muito homem. Então eu tudo muito pratico, sentimento eu achava que atrapalhava, é isso, é por ali, eu era muito objetiva, muito pratica e para mim sentimento atrapalhava, essa coisa de chorar, não tem porque chorar, e eu vi que isso não é assim. Hoje eu noto meu time, eu percebo quando elas não estão legais, tem uma das meninas que o avô dela está falecendo, não é uma doença porque ele está de idade, está com quase 90 anos, está morrendo, se fosse antes eu iria perguntar porque ela não veio? O trabalho ficou parado. (E3)

Eu engravidei em 2008. Mas infelizmente eu tive uma gravidez tubária e na hora do ultrassom que o médico detectou que realmente eu tinha que ser operada de emergência. E foi horrível porque foi no dia em que a [empresa] anunciou a reestruturação... Então fisicamente eu me recuperei, tudo, mas

emocionalmente demorou um tempo para metabolizar. E aí para te falar a verdade meu casamento começou a tropeçar a partir daí até eu e meu marido resolvemos separar no começo desse ano e a gente se separou mesmo no mês de março. [...] Realmente depois que a gente perdeu o bebê, eu digo a gente porque é uma perda para o homem também, a gente tropeçou e tropeçou em muitas coisas, aí é lógico que eu deixei muito a minha vida profissional interferir na minha vida pessoal. [...] Eu mesmo não assumi a minha fragilidade [...] Todo mundo tem altos e baixos, não sei o que, a nossa vida pessoal não é a vida corporativa e a gente tratou a nossa vida pessoal como a gente trata a nossa vida corporativa e deu errado. [...] Eu vi minha vida passar por causa disso. Eu vi que o outro lado de você entrar na [empresa] às nove e sair às nove, doze horas normais de trabalho não te ajudam em nada. Até pode deixar algumas coisas que são improdutivas, mas assim assumir o cansaço físico e mental é importante. Então não tem nada demais se eu deixar uma coisinha, um relatório para fazer. [...] Você precisa parar, você não é máquina. (E42)

Em síntese, identificamos momentos que denominamos rupturas simbólicas, por alterarem a relação da mulher com o seu trabalho. Esses momentos são: o casamento, quando a mulher busca não estender a jornada de trabalho para estar com o marido em casa; o do nascimento de um filho, que envolve a dúvida acerca do retorno ao trabalho após a licença maternidade e, uma vez de volta à organização, os limites que a mulher coloca na jornada de trabalho para poder estar com o filho; e crises pessoais que dizem respeito a problemas de saúde, um aborto, uma separação que fazem a mulher repensar sobre sua relação com o trabalho no sentido de manter sua jornada dentro de padrões mais aceitáveis para ela própria.

d) SENTIMENTOS ACERCA DA VIDA PESSOAL

A relação da vida pessoal e do trabalho, segundo a fala das entrevistadas, envolve por um lado o trabalho, e por outro a vida que compreende os filhos, o marido, outros familiares, amigos e a própria mulher. Diferentes sentimentos se manifestam nesta relação: por um lado, algumas (poucas) entrevistadas manifestaram sentimentos de tranquilidade e satisfação com a relação entre a vida pessoal e a vida profissional; por outro, boa parte delas revela a angústia de não ter tempo para se dedicar a si própria, a insatisfação de não estar próxima dos amigos e da família (filho, marido, outros familiares), a culpa por não conseguir estabelecer um equilíbrio, o sentimento de cobrança por todos os lados, o desejo de ter uma carga menor de trabalho. Esses sentimentos, positivos e negativos, aparecem entre as entrevistadas em geral, sem estarem especificamente relacionados a ter filhos, por exemplo, que representaria uma carga adicional de tarefas relacionadas à esfera da casa. A falta de tempo para si própria, que poderia estar relacionada ao fato de ter filhos, também aparece em falas de mulheres sem filhos, que assumem se dedicar de forma excessiva ao trabalho. Assim,

de maneira ampla, é o trabalho que dita o ritmo da vida e se sobrepõe às demais esferas: o trabalho ocupa a maior parte do dia e é muito demandante; no tempo que sobra do dia, cabe a essa mulher encaixar as outras demandas, próprias ou de outros (filho, marido, família, amigos).

Dividimos, então, as falas das entrevistadas considerando o sentimento que apresentaram. As falas vão desde as mulheres que se dizem tranquilas com a relação entre a vida pessoal e o trabalho, passando por aquelas que dizem não vivenciar conflito no cotidiano, mas gostariam de fazer mudanças, chegando naquelas que vivenciam esta relação com sentimentos de angústia e conflito. Como temos feito, aqui são apresentadas algumas falas; as demais estão no Apêndice J.

De todas as profissionais entrevistadas, somente quatro delas nos disseram não existir conflito entre a vida pessoal e o trabalho. Duas são mulheres com filhos adolescentes, a terceira é solteira e não tem filhos e a última é casada, mas ainda não tem filhos. As falas dessas profissionais associam a condição dos filhos já crescidos ou do estado de solteira como algo que facilita ou permite o equilíbrio nessas duas esferas; de outro lado, a chegada dos filhos pode um dia alterar essa condição de equilíbrio.

i) Ausência de conflitos

Isso era mais complicado é verdade (quando meus filhos eram pequenos). Aí era mais complexo, até porque tinha uma questão primeiro que claro você quer participar muito mais das coisas. Então você quer estar mais em casa. Então era mais complexo, mas hoje eu acho que fica muito mais tranquilo. (E30)

Eu tento de alguma forma conseguir conciliar todas as coisas de forma que eu fique feliz. [...] hoje olhando de que jeito eu faço as coisas consigo te dizer que sou mais feliz conseguindo conciliar todas as atividades e todos os meus interesses. (E41)

Então hoje a minha vida está bem equilibrada. Eu tenho uma vida bastante individual. Eu sou solteira. (E34)

Estou super tranquila. Talvez isso mude algum dia quando vierem os filhos, inclusive eu estou me preparando aí para daqui um ano e pouquinho. (E28)

Outras profissionais dizem existir um equilíbrio, mas que vem acompanhado de ressalvas, indicando, por exemplo, o desejo de alguma mudança, reconhecendo que algo lhes falta, ou ainda, que o equilíbrio não existe por si, mas requer uma busca permanente.

ii) Ausência de conflitos, com ressalvas.

Eu não tenho nenhuma questão que eu possa te dizer que é um conflito pra mim. [...] Então eu gasto três horas por dia no trânsito. Esse é um assunto que tem mexido muito comigo, tem me feito repensar e muito provavelmente a partir do ano que vem eu começo uma nova forma de relação de trabalho com a [empresa]. Então essas três horas me fazem falta. E aí eu fico meio querendo mudar essa história. (E7)

Super tranquilo. A única coisa que me incomoda são as viagens porque meu filho ainda é pequeno então eu acho um pouco chato quando eu tenho que viajar. Mas é administrável sem problema, mas eu não tenho tempo para mais nada. Eu só trabalho e me dedico ao meu filho. É só. Não sobra tempo para mais nada. Então se eu quiser fazer um curso eu não posso. Se eu quiser fazer alguma atividade diferente também não posso. Eu vivo para o trabalho e para as rotinas da casa. (E6)

Eu acho que eu sou uma pessoa equilibrada. Se eu não consigo dar conta de tudo, eu não tento dar conta de tudo. Chega uma hora que você fala assim, olha, não adianta, quer dizer, eu só vou me frustrar. Então assim, o que é o importante dessa história toda, aonde é que eu vou colocar prioridade. E assim, a minha prioridade termina às seis da tarde porque às seis e dez, seis e quinze eu tenho que ir embora porque eu tenho outras prioridades, a minha vida não é só trabalho, minha vida são outras coisas também. Então assim, é um balanço que a gente está o tempo todo buscando, o tempo todo você está olhando para a questão e fala, bom, o que é a minha prioridade. [...] (E25)

Finalmente, apresentamos as profissionais que revelam sentimentos de angústia e conflito acerca de relação entre a vida pessoal e o trabalho. Conforme comentamos, tais sentimentos aparecem entre entrevistadas que têm filhos e que não têm filhos: as primeiras se dividem entre as atividades profissionais e as requeridas em casa com a família; as outras se dedicam demasiadamente ao trabalho, gerando o conflito. Um das entrevistadas, essa com filhos, nos disse que as dificuldades do dia a daí são tantas que “dá para sentar e chorar”.

iii) Conflitos vivenciados.

É difícil. É um desafio, desafiador. Porque não sobra tempo para você. Então não é fácil conciliar. É lidar com tudo isso. Porque você fica esgotada. Você não tem tempo. Você pensa em todo mundo. Você tem que deixar tudo organizado. Uma hora você está pensando no supermercado e outra hora você está pensando na lição de casa. Outra hora você está pensando no trabalho que o filho tem que entregar e você não comprou o material, na janta. Então é difícil administrar tudo isso e todo mundo te cobrando tudo. Porque o marido quer uma atenção. O marido quer um jantar diferente. O filho quer que você brinque e o marido quer que você sente na sala no momento em que ele está em casa para assistir televisão e quer conversar na mesa e o filho não deixa conversar. Então assim, não é fácil. Eu falo que a energia que eles levam da gente é muito grande. (E15)

Não é uma relação de equilíbrio, é uma relação de falta de qualidade de vida mesmo, eu sinto isso. Hoje não me sinto satisfeita com a minha qualidade de vida. O que eu sinto hoje depois de 1 ano e meio nesse ciclo? Que você começa perder o prazer das coisas [...] chega um momento que você chega e "o que eu estou fazendo?" estou largando mão da minha vaidade, porque eu acho que podem ter doses muito mais altas, o máximo que abro mão é da manicure, mas tem essa coisa da vaidade. Você está se auto exigindo para ter um lazer que deveria ser uma coisa espontânea e automática. Você tem que se exercitar para relembrar do que você gosta e se esforçar para fazer. (E23)

[...] porque eu não tenho vida pessoal hoje. Eu não tenho, eu demoro uma hora e pouco pra vir, uma hora e tanto para voltar, trabalho, nunca trabalho menos de doze horas, não tenho filhos, quero ainda ter, a gente está planejando, e não tem como ter porque eu não vejo meu marido. Só se for de chocadeira, quer dizer, não tem como ter. Eu acho assim, uma grande responsabilidade isso para mim, porque durante muitos anos eu foquei muito no trabalho. [...] (E3)

Outras falas revelam uma impotência diante desta situação, sem saber o que fazer para modificá-la.

Eu estou num período justamente de batalhar para tentar mudar porque não é equilibrado. Começou desequilibrar acho que muito mais por uma questão minha e pelas decisões que eu fui tomando na vida, mas agora eu estou num momento de querer me cuidar, de fazer um exercício, de cuidar da minha casa, conseguir dar ordem para a empregada, dar atenção para o meu marido. [...] mas ainda assim é muito difícil porque não é equilibrado, não estou satisfeita, quero mudar, mas não sei como. (E24)

Eu não consegui ainda achar o ponto porque eu acho assim até por conta da minha característica eu sou uma pessoa que me cobro muito de sempre estar com as coisas... De fazer aquelas entregas e tudo, mas eu acho que eu me cobro muito. Mas não consegui ainda achar o ponto... (E35)

Em outros casos, a mulher coloca-se no centro deste conflito como a principal responsável por ele acontecer: não é a empresa que exige demais, ou a família que cobra, mas a própria mulher que não consegue impor um limite ao trabalho, o elemento central que causa o desequilíbrio.

É difícil demais para mim. Então eu fico sempre em segundo plano, eu não tenho saco nem de comprar roupa porque eu estou cansada, eu vivo cansada. [...] Eu acho que não é assim, eu não estou feliz com o que está fora, eu não estou feliz com o que está dentro, eu tenho que conseguir diminuir alguns níveis de exigências que eu tenho em relação ao trabalho, diminuir o nível de dedicação que eu tenho para o trabalho para poder aumentar outros espaços. Então eu não estou feliz hoje, estou num momento de troca de ciclo, mas a culpa é toda minha. (E12)

Isso é bem conflituoso (a relação entre vida pessoal e trabalho), porque assim eu tenho um senso de responsabilidade muito grande e um senso de entrega muito grande e não entregar algo para mim me mortifica tremendamente. Isso é um problema pra mim. [...] às vezes falta tempo para chegar em casa e ler um bom livro. Eu chego cansada, morta e preciso dormir porque amanhã eu acordo cedo. [...] Ginástica, por exemplo, é algo que para mim incomoda muito. A gente tem um grupo de corrida aqui na empresa que por sinal hoje começa às sete e eu não consigo ir. A empresa marca reunião seis e meia ou sete da noite e você não consegue fazer isso. [...] Se eu fosse mais exigente comigo mesma eu conseguiria. Eu tenho que colocar um limite e saber dizer não. Essa é uma grande dificuldade que eu tenho saber dizer não. Olha desculpa não consigo fazer isso agora porque eu quero ir ao cinema. Para mim dizer não para uma pessoa no trabalho porque eu ia fazer algo para mim é inaceitável. Hoje eu já me arrisco a dizer alguns não. Eu estou tateando ainda.(E27)

Eu me sinto culpada em chegar tarde em casa e não estar aproveitando as coisas da minha vida, me sinto culpada por não poder ir para a ginástica, por ter parado a academia, mas também me sinto cansada. Hoje eu sinto que eu estou num desbalanço. [...] Eu gostaria de, por exemplo, visitar amigos assim. [...] Ter uma vida que eu olhe e fale assim: Realmente a minha vida está organizada. Hoje eu sinto que ela está meio consumida assim pelo trabalho. [...] (E21)

A falta de tempo para questões pessoais é o elemento central das falas das entrevistadas, pois como viemos discutindo, o trabalho toma a maior parte do dia da mulher. Conforme mencionamos anteriormente, a relação da vida pessoal e do trabalho, segundo a fala das entrevistadas, envolve por um lado o trabalho e por outro a vida pessoal que compreende os filhos, o marido, outros familiares, amigos e a própria mulher. Entre esses agentes, são estabelecidas as seguintes relações: o trabalho e a falta de tempo com os filhos; o trabalho e a falta de tempo para si própria; o trabalho e a falta de tempo com a família. Sentimentos de culpa, angústia, tristeza, irritação aparecem entre as entrevistadas.

A falta de tempo com os filhos –

Então eu acho que eu também na verdade me cobro muito e me sinto... Não dá para dizer que a gente não se sente culpada de não estar o tempo todo junto, de não estar vendo por exemplo vendo o filho crescer. O filho começou a escrever e não era você que estava junto. O dente caiu e não é você que estava junto. Andou e não era eu que estava junto. Tem esse lado também que você se cobra e se sente culpada, mas a gente acaba lidando porque eu me habituei com tudo isso. Eu sinto tudo isso.(E15)

[...] eu estou mega cansada e chego em casa destruída mas eu vou brincar com eles e vou jogar um jogo e se estão acordados eu vou saber como é que foi a escola e eu dou atenção e deixo a [filha] mexer no meu cabelo porque eu quero ganhar a atenção deles (filhos). (E26)

A falta de tempo com si própria -

Acho que toda mulher tem aquela crise que por causa do trabalho estou deixando de fazer alguma coisa em casa, ou no momento. Por mais que eu sei que não estou fazendo nada errado, tem dia que eu supero, outro dia não. Depende, mas é uma constante isso. [...] O sacrifício é comigo. Não é que eu esteja sacrificando a minha família. É comigo. Quantas vezes eu falo assim: Quero fazer terapia. Que todo mundo faz. Em que momento? Eu não consigo nem ir para o meu médico. Eu sou a última da lista de prioridades. A última. A única coisa que eu consigo fazer é minha unha. [...] E eu sou uma pessoa que precisa de um tempo para mim. Eu preciso de até mesmo ficar sozinha, pensar, refletir, replanejar as minhas coisas. Eu preciso disso. Tem hora que eu fico agoniada, sufocada de tudo. (E16)

É um conflito diário. Com todo mundo (marido e filhos). Meu ideal seria trabalhar meio período onde eu conseguiria ter meio período para mim mesma, Acho que isso é importante para mim e também ter um tempo com eles (filhos). [...] Estou tendo que pegar de novo as rédeas da minha vida em todos os sentidos e largar um pouco a minha vida profissional. [...] Cheguei a conclusão de que não adianta, tenho que saber realmente equilibrar as duas coisas.[...] Eu não tenho nenhum tempo para mim. Por exemplo, tenho pacote de drenagem em dois lugares, comprei e em nenhum fui até agora, está lá parado. Comprei um pacote nesse negócio do site, dois, um eu usei e o outro está lá e deve ter vencido. Massagem. Natação, ginástica, um monte de coisa que eu queria fazer: nada. Esse é o outro ponto que me dá desespero porque não tenho onde descarregar isso, não tenho essa válvula de escape, onde descarrego tudo isso, não tem. [...] Parece que estou sempre devendo para todo mundo, inclusive para mim mesma. É uma fase meio complicada mas acho que passageira, se Deus quiser. (E39)

A falta de tempo com os amigos -

Eu tenho uma coisa que é uma paixão sem tamanho pela minha vida pessoal. Muito. Eu sou o tipo de pessoa que se eu ficar 15 dias sem me dedicar muito para a minha vida pessoal, para as coisas que eu quero, eu estou desmotivada. Fato. Eu não consigo me dedicar única e exclusivamente para a minha profissão e achar que isso é realização. [...] Eu acho que a pós deixou um pouco desequilibrada no sentido de que assim, eu não enxergo a pós como pessoal. Eu sinto que a pós tem deixando um pouco desequilibrada, no sentido profissional, isso às vezes me traz alguma irritação. [...] Mas onde eu sinto falta disso é, por exemplo, com essas noites todas ocupadas eu vejo pouco alguns amigos. Tenho pouca presença desses amigos, ou tenho pouco tempo para ler, enfim. Então eu tenho sentido um pouco de falta sim do meu tempo pessoal. (E16)

Para fazer frente a este cenário, surgem os desejos de ter mais tempo para si mesma, de trabalhar com horário flexível ou trabalhar menos. O trabalho continuaria a fazer parte da vida da mulher, mas de outra maneira.

Assim a única coisa que eu gostaria era de ter um pouco mais de tempo agora para poder usufruir as coisas que eu conquistei com o meu trabalho. Por exemplo, a gente ouve muito os outros falando você não vai viajar porque não tem dinheiro. Eu sinceramente não vou viajar porque não tenho tempo. Eu adoraria, por exemplo, ter o trabalho que eu tenho, mas trabalhar algumas horas a menos, mas você não tem essa opção de meio período, não tem opção. Você tem que se dedicar. É um pouco mais complicado você não tem nada que te permita essas opções. [...] Na verdade (eu gostaria de ter) mais tempo para mim e assim mais tempo para mim significa você poder ir numa academia e não ficar olhando no relógio a cada cinco minutos para ver se o seu tempo já estourou. (E19)

Agora o lado realizado eu tenho em mente que eu não queria simplesmente parar de trabalhar, mas hoje eu me questiono um pouco esse tempo de trabalho. Eu não queria parar de trabalhar, mas talvez eu não quisesse trabalhar tanto. [...] (E20)

O que eu sinto falta hoje? Eu acho que se eu tivesse uma agenda menos puxada. Então um tempo mais tranquilo para ir para uma academia ou fazer alguma outra atividade eu sinto falta. Eu gostaria de ter uma vida mais light. (E18)

Qual é o meu sonho de consumo? Trabalhar num lugar que tivesse maior flexibilidade, no sentido de eu poder algum dia da semana chegar mais tarde, meio período que fosse entendeu? E poder estar presente em momentos importantes dos meus filhos. [...] (A relação entre a vida pessoal e profissional) é uma fonte de angústia. Ela é uma fonte de conflitos. Eu sempre acho que eu poderia, que eu estou devendo em casa, não no trabalho, porque no trabalho de uma forma ou de outra eu resolvo. (E22)

Em suma, diferentes sentimentos se manifestam na relação entre o trabalho e vida pessoal: por um lado, algumas (poucas) entrevistadas manifestaram sentimentos de tranquilidade e satisfação com a relação entre a vida pessoal e a vida profissional; por outro, boa parte delas revela a angústia de não ter tempo para se dedicar a si própria, a insatisfação de não estar próxima dos amigos e da família (filho, marido, outros familiares), a culpa por não conseguir estabelecer um equilíbrio, o sentimento de cobrança por todos os lados, o desejo de ter uma carga menor de trabalho. Existe um sentimento de impotência diante da busca deste equilíbrio e a mulher se coloca como a única responsável por este processo: ela é a culpada por não ter uma vida equilibrada, pois se dedica em demasia ao trabalho.

e) MATERNIDADE

Exploramos na seção “Rupturas simbólicas ao trabalho” alguns aspectos relacionados à maternidade. Lá notamos que, ao se tornar mãe, duas dinâmicas se estabelecem com relação ao trabalho. A primeira refere-se ao momento do retorno às

atividades profissionais após a licença maternidade, momento vivido com angústia para algumas e com tranquilidade por outras. A outra está associada ao fato de que, quando a mulher se torna mãe, ela acaba por impor outro ritmo ao trabalho para acomodar as demandas da vida pessoal. Há dois elementos adicionais acerca da maternidade que consideramos importantes apresentar: as histórias vividas pela mãe que trabalha e os anseios que existem entre aquelas que ainda planejam ser mães.

Agrupamos no que chamamos de ‘histórias vividas pela mãe que trabalha’ falas que ilustram a carga emocional que envolve lidar com as demandas de trabalho e as demandas dos filhos, muitas vezes permeada por sentimentos de culpa, angústia e sofrimento. Aqui trazemos algumas delas; as demais estão no Apêndice K.

i) Histórias vividas pela mãe que trabalha fora de casa

Teve uma vez, eu ainda estava lutando para montar essa estrutura, de querer abrir a porta do carro e vomitar de angústia porque não vai dar tempo, não vou conseguir chegar, eu não vou pegar eles (filhos), estão abandonados na escola, aí essa coisa da culpa. (E4)

Eu brinco assim já cheguei em festa de filho na escola de costas, tipo na última música eu estou chegando. E meu filho me procurando lá em cima e eu nunca cantinho dizendo assim: Eu estou aqui o tempo todo. Para ele me ver e fazer uma referência de que eu estava lá. Mas ele não sabe até hoje que eu cheguei na última música. Que ele estava procurando em vão porque eu não estava lá. Então assim ele não precisa saber, é um sofrimento que é meu por ter ficado até mais tarde numa reunião, pegado trânsito e acabou. Eu devia ter me programado diferente. (E7)

Quando chego aqui em casa já chego frustrada porque deixei um monte de pendência lá. Quando chego aqui em casa vejo que meus filhos estão crescendo, que as coisas estão despencando, exemplo, não levo no médico nos períodos corretos, a vacinação está atrasada, o [nome do filho] começou a andar e eu não vi os primeiros passinhos dele. Chego aqui em casa eles já estão querendo dormir, se já não estão dormindo. Tem épocas que fico quatro dias sem vê-los porque saio de manhã e eles estão dormindo, chego aqui em casa a noite e eles já estão dormindo. Assim vai. Acabo não tendo tempo de leva-los na escola, poder passar uma manhã com eles aqui e fazer uma compra, desde um vestidinho, uma roupinha, um sapatinho. [...] Eu tenho esse conflito. (E39)

Se as mães profissionais manifestam sentimentos de angústia e culpa por não estarem tão presentes na vida dos filhos, as mulheres que ainda não tem filhos, mas planejam ser mães, mostram uma preocupação de como irão conciliar a vida atual de trabalho com a chegada do filho. Algumas falas antecipam a questão da ausência da mãe na rotina da criança como um conflito, enquanto outras consideram inevitável, e até natural, essa ausência.

ii) Os anseios de quem ainda quer ser mãe

[...] eu sempre fico aqui, ou eu fico tranquila trabalhando, sossegada, se tem que ficar trabalhando, eu fico e sei que se eu casar posso ficar tranquila assim. Agora se eu tiver um filho, não. Aí eu não vou aceitar ser mediana nas duas coisas, tenho que ser a pessoa, a melhor. E terapia direto nisso né, eu não vou aceitar ser mediana aqui, fazer o que eu tenho que fazer e ir embora e em casa eu ficar só duas horas por dia com o filho e não ficar mais. Para mim pessoalmente então é um dilema, profissionalmente é a questão do tempo, mas pessoalmente é questão de cobrança. Cobrar quem eu vou ser. (E8)

O outro lado que me preocupa é até que ponto eu quero depois dessa criança nascer, trabalhar nesse ritmo que eu trabalho hoje. Não passa pela minha cabeça parar de trabalhar e ficar sem fazer nada, mas ao mesmo tempo também não passa muito eu trabalhar nesse ritmo que eu trabalho hoje. (E16)

Assim o sentimento que eu tenho é que as coisas se ajustam sabe, que se vier a gravidez, se vier um bebê as coisas vão se ajustar. Vai ter que ter uma estrutura de apoio, óbvio que vai ter que ter babá para dar suporte e provavelmente a minha carreira vai ser diferente também, de alguma forma ela limita um pouco no começo eu acho que principalmente nos primeiros meses, mas depois as coisas voltam ao normal. Eu tendo a achar que as coisas se ajustam então na minha cabeça não tem pânico. (E21)

Tem muita gente que fala, por exemplo, eu ouço muito as minhas amigas falarem "ah eu não vou ter filho porque eu não vou ter tempo pra filho, que eu vou ter que deixar o meu filho com a babá, vou ter que deixar o meu filho na escolinha". Eu não sei porque se a minha mãe já trabalhou, já peguei uma mãe que trabalhava, a minha vida foi com babá, foi com escolinha, morando sozinha desde os 15 anos, eu tenho zero problema com isso, "ah eu não quero que o meu filho seja criado por babá", gente mas vai fazer o que?(E38)

Em síntese, neste item procuramos complementar aspectos que relacionam a maternidade ao trabalho que ainda não haviam sido apresentados. A mãe que trabalha fora de casa tem que lidar com uma carga emocional, muitas vezes permeada por sentimentos de culpa, angústia e sofrimento, ao lidar com as demandas de trabalho e as demandas dos filhos. As profissionais que ainda planejam ser mães, por sua vez, antecipam conflitos acerca da possível, ou não, conciliação entre a vida atual de trabalho e a chegada do filho.

Síntese da categoria A Vida Pessoal e o Cotidiano

Iniciamos esta seção explorando os sentidos que as entrevistadas atribuem à casa, que é definida em oposição ao trabalho: é o local improdutivo, isolado onde nada acontece, onde existe passividade e dependência, onde não se aprende. É, portanto, o local de onde a mulher quer se afastar.

Se o ritmo do trabalho é demandante, a dinâmica não é muito diferente na vida pessoal. O ritmo intenso do dia a dia se entrelaça com o ritmo intenso do cotidiano do trabalho, tanto para mulheres com filhos como para aquelas sem filhos. Existe, nas falas, a manifestação de um esgotamento físico, um cansaço associado às diversas demandas (pessoais, filhos, família), como também à carga excessiva de trabalho.

Além de estarem bastante envolvidas com suas atividades profissionais, às quais são atribuídos, por um lado, sentimentos de prazer e realização, e por outro, o esgotamento físico, cabem ainda a essas mulheres responsabilidades específicas com relação à casa. O marido aparece como aquele que incentiva a vida profissional da mulher, mas não assume a responsabilidade das tarefas com a casa. Esse ritmo demandante do cotidiano faz com que o marido acabe sendo preterido pela mulher em relação aos filhos o que, então, gera cobranças do homem em relação à mulher.

Para fazer frente a todas essas demandas da vida pessoal, que se entrelaçam com as demandas de trabalho, a mulher que tem 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.

Em meio a toda essa vida demandante, identificamos momentos que denominamos rupturas simbólicas por alterarem a relação da mulher com o seu trabalho. Esses momentos são: o casamento, quando a mulher busca não estender a jornada de trabalho para estar com o marido em casa; o nascimento de um filho, que envolve a dúvida acerca do retorno ao trabalho após a licença maternidade e, uma vez de volta à organização, os limites que a mulher coloca na jornada de trabalho para poder estar com o filho; e crises pessoais que dizem respeito a problemas de saúde, um aborto, uma separação que fazem a mulher repensar sobre sua relação com o trabalho no sentido de manter sua jornada dentro de padrões que ela considere mais aceitáveis.

Diante deste contexto, diferentes sentimentos se manifestam na relação entre o trabalho e vida pessoal: por um lado, algumas (poucas) entrevistadas manifestaram sentimentos de tranquilidade e satisfação com a relação entre a vida pessoal e a vida profissional; por outro, boa parte delas revela a angústia de não ter tempo para se dedicar a si própria, a insatisfação de não estar próxima dos amigos e da família (filho, marido, outros familiares), a culpa por não conseguir estabelecer um equilíbrio, o sentimento de cobrança por todos os lados, o desejo de ter uma carga menor de trabalho. Existe um sentimento de impotência diante da busca deste equilíbrio, e a mulher se coloca como a única responsável por este processo: ela é a culpada por não ter uma vida equilibrada, pois se dedica em demasia ao trabalho.

Finalmente, fechamos a seção com aspectos da maternidade que se relacionam com o trabalho. A mãe que trabalha fora de casa tem que lidar com uma carga emocional, muitas vezes permeada por sentimentos de culpa, angústia e sofrimento, ao lidar com as demandas de trabalho e as demandas dos filhos. As profissionais que ainda planejam ser mães, por sua vez, antecipam conflitos acerca da possível, ou não, conciliação entre a vida atual de trabalho e a chegada do filho.

6.4.3 Planos Futuros

Nas seções anteriores buscamos compreender o cotidiano das profissionais entrevistadas, tanto no âmbito do trabalho como na vida pessoal. A partir desses entendimentos, esta seção será dedicada a explorar os planos que essas profissionais traçam para o futuro, como forma de completar o quadro dessas mulheres na gerência intermediária.

A revisão da literatura nos diz que as mulheres que sobem na hierarquia organizacional parecem chegar somente até o nível de gerência intermediária (MAINIERO; SULLIVAN, 2005), sendo difícil achar número expressivo de mulheres no primeiro e segundo escalão organizacional (BETIOL; TONELLI, 1991, CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010). Assim, pareceu-nos relevante compreender o que essas profissionais planejam para o futuro a partir deste ponto no qual estão na organização.

A reflexão acerca do futuro profissional apresentou-se sob diferentes perspectivas e com sentimentos diversos, conforme observados nas falas das entrevistadas. Notamos a existência de três abordagens nas falas: a que foca o futuro no trabalho, a que olha para o

futuro considerando a relação entre o trabalho e a vida pessoal e, finalmente, a que olha para o futuro além da organização. Vamos, assim, tratar dessas perspectivas.

Detalhamos a seguir a estrutura desta seção:

- a) O futuro com foco no trabalho
 - i) A ascensão na hierarquia
 - ii) Fazer o que gosta
- b) O futuro e a relação entre o trabalho e a vida pessoal
 - i) A gerência intermediária com o ponto máximo da carreira ou limite suportável
 - ii) Os sentimentos de preocupação e dúvida quanto a crescer na hierarquia
 - iii) O que essas profissionais buscam para o futuro
- c) O futuro além da organização

Vamos ao detalhamento de cada item, no qual apresentaremos algumas das falas das entrevistadas. Deixamos para os Apêndices o conjunto completo de falas de cada categoria.

a) O FUTURO COM FOCO NO TRABALHO

A primeira perspectiva envolveu olhar para o futuro considerando somente o trabalho. As falas então indicam o desejo de subir na hierarquia, sem quaisquer outras considerações. Em alguns casos, este desejo está vinculado ao desenho da função: por exemplo, é interessante continuar subindo se o cargo não for tão político ou se o escopo da função agrada. Essas falas referem-se tanto a profissionais com filhos como sem filhos. Chamou-nos a atenção que somente oito entrevistadas, do grupo de 42 profissionais, demonstraram tal interesse. Aqui apresentamos algumas falas; as demais estão no Apêndice L.

i) A ascensão na hierarquia

Agora o que eu almejo realmente é investir em mim como profissional, no meu crescimento de conhecimento para que eu possa ser uma profissional mais completa e eu almejo crescer sim, almejo uma superintendência, uma diretoria, um desafio maior. (E37)

Olhando a organização aqui hoje eu não sei se eu quero chegar a uma função de diretora aqui nessa organização. Mas quero ganhar mais responsabilidade, quero ganhar mais conhecimento. Por exemplo, próximo passo que é da minha chefe me interessa porque ela tem um guarda-chuva

maior, ela tem um grau de influência maior. Esse próximo passo me interessa. O dela para o dele eu já fico na dúvida.[...] No aspecto dele é um aspecto extremamente político. A empresa é bastante política.[...] Agora numa empresa menos política você gostaria de ter esse papel de diretora? Se esse papel fosse excluir muito menos política e muito mais informação cultural, muito mais mexer na organização me interessa.(E36)

Ainda nesta perspectiva de olhar o futuro com foco no trabalho, algumas profissionais manifestaram o desejo do crescimento profissional, independente da denominação do cargo: o importante era desempenhar um trabalho que trouxesse prazer e realização. Nesta categoria, tivemos quatro profissionais.

ii) Fazer o que gosta

Isso pode ser até natural acontecer, mas não é um investimento meu. Meu investimento é: me deixa fazer. Não importa o cargo, me deixa fazer, não importa o cargo, o cargo ele é só um pró-forma, você tem aí os benefícios talvez financeiros e outros que eu nem conheça de ser diretora, mas não é uma coisa que eu mire hoje não. (E28)

Eu posso subir o quanto for, mas se eu tiver fazendo uma coisa que eu não gosto, eu prefiro não ir. Prefiro não subir do que fazer uma coisa que não me dá prazer. Porque eu já trabalho tanto, já ponho tanto o coração, como é que eu vou fazer uma coisa só pela vaga? Eu não faço isso. (E12)

Em suma, das 42 profissionais entrevistadas, doze olharam para o seu futuro com foco no trabalho e como o trabalho representa fazer o que gosta. As demais profissionais, ao serem questionadas sobre seus planos futuros, ponderaram o trabalho com a vida pessoal, em diferentes níveis, como trataremos em seguida.

b) O FUTURO E A RELAÇÃO ENTRE O TRABALHO E A VIDA PESSOAL

A maioria das entrevistadas (trinta profissionais) considerou a relação entre o trabalho e a vida pessoal ao pensar sobre o seu futuro. Aqui, diferente do que apresentamos no item anterior, as profissionais manifestaram o desejo de não subir na hierarquia ou colocaram em dúvida esta ascensão, pois ela resultaria em menos tempo na vida pessoal. O que está por traz destas falas é a busca pela qualidade de vida que é entendida como mais tempo para a esfera pessoal. Vamos, assim, explorar as diferentes nuances que aqui se apresentam. O conjunto de falas que ilustra esta categoria está apresentado no Apêndice M.

i) A gerência intermediária com o ponto máximo da carreira ou limite suportável

As falas de algumas entrevistadas nos revelam que a gerência intermediária é o ponto no qual as profissionais almejavam chegar na organização:

Então eu tenho que fazer uma mudança lateral, é uma coisa que está dentro dos meus planos inclusive com a minha gestora. Então eventualmente pode ser um caminho interessante, porque é interessante quando eu converso com a minha gestora porque ela falou claramente "eu vejo você como diretora de RH", mas não sei se eu quero. Porque quando eu vejo tudo que ela faz e no que ela se envolve, tem uma carga de relacionamento político que não me agrada muito, demais, ele cresce muito. [...] o status ou o financeiro dessa função não seriam o suficiente para compensar as perdas, e tem perda, a carga de... sabe aquela coisa de você ver seu gestor e dizer: "Ela trabalhar mais do que eu acho que eu já trabalho, e já trabalho muito". A parte de dizer assim: em termos de status, de objetivo profissional, de tamanho de carreira, eu já alcancei o que eu já planejava para mim. Então a mais agora tem que ser algo que compense muito e não é com mais dinheiro, eventualmente seja com mais qualidade de vida e aí talvez a conta não fecha. (E4)

Eu acho que cheguei onde eu queria chegar e assim cheguei aonde eu estou e consegui comprar um apartamento, consegui montar do jeito que eu queria e consegui dar tudo para os meus filhos que eu posso dar e o meu marido profissionalmente está no ápice da carreira dele e ganha super bem também e ele está no ápice. Então eu acho que consigo e não quero chegar na diretoria porque se eu chegar eu vou ter que viajar muito mais e ter muito mais responsabilidade e eu não quero, está bom para mim onde está e eu faço o meu horário, faço o meu horário de manhã e estudo de noite e viajo muito mas eu que faço a minha agenda e eu que marco as visitas. (E26)

Outras apontam que esta posição representa o limite possível para se administrar as demandas de trabalho e da vida pessoal. Este limite é traduzido na figura do malabarista de circo:

Eu estou no meu limite. Sabe aquelas pessoas de circo que ficam balançando um monte de pratinhos? Têm uns pratinhos que caem, mas a maioria está lá rodando. Se por mais alguma coisa aí já começa... (E29)

No caso específico desta entrevistada, esse algo a mais mencionado na fala seria um promoção que resultaria muitas viagens a trabalho.

Outra fala que aponta o limite:

Eu quero, o que eu mais busco hoje é estabilidade. Esse estágio que eu estou, tanto de responsabilidade e de pressão, é o limite que eu posso aguentar. Mais do que eu isso eu não quero. Porque eu não queria nem essa promoção na verdade, mas veio a promoção e você não pode dizer “não quero, obrigada”. Mas de fato eu não queria. Para mim estava muito mais confortável antes, eu trabalhava praticamente igual; eu só agreguei trabalho, responsabilidade, pressão. Então eu gostaria de seguir uma carreira mais lateral que vertical. (E10)

Assim, parece-nos coerente que estas falas acabem por indicar o desejo da profissional de não continuar a subir na hierarquia, uma vez que elas entendem que crescer na organização resulta em abrir mão do tempo pessoal.

ii) Os sentimentos de preocupação e dúvida quanto a crescer na hierarquia

Atribuir ao crescimento na organização o sentido de restrições à vida pessoal é marcante nas falas: esse é o preço a ser pago para subir na hierarquia, como nos disse uma das entrevistadas. Esse movimento traz sentimentos de dúvida, preocupação e receio quanto ao que se quer como futuro profissional.

Na verdade assim não tinha o sonho de chegar a ser diretora, de chegar ter um cargo assim, não era um sonho. Eu sempre trabalhei assim eu gosto de trabalhar eu tenho todo esse pique. O que me preocupa às vezes é que assim quanto mais alto o cargo mais dedicação você tem que ter.. Então isso sempre me assustou um pouco por conta da minha outra prioridade, mas em contrapartida me frustra porque eu vejo às vezes... Às vezes não, muitas vezes eu vejo que eu tenho condições que eu poderia realizar alguns projetos profissionais que eu não posso por conta da minha posição. É meio que um conflito. (E22)

Então aqui dentro da empresa eu estou há quatro anos e pouco na função, obviamente que já está chegando no momento que assim eu não tenho uma ambição assim, algo que “ah eu quero ocupar a posição de diretor de marketing”, não é a minha ambição, não está no meu planejamento, mas eu gostaria de fazer de repente uma movimentação lateral, ou então agregar mais coisas para minha área, assumir alguns projetos. Então assim, mas eu poderia assumir algumas coisas, só que eu tenho muito receio porque isso poderia implicar em menos tempo com a minha família e em viagens. Então eu acho que eu fico travada, eu travo muitas vezes por conta disso. Então hoje eu estou numa encruzilhada nesse sentido, eu já estou há 4 anos e meio na função. Então teoricamente eu já estaria num momento de opa, já está na hora de movimentar, eu sinto falta de conhecer, de fazer coisas diferentes. (E1)

A mesma dinâmica se estabelece entre mulheres que ainda planejam ter filhos, as quais antecipam o conflito e a preocupação acerca da maternidade e o crescimento na empresa, tratando-os como aspectos excludentes.

Eu quero, mas eu estou em fase de conflito, eu não sei porque, eu acho que eu estou bem nessa fase de não saber ao certo ainda, eu quero, mas eu não sei o futuro assim. Hoje eu quero ser uma presidente de uma empresa, mas eu não sei se daqui a pouco eu vou querer isso também, entendeu? Porque eu vou ter filhos, eu não sei, se eu tiver que me dedicar, eu não vou querer me dedicar o quanto eu estou me dedicando hoje assim para daqui a 20 anos, eu não quero ser assim, daqui sei lá, 10 anos eu não quero ficar me dedicando assim como eu estou me dedicando hoje, entendeu? Porque hoje eu foco muito mais no trabalho. Porque eu quero ter uma família. [...] É uma coisa que eu me cobro muito, todos os dias assim, eu quero trabalhar muito hoje, eu quero que hoje eu tenha muito tempo, mais do que 24 horas que é para dar conta de tudo, mas porque daqui a pouco não. (E2)

Acho que um ponto que é crítico principalmente para a mulher é quando fica naquele dilema de quero ter filho, quero cuidar da família ou não. Eu sei que eu vou passar por isso é questão de tempo. Mas eu tenho claro que até eu terminar o doutorado não posso ter filhos. Vivendo nessa vida de banco, de trabalhar não dá. Minha família não mora aqui, eu não quero a princípio ter que largar com seis meses meu filho numa creche. Eu sei que eu vou ter que mudar, aí nesse ponto vai ser o crítico porque vai ser entre a decisão de assumir cargos maiores ou me dedicar mais à família. (E13)

As dúvidas e preocupações trazidas pelas entrevistadas aparecem nas vozes da chefe, de uma ex-chefe como exemplos do que se busca ou do que se quer evitar.

A [nome da chefe] tem uma alta posição, ela está aqui, ela está concentrada, mas deu o horário mais ou menos, se tem alguma coisa ou outra mais importante ela faz, senão ela pega e vai embora, vai ver os filhos. Sabe, aí no outro dia ela vai almoçar com os filhos, ela vai se estender um pouco mais na hora do almoço e depois ela fica até um pouquinho mais tarde se precisar, mas ela aproveita, ela sabe aproveitar bem a rotina do trabalho versus a rotina da vida pessoal. Hoje eu não sei fazer isso, hoje eu não faço isso na verdade, hoje eu quero um crescimento mais rápido, mas depois que eu chegar na posição que eu almejo, aí eu quero ter uma rotina como a dela. (E2)

Eu tenho exemplos de pessoas que, por exemplo, minha primeira diretora, ela tinha filhos, ela tinha marido e ela era workaholic, ela trabalhava de madrugada, mandava email de final de semana, eu não quero ser assim. Ela conquistou a posição e não conseguiu depois diminuir o ritmo e eu não quero isso. (E2)

Quando eu olho a minha diretora ela tem uma dedicação assim full time então eu me questiono de vez em quando se precisa disso... (E28)

Quando eu era advogada eu lembro que eu era estagiária e era um escritório que ia bem, mas era um escritório assim especializado em uma matéria, ganhava muito dinheiro, mas só naquilo. Pra mim eles eram modelos, era um casal então eles trabalhavam bem, eram super inteligentes, super capazes e tinham uma vida fora do trabalho. Eu admirava isso, achava o máximo eles saírem de férias, irem viajar, não tinha essa coisa de meia-noite estar trabalhando. Eu acho que ali foi um primeiro modelo. (E36)

iii) O que essas profissionais buscam para o futuro.

Além dos sentimentos de preocupação e receio com a ascensão na organização e os possíveis desdobramentos na vida pessoal, as falas dessas entrevistadas nos mostram:

o desejo de ter um ritmo menos intenso de trabalho -

Então eu diria assim que hoje estou muito bem, estou muito feliz com o que estou fazendo, sou bem remunerada, não tem porque eu querer sair, mas a única condição hoje que eu gostaria mais de ter é ter um tempo melhor para mim, ter uma tarde mais tranquila, poder sair para fazer alguma outra coisa. Então o ritmo hoje, quando você entra você não consegue sair. Volta para casa ainda tem emails para ler, para despachar. (E18)

o desejo de viver melhor -

A minha ambição, quer ser diretor? Não, não quero, eu quero ter uma carreira técnica em recrutamento e seleção que existe espaço para isso. [...] Então quero viver melhor, eu não quero ganhar 3 vezes mais, 4 vezes mais, eu quero viver melhor, isso é o caminho que eu estou traçando para mim. (E3)

o desejo de ter flexibilidade -

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. Fiz quarenta anos, corri, corri, corri, mas agora eu quero trabalhar de um outro jeito, quero dar resultados de um outro jeito e aí muda um pouco a perspectiva. (E6)

o desejo de dedicar-se à vida pessoal -

Muito cedo eu fiz a escolha de que eu não seria presidente de empresa, essa escolha já estava feita na minha cabeça. Porque o

preço que tem que se pagar, eu não estava a fim de pagar. Eu gosto de trabalhar, eu gosto de conquistar coisas, mas eu gosto de fazer outras coisas além disso. Quando você quer ser presidente de empresa isso te exige uma dedicação e um custo pessoal tal que você tem que abrir mão de outras coisas que eu não estava a fim de abrir. Tão simples quanto isso. (E25)

o desejo da qualidade de vida -

Eu não quero estar com 55 anos nessa vida louca e estressante que eu tenho. Obviamente eu quero estar mais tranquila, mas eu acho que eu ainda posso continuar por mais um tempo. Até pelo momento em que a gente vive e pela pressão hoje eu posso te dizer que eu não almejo um cargo de direção. Eu acho que é o aspiracional de muitas garotas e de muitas mulheres que estão aí no mercado de trabalho chegar num posto de direção, mas eu não aspiro isso. Eu gosto do que eu faço. Eu costumo dizer que eu prefiro andar aqui pelas laterais porque eu acho que eu vou ter uma pressão muito maior do que eu já tenho. Eu acho que eu vou continuar tendo. Eu vou ao contrário dessa qualidade de vida que eu falei para você que eu busco. (E15)

Se você falar exatamente o que você quer fazer eu queria só trabalhar com mais tranquilidade para não chegar exausta em casa e conseguir ter um momento para mim. Não precisa ser um tempo muito grande, mas eu queria sim conseguir fazer minha ginástica, conseguir sair para bater um papo com as amigas, conseguir ter um pouco de lazer não ter essa vida tão corrida como é hoje. (E22)

Essa busca pela vida pessoal é marcante a tal ponto de uma das entrevistadas nos contar que negou uma promoção, pois teria que fazer muitas viagens, o que teria impactos negativos em sua vida pessoal.

Eu não tenho essa ambição de chegar a uma alta diretoria, não tenho porque eu acho que é um preço muito alto. O nível que eu estou, para mim é um nível suficiente, financeiramente, de cobrança, de ritmo de trabalho, para mim é um nível suficiente. Eu não aceitei (uma promoção) pelo número de viagens, eu ia trabalhar no norte/nordeste, entendeu? Então hoje eu estou bem dentro da empresa, no nível que eu estou, eu me sinto confortável para trabalhar, não me estressa mais. Eu toparia uma promoção desde que não atrapalhasse minha vida pessoal. (E9)

Em síntese, aqui apresentamos as falas das profissionais que olham para o futuro considerando a relação entre trabalho e vida pessoal. Essas mulheres buscam mais tempo para sua vida pessoal, mais flexibilidade quanto aos horários e carga de trabalho, em suma, querem mais qualidade de vida. A posição da gerência intermediária é, para algumas, onde se

queria chegar na organização e para outras, é o limite daquilo que conseguem administrar, tanto no trabalho quanto em relação à vida pessoal. Assim, as profissionais estão mais interessadas em movimentações laterais na organização do que subir na hierarquia, uma vez que esse crescimento na organização é compreendido como menos tempo para a vida pessoal. As reflexões e planos quanto ao futuro são acompanhadas de sentimentos de preocupação, receio e dúvida entre subir na empresa e ter tempo para dedicar-se à esfera pessoal.

c) O FUTURO ALÉM DA ORGANIZAÇÃO

Outros elementos trazidos nas entrevistas referem-se aos planos dessas profissionais fora do contexto da organização. É comum entre as falas o desejo de montar um negócio próprio, ingressar na carreira acadêmica ou ser uma consultora independente. Essas falas estão apresentadas no Apêndice N. Esses sonhos aparecem como uma alternativa ao formato do trabalho na organização que não permite flexibilidade, que impõe um ritmo demandante e que faz “virar escravo”, com indica a fala a seguir:

Mas eu também não quero parar de trabalhar então o doutorado pode me ajudar a dar aula, pode me ajudar e essa experiência que eu tive nesse meio tempo caso eu queira prestar consultoria. Então têm os planos B que correm em paralelo para o dia que eu não decidir virar escrava do trabalho, não virar escrava de um banco ou de uma empresa. Eu queria dar aula, queria fazer um trabalho de consultoria e isso mercado tem então eu estou me estruturando para poder largar essa rotina fixa de trabalho e conseguir ter horários mais maleáveis para poder fazer outras coisas. (E13)

Existe também o sentimento de que a organização consome a pessoa e não há possibilidade de mudar o ritmo de trabalho continuando a atuar em uma organização.

Daqui uns anos, sei lá, uns 5 anos talvez, sabe, buscar, com essa experiência que eu tenho em comunicação, buscar uma consultoria, sabe, sair dessa coisa do mundo corporativo. Eu acho que essa loucura te consome. Eu nunca vou ter tempo, se eu continuar vai ser sempre assim. (E32)

Assim, surgem as alternativas ao trabalho na organização, que podem trazer um ritmo diferente de atividade e abrir espaço para a esfera pessoal, como por exemplo, estar mais com os filhos, ou até se casar e constituir uma família.

Esse ano eu comecei fazer um programa de formação de coaches, estou fazendo, estou no terceiro módulo e é o que eu penso para a minha carreira daqui um tempo. E o meu plano que eu penso para daqui um tempo é sair e trabalhar em consultoria e aí sim fazer alguns projetos, mas não ter mais esse ritmo de todo dia das nove às sete e meia da noite. (E18)

Meu marido tem uma empresa de engenharia elétrica, está fazendo MBA em construção sustentável e como eu adoro sustentabilidade a gente deve fazer alguma coisa juntos, mas assim fora de empresa. Qualquer coisa na área de sustentabilidade, eu e ele. (E6)

E talvez acadêmico e talvez dando aula de educação financeira e hoje já tem uma proposta do MEC de incluir na grade curricular a educação financeira que é o que eu já entendo muito e tenho know how". Eu penso nisso ou ir para a área acadêmica financeira ou abrir um negócio próprio. Talvez eu não preciso mais estar nesse pique e eu posso dar mais atenção para os meus filhos e eu posso ainda aproveitar esse pedacinho gostoso deles que eu não aproveitei quando eles eram mais novos de cuidar, de levar para a escola: eu conto nos dedos as vezes que eu fui na reunião. Então eu queria aproveitar esse pedacinho. (E26)

Então eu quero casar, quero ter filhos, quero ter uma relação estável. Penso assim, vamos supor que eu tenho cinquenta e cinco anos. Se eu estiver sentada aqui falando para você que sou a diretora aqui e se você perguntasse se eu sou casada ou solteira e eu te repetir o que eu disse hoje, sou solteira e tal, não vou estar feliz. Se por outro lado você me perguntar quando eu estiver com cinquenta e cinco anos o que você está fazendo, eu virei uma consultora, minha carreira foi mais lateral, tive várias experiências em várias empresas, mas estou casada, estou muito bem, tenho um filho ou adotei uma criança, sei lá qualquer coisa, certamente eu vou estar mais feliz. (E36)

Em suma, as profissionais entrevistadas nos revelaram planos futuros de trabalho fora do contexto da organização, como montar um negócio próprio, seguir uma carreira acadêmica ou ser uma consultora independente. Essas seriam alternativas ao formato do trabalho na organização que não permite flexibilidade, que impõe um ritmo demandante e que não as permite ter qualidade de vida.

Síntese da categoria Planos Futuros

Em síntese, nesta seção apresentamos o que as profissionais entrevistadas têm como planos para o futuro. Vimos que existem mulheres que tem o trabalho como foco e

aquelas que olham o futuro considerando a relação entre o trabalho e a vida pessoal. Neste último caso estão trinta profissionais das 42 entrevistadas. Essas mulheres buscam mais tempo para sua vida pessoal, mais flexibilidade quanto aos horários e carga de trabalho, em suma, querem mais qualidade de vida.

A posição da gerência intermediária é, para algumas, onde se queria chegar na organização; para outras, é o limite do que conseguem administrar, tanto no trabalho quanto em relação à vida pessoal. Por conseguinte, as profissionais manifestam o desejo de movimentações laterais na empresa, ao invés de subir na hierarquia: galgar postos mais altos na organização está associado a ter menos tempo para a vida pessoal. Assim, as reflexões e planos quanto ao futuro são acompanhadas de sentimentos de preocupação, receio e dúvida em querer um crescimento na organização desde que isso não reduza o tempo para a vida pessoal.

Finalmente, as profissionais também nos revelaram ter planos de trabalho fora do contexto da organização, como montar um negócio próprio, seguir uma carreira acadêmica ou ser uma consultora independente. Atividades dessa natureza seriam uma alternativa ao formato do trabalho na organização que não permite flexibilidade, que impõe um ritmo demandante e que não as permite ter qualidade de vida.

Este capítulo teve por objetivo apresentar e analisar os dados coletados em nossa pesquisa, a partir de entrevistas semi-estruturadas que foram realizadas com 42 profissionais que ocupavam a posição de gerência intermediária em organização nacionais e multinacionais localizadas na cidade de São Paulo. Os dados foram organizados e analisados em três grandes categorias que emergiram da leitura das de todo o material e do cruzamento desta leitura com nossa revisão bibliográfica. As categorias utilizadas foram: O trabalho e o cotidiano; A vida pessoal e o cotidiano; e Planos futuros. No próximo capítulo, faremos a discussão dos resultados com base na análise que foi aqui estruturada.

7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme apresentamos, nossa pesquisa tem como base teórica o construcionismo. Tal escolha nos coloca diante de alguns elementos que conduzirão a discussão dos resultados de nossa pesquisa.

Primeiramente, não temos por objetivo estabelecer uma verdade, já que isso se oporia às bases do pensamento construcionista que compreende que a verdade é relativa aos próprios indivíduos, suas convenções e experiências (SPINK; FREZZA, 2000). A implicação direta que este pressuposto traz para nosso estudo reside no fato de não tratarmos as mulheres entrevistadas como um grupo homogêneo; não estamos em busca de encontrar uma verdade, de forma a traçarmos um quadro amplo do que é a mulher na gerência intermediária. Ao contrário, o foco está nas diferentes verdades que emergem das práticas discursivas, revelando as diferenças ancoradas em contextos específicos.

Em segundo lugar, por considerar a realidade como um processo de construção social, entende-se que as estruturas do mundo social, tomadas como naturais, são artificialmente construídas. Assim, é necessário um processo de desconstrução na busca do sentido latente nas práticas discursivas. Desta forma, afastamo-nos das convenções, investigando o que é dito e também aquilo que não é dito.

O capítulo está assim estruturado: iniciamos com a discussão dos resultados que foram divididos em quatro blocos – Onde está a mulher na casa, Onde está a mulher na organização, Onde está a mulher, As saídas encontradas. Em cada bloco, retomaremos pontos da revisão bibliográfica que serão relacionados aos sentidos atribuídos nas falas das entrevistadas. Retomaremos também elementos referentes à Análise dos dados, tratados no capítulo anterior.

7.1 Onde está a mulher na casa?

Nesta seção, trazemos à discussão a ideia de que o ingresso da mulher no mercado de trabalho e seu conseqüente afastamento da casa a fez desaparecer simbolicamente desta esfera. O trabalho passou a ter grande relevância na vida da mulher, fruto de uma construção

social e as duas esferas – casa e trabalho – que em dado momento histórico se estabelecerem como separadas, já não parecem tão distantes assim. O trabalho passou a ser a grande esfera em torno da qual o restante da vida da mulher se estabelece. Vamos desenvolver estas ideias a seguir.

Como a revisão da bibliografia nos mostrou, 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.

Com esses elementos da bibliografia e com base nas falas de nossas entrevistadas, apresentadas no capítulo anterior e nos apêndices, notamos que aos sentidos originalmente atribuídos a cada esfera, outros se somam ou, ainda, se reforçam. Vamos, então, discutir os seguintes aspectos: o trabalho como espaço produtivo e remunerado; e a casa como local do marido e dos filhos.

Primeiramente, o sentido do trabalho com espaço produtivo e remunerado se reforça com a entrada da mulher nesta esfera, pois, para as entrevistadas, não só o trabalho traz o recurso financeiro, como ele também é local de prazer, realização, reconhecimento e liberdade. A liberdade é tratada como possibilidade de independência financeira, que envolve também a independência do marido. Desta maneira, a esfera do trabalho além de ser o espaço produtivo, é também fonte de prazer, satisfação, realização. Esses sentidos aparecem em estudos trazidos em nossa revisão da bibliografia como o de Sulerot (1970) e Amaral e Vieira (2009) onde o trabalho é visto como fonte de realização e satisfação. Somamos isso a vozes 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 (FRIEDAN, 1971). 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 não só na fala das entrevistadas, mas também se reforça nas vozes representadas pelo pai, pela mãe, pelo avô. Cabe-nos ainda comentar que o trabalho, associado ao prazer e à realização, aparece como algo muito relevante na vida dessas mulheres. Novamente temos 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: a identidade da mulher parece se construir também em torno do trabalho.

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.

A casa, por sua vez, é o local do marido e dos filhos, sentido que aparece nas falas das profissionais e que está presente na literatura que aborda a separação entre a casa e o trabalho atribuindo funções específicas a cada esfera, sendo a casa o espaço da família (HOLLWAY, 1996; D'INCAO, 2009). Em nossa pesquisa, no entanto, este sentido parece se definir principalmente em relação ao trabalho. Na fala das entrevistadas que são casadas e tem filhos, a casa como local do marido e dos filhos define-se a partir do que denominamos em nossa pesquisa de rupturas simbólicas: especificamente o casamento e a maternidade estabelecem novas dinâmicas com relação ao trabalho, pois nesses momentos da vida, a mulher busca concentrar sua jornada para estar em casa mais cedo. Ou seja, é um momento no qual a mulher impõe algum limite ao trabalho, limite esse que normalmente não existe ou é bastante difícil de ser atingido. Em síntese, nas falas das entrevistadas, o sentido da casa como espaço dos filhos e do marido somente aparece quando a mulher menciona o trabalho na busca de impor um limite à sua jornada para estar em casa mais cedo, por conta do casamento ou dos filhos.

Além da casa como local da família se definir em relação ao trabalho, esta esfera ganha um sentido adicional como o espaço de negação ao trabalho: é onde não se produz, onde não há contato com o mundo, onde não se aprende. A casa como local do “não-

trabalho” deprime: a vida não está ali, está fora dali, no trabalho. Tal sentido, da casa como local de isolamento também apareceu em nossa revisão bibliográfica como, por exemplo, no trabalho de Betiol e Tonelli (1991). Em nossa pesquisa, além do sentido de isolamento atribuído à casa, aparece também a intenção da mulher de se afastar desta esfera. Em momentos nos quais a mulher fica em casa, por exemplo durante a licença maternidade, aparece o anseio pelo retorno ao trabalho pois ela “quer sua vida de volta”.

Esse afastamento se reforça na negação das atividades inerentes ao espaço da casa, outro elemento presente nas falas por meio das vozes representadas pela mãe, por exemplo, que não ensinaram a filha a cuidar da casa ou a cozinhar e explicitamente a orientaram a não se envolver em afazeres domésticos. As vozes feministas se reforçam aqui questionando o papel da mulher na casa e na família (SARDENBERG; COSTA, 1994), pois parece ser marcante a questão da busca da igualdade para as mulheres. Desta maneira, não basta ela estar na esfera do trabalho, ela deve também negar a esfera da casa como local que foi construído socialmente como espaço de desigualdade e subordinação traduzido, por exemplo, nos trabalhos domésticos como responsabilidade exclusiva da mulher. Cabe ressaltar, no entanto, que apesar das vozes feministas ou a figura da mãe terem promovido esse afastamento da mulher da casa, no tempo curto não é isso que se apresenta. Em nossa pesquisa, as entrevistadas que são casadas e tem filhos revelam que, no cotidiano, as atividades da casa estão sob sua responsabilidade, elemento que também aparece na literatura que explora o acúmulo de funções da mulher entre o trabalho fora de casa e tarefas domésticas (BRUSCHINI; RICOLDI; MERCADO, 2008; SILVA; REBELO; ROSSETTO, 2010). Mais que compreender esse processo como um acúmulo de funções, talvez ele também possa ser compreendido como uma fragilização da identidade dessa mulher que quer, por um lado, se afastar da casa enquanto espaço de desigualdade, mas por outro tem que estar nele para cumprir as funções que acabam por representar a própria desigualdade.

Assim, 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”, a “culpa” e a “loucura” desse ritmo do dia a dia, termos utilizados pelas entrevistadas. A estrutura montada é “a que salva”, é o “anjo da guarda”. A mulher, no entanto, torna-se dependente dessa estrutura para garantir a sua atuação no trabalho: segundo o que nos

disseram algumas profissionais da pesquisa a empregada torna-se a pessoa mais importante da casa, é a babá que manda na agenda, o que nos parece reforçar a conexão da mulher com o trabalho e seu afastamento intencional da casa. Não encontramos na literatura trabalhos que explorassem o sentido dessa estrutura que oferece suporte à mulher para que ela trabalhe. Assim, esse é um dos pontos de contribuição de nossa pesquisa que nos dá embasamento para o que sintetizamos em seguida.

Até este ponto, vimos que a mulher adentrou a esfera do trabalho que é fonte de prazer, realização e independência e busca se afastar da esfera da casa. No entanto, as atividades acerca 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. A mulher está no trabalho e, de certa forma, desaparece da casa. Esse esvaecimento da esfera da casa aparece e se reforça nas falas das mulheres solteiras sem filhos: a casa não aparece em suas falas, é o trabalho que predomina e que toma conta de sua vida, até o momento em que ocorre alguma crise pessoal como um problema de saúde ou uma separação. Esse momento de crise impõe certo limite ao trabalho, mas ainda assim a casa não aparece nas falas, o que também nos indica e reforça o sentido da casa como local do marido e dos filhos.

Em síntese, os dados de nossa pesquisa nas falas das profissionais entrevistadas reforçam os sentidos atribuídos à esfera do trabalho e à esfera da casa trazidos pela literatura (SULEROT, 1970; BETIOL; TONELLI, 1991; ALVESSON; BILLING, 1997; AMARAL; VIEIRA, 2009). Ao trabalho é atribuído o sentido do espaço produtivo que se soma ao prazer, à realização e à independência, aspectos marcantes nas falas das profissionais entrevistadas como um todo. A esfera da casa, por sua vez se define como o local da família, presente na fala das mulheres casadas e com filhos e ausente nas falas das mulheres solteiras e sem filhos. Em nossa pesquisa, no entanto, esse sentido somente se define em relação ao trabalho e de duas maneiras, aparentemente contraditórias: é local para o qual se quer retornar após um dia de trabalho e é também o local do qual se quer se afastar por ser um espaço improdutivo e da solidão. Essa aparente contradição parece nos revelar que a mulher busca distanciar-se do discurso que a confinou à casa (e, portanto, à solidão) e à condição de

desigualdade. Assim, negar a casa parece ter o sentido de se impor em termos de igualdade com os homens. Tal conclusão só nos é possível considerando o tempo longo, vivido e curto: os ideais feministas construídos no tempo longo aparecem implícitos nas falas e se explicitam nas vozes. Esta negação, no entanto, parece estar mais no campo simbólico das ideias que na prática do cotidiano, pois a mulher não se desconecta das responsabilidades acerca das atividades domésticas, elemento também presente na literatura (BRUSCHINI; RICOLDI; MERCADO, 2008; SILVA; REBELO; ROSSETTO, 2010). A mulher, então, apoia-se em uma estrutura na casa ou fora dela que passa ter um papel importante em sua vida, na medida em que lhe permite trabalhar. Essa dinâmica parece ter duas faces: por um lado, a mulher se conecta ao trabalho e, de certa forma, desaparece da casa na medida em que outros atores ali se estabelecem com um status de importância maior que a própria mulher; de outro, a mulher não migra definitivamente da esfera da casa para a do trabalho, mas ainda tem para si as responsabilidades com as atividades da casa, o que acaba por representar um acúmulo de atividades para a própria mulher, que pode ainda assumir um sentido de fragilização de sua identidade, que ao mesmo tempo nega e reforça a desigualdade – no primeiro caso, negando a casa e, no segundo, sendo ainda responsável por ela.

Esta discussão nos remete ao ponto de que a esfera do trabalho parece ter um contorno mais amplo, a ponto de talvez de não existirem duas esferas tão delineadas. Estamos em consonância com a visão trazida por Martin (1990) de que existe uma dominância da esfera do trabalho sobre a esfera da casa e que esses contornos, aparentemente rígidos, não o são na prática. Podemos, também, resgatar neste momento a discussão trazida por Runté e Mills (2004), que é reforçada em nossa pesquisa. O discurso dominante acerca da separação da esfera da casa e da esfera do trabalho, que não são de fato vivenciadas como separadas, cria a necessidade de busca de um equilíbrio que se desenha em torno do aumento de produtividade e comprometimento para abrandar as consequências negativas em torno da família. As falas de nossas entrevistas nos revelaram essa busca de efetividade no uso do tempo no trabalho para poder sobrar tempo de dedicação à esfera pessoal. O ingresso da mulher no âmbito do trabalho, assim, redefiniu a esfera da casa em relação ao próprio trabalho; este, por sua vez, parece ser um guarda-chuva sob o qual diversas relações se estabelecem. A casa parece estar subordinada ao trabalho de tal forma que a mulher aproxima-se do trabalho e distancia-se da casa enquanto espaço que um dia lhe conferiu identidade.

Concluimos, assim, esta seção com a ideia de que as esferas do trabalho e da casa não são esferas de fato separadas, e que isso é produto de um discurso construído socialmente

que procurou delimitar o espaço das mulheres. Por outro lado, o trabalho ganhou predominância sobre a casa porque a mulher assim o fez: conferiu ao trabalho o sentido de sua vida e atribuiu à casa a conotação do local do qual se quer afastar, porque um dia ali sentiu-se em situação de desigualdade. Esta dinâmica, que se estabeleceu a partir das vozes feministas, se reforça e se mantém até os dias de hoje. Assim, a mulher vai para o trabalho e desaparece simbolicamente da casa. Esse desaparecimento não é total, pois à mulher ainda são conferidas responsabilidades às atividades desenvolvidas na casa, o que acaba por se traduzir em um acúmulo de funções que pode ser entendido como um processo de fragilização de sua identidade, além de trazer consequências para o cotidiano desta mulher, como discutiremos mais adiante.

7.2 Onde está a mulher na organização?

Na seção anterior, discutimos a aproximação do espaço do trabalho e o conseqüente afastamento da mulher da casa, o que promove, ainda que não totalmente, o seu desaparecimento nesta esfera. A mulher, assim, sai da casa e vai para o trabalho. E o que acontece com ela no contexto do trabalho? Desenvolveremos nesta seção a ideia de que a mulher também desaparece simbolicamente no contexto organizacional da gerência intermediária.

O afastamento da mulher da casa é discutido na literatura e apresenta para as mulheres a questão de sua identidade: por necessidade de ser aceita no espaço de trabalho, a mulher assimilou os padrões de comportamento da esfera masculina, gerando uma crise de identidade em sua forma de ser no mundo (CONCEIÇÃO, 1982). O acesso das mulheres às organizações e a postos de responsabilidade colocou-lhes o problema de construção de uma nova identidade entre a concepção de feminilidade, interiorizada pela educação, e normas de comportamentos masculinos, impostos pela organização (BELLE, 1993). Vamos agora, então, explorar a mulher no contexto do trabalho na gerência intermediária.

Primeiramente, encontramos a mulher gerente intermediária de nossa pesquisa inserida no contexto de trabalho desta posição hierárquica à semelhança do que descreve a literatura. Questões como a proximidade da estratégia, difusão da estratégia pela organização, autonomia (DOPSON; STEWART, 1990; THOMAS; DUNKERLEY, 1999; FLOYD;

WOOLDRIDGE, 1997; RAES; ROE, 2011) são tratadas pelos estudos e aparecem nas falas de nossas entrevistadas.

Parece-nos interessante destacar para nossa discussão que a crise de identidade explicitada na literatura também apareceu nas falas de nossas entrevistadas (THOMAS; LINSTEAD, 2002). Aqui, o gerente intermediário é representado pela metáfora do “coringa”, explicitada em uma entrevista, como aquele que se encaixa em todo lugar, que deve se adaptar a qualquer situação trafegando pelas duas esferas conforme a necessidade. Esta metáfora nos parece revelar uma crise de identidade da função, aspecto explorado na literatura, já que o coringa, como em um jogo de cartas de baralho, somente tem sua utilidade em relação às demais cartas, nunca sozinho: o gerente intermediário parece somente se definir em relação ao “outro” (THOMAS; LINSTEAD, 2002). Outras metáforas aparecem nas falas representando a figura do gerente intermediário e que revelam também uma crise de identidade. Este gerente tem que ter alta capacidade de adaptação, pois ele é um “boneco articulado” tem que “dançar conforme a música”; ainda, estar na gerência intermediária é como estar na “adolescência”, período da vida no qual já se tem muitas responsabilidades, mas não é livre para fazer tudo o que quer. Assim, parece-nos que esta questão da crise de identidade é uma característica marcante da posição da gerência intermediária e que talvez não se relacione à questão do gênero: a revisão da bibliografia sobre a gerência intermediária pouco considera o gênero e descreve tal particularidade da posição, também encontrada nas falas das mulheres entrevistadas.

No entanto, dois elementos parecem estar relacionados especificamente às mulheres nesta posição, conforme indicam as falas. O primeiro refere-se à gestão de pessoas como característica marcante da função, elemento que não é comumente descrito na literatura e que nas entrevistas aparecem como o envolvimento que essas profissionais têm com sua equipe, que assume, como mencionado por elas, um “caráter maternal” de ensinar e cuidar. Em associação com a literatura, temos os estilos femininos de gestão, que envolvem aspectos relacionais: as mulheres teriam uma natureza de cuidados e atenção com o outro; no ambiente da organização, isso se traduziria em práticas colaborativas, senso de equipe, empatia e cuidados com a equipe (BUTTNER; 2001).

O segundo elemento está relacionado ao que denominamos de ganhos da função. Para essas profissionais, a posição da gerência intermediária representa uma conquista de espaço dentro do contexto organizacional, que permite a elas algumas “liberdades” como, por exemplo, alguma flexibilidade de horário, que aparece como algo muito valorizado pelas mulheres que procuram acomodar em seu dia outras atividades além do trabalho. O

sentimento de não ter que dar satisfação dos detalhes de sua rotina aparece também como outro aspecto positivo. Alia-se a isso a equipe que está sob coordenação desta gerente para as quais ela delega funções, aliviando de certa forma a carga do seu dia a dia. Aí também estão incluídas viagens a trabalho, especificamente para as mulheres com filhos pequenos; essas viagens são delegadas para a equipe ou negociadas com o superior.

Vimos, então, que a gerência intermediária, caracterizada pelas profissionais entrevistadas, reforça o que a revisão da bibliografia nos trouxe acerca da natureza da função e de particularidades, como a crise de identidade. Adicionalmente, nossas entrevistadas nos apresentaram elementos que parecem se referir especificamente à mulher nesta posição hierárquica: o jeito feminino de administrar por meio do “caráter maternal” de gestão da equipe e os ganhos de uma função com certa autonomia e espaço na organização permitindo, por exemplo, certa flexibilidade de horário ou a negociação de viagens. Vamos prosseguir com nossa discussão acerca da mulher no espaço organizacional da gerência intermediária.

A revisão da bibliografia nos apontou que as organizações contemporâneas criam, sustentam e reproduzem modos masculinos de comportamento (KERFOOT; KNIGHTS, 1996). Existe uma associação entre homem, poder e autoridade: o imaginário masculino da gestão é tomado como natural e, portanto, reproduzido e reforçado nas organizações (COLLINSON; HEARN, 1996). Apesar de a mulher ter adentrado a esfera do trabalho, a revisão da literatura nos indica que parece não ter havido significativas mudanças nas relações nas organizações: isso significa, por exemplo, que a mulher em altos cargos assume características consideradas masculinas, como racionalidade e agressividade, para demonstrar competência e capacidade (BETIOL; TONELLI, 1991; DENISSEN, 2010).

Vamos retomar aqui os pontos que apresentamos no capítulo anterior acerca do comportamento no trabalho. Em primeiro lugar, a associação histórica do homem à esfera do trabalho e da mulher à casa (GIDDENS, 1993; ALVESSON; BILLING, 1997) parece se manter conforme as falas das entrevistadas. A referência de uma entrevistada a “virar menino” em certa situação na organização na qual se sentiu ameaçada, remete ao contexto masculino das organizações. Em um segundo momento, outra entrevistada diz “virar menina” quando sai do contexto organizacional, especificamente quando marca para fazer as unhas na hora do almoço. Assim, no contexto da organização existe o menino e fora dele, a menina.

No entanto, no momento em que a mulher adentra o espaço masculino da organização, ela provoca uma quebra da ordem simbólica de separação entre homens e mulheres, conforme aponta Gherardi (1994). Por um lado, suspende-se a ordem simbólica da diferença com comentários que a mulher já foi incorporada à organização e pode ser tratada

igual a todos (os homens); por outro, são reforçadas as diferenças por meio de falas e comportamentos específicos dos homens com as mulheres, como o cuidado com o vocabulário ou puxar a cadeira para ela se sentar (GHERARDI, 1994). Esses elementos aparecem nas falas das profissionais entrevistadas da seguinte maneira: a ordem simbólica da diferença é suspensa quando existe o reforço do masculino, de um lado, e a anulação do feminino de outro; as diferenças, por sua vez, são reforçadas por meio de comentários específicos dos homens com as mulheres, como veremos na sequência.

Quanto à suspensão da ordem simbólica da diferença com o reforço do masculino, o imaginário masculino da gestão é reforçado nas organizações (COLLISON; HEARN, 1996) e se manifesta de forma bastante clara nas falas das entrevistadas. As próprias mulheres reforçam esse masculino, definindo o espaço organizacional como local da luta, do combate, da garra, da agressividade, do confronto: é o “ringue” onde não há espaço para a “menininha, mulherzinha”. É onde “se puxa a faca” e onde “homem não faz farinha com a gente (mulheres)”. Aqui, a organização parece se configurar como o local de luta, especificamente entre mulheres e homens. Essa predominância do masculino, que estabelece o jogo da competição e da luta, apresenta dois lados. Por um, quem não seguir as suas regras, ou seja, quem não entrar no jogo do masculino, não tem espaço neste ambiente. Isso se mostrou nas falas de uma profissional que diz não ter subido mais na hierarquia por não ter adotado comportamentos mais agressivos, e de outra profissional que disse que não teria chances de crescer na empresa, pois sempre deixou claro que sua prioridade era a família. De outro, só é possível crescer na organização seguindo o jogo estabelecido. Outra entrevistada menciona que só chegou à posição atual na organização por ter se envolvido totalmente com a dinâmica da empresa: “Eu cheguei onde cheguei hoje porque sempre fui assim. Sempre dei o sangue, a camisa, a calcinha, tudo que tinha direito.” Assim, a gerência intermediária parece se caracterizar de duas maneiras: como uma posição que só pode ser ultrapassada se a mulher aderir ao contexto predominante do masculino; ou como a posição que se chega justamente por ter jogado o jogo masculino. De qualquer forma, o que está em questão é o predomínio do masculino neste contexto da gerência intermediária.

Outra maneira de suspender as diferenças da ordem simbólica entre homens e mulheres, além do reforço do masculino, está na anulação do feminino (GHERARDI, 1994). Essa anulação pode se manifestar de acordo com público com o qual se conversa: plateias ou interações onde predomina o masculino, a mulher se mimetiza neste universo: escolhem-se os termos da fala e a forma de vestir que garantam uma neutralidade. O objetivo não é tornar-se homem, mas esconder a mulher. Finalmente, a anulação do feminino também se dá no

distanciamento que a própria mulher se coloca de outras mulheres, quando se excluem da condição de mulher e dizem que preferem trabalhar com homens, pois “as mulheres se envolvem em picuinhas e os homens são mais diretos”.

Em suma, esses elementos presentes em nossa pesquisa reforçam elementos trazidos na literatura de que o espaço organizacional é dominado pelas masculinidades e que a participação da mulher neste espaço altera a ordem simbólica entre o masculino e o feminino, como trouxe Gherardi (1994). Nesses exemplos citados, ocorre uma suspensão da ordem simbólica da diferença tanto pelo reforço do masculino como pela anulação do feminino e, então, todos parecem ser homens no espaço organizacional. A gerência intermediária, particularmente, parece estar imersa neste contexto do masculino, pois tanto para se chegar nela, como para se manter ali, ou ainda ultrapassá-la, é necessário jogar o jogo do masculino.

Finalmente, nesse jogo masculino e predominante, no qual todos são iguais – todos são homens nesse contexto organizacional – existe ainda o movimento que é o da exaltação das diferenças entre homens e mulheres, outra quebra da ordem simbólica da separação entre homens e mulheres (GHERARDI, 1994). Aparecem nas falas o cuidado com o vocabulário e na forma de agir com a mulher, que tem “suavidade maior no tratar, no cobrar, no exigir”, como diz uma profissional.

Assim, considerando o que a literatura nos traz, reforçado pelos sentidos construídos pelas entrevistadas, o espaço organizacional, especificamente na gerência intermediária, que é o foco de nossa pesquisa, é o espaço do masculino. Retornando à questão da identidade da mulher no contexto organizacional trazida na literatura, a construção da identidade é uma busca permanente da mulher que ainda se depara com situações nas quais a força do gênero dominante (masculino) molda o seu comportamento (da mulher) (CONCEIÇÃO, 1982; BELLE, 1993). Mais que dizer que o masculino molda o comportamento do feminino, nossa pesquisa parece mostrar como a mulher na gerência intermediária se posiciona nesta relação: ela é moldada pelo masculino, se neutraliza entre ser mulher e homem e nega-se diante de outras mulheres. Parece nos restar a questão de quem é este agente no contexto organizacional: onde está a mulher na organização, onde está a mulher na gerência intermediária?

Especificamente, colocamos essa questão considerando a posição hierárquica na qual o nosso estudo se foca. Segundo a literatura, a posição da gerência intermediária, é uma posição com participação no contexto da organização por ter proximidade com a estratégia (DOPSON; STEWART, 1990; THOMAS; DUNKERLEY, 1999), inclusive em seu processo de implementação (RAES; ROE, 2011). Barbosa, Canet-Giner e Peris-Bonet (2010) reforçam

que os gerentes intermediários têm o papel relevante de difundir a estratégia pela organização, atuando como facilitadores e comunicadores das diferentes atividades realizadas na empresa. Esses aspectos estão presentes em nossa pesquisa, na fala das entrevistadas e, ainda, podem ser ampliados quando as entrevistadas nos indicam ter certa participação na arena política e visibilidade na organização, elementos presentes nas falas. É, ainda, a posição mais alta que em geral as mulheres atingem na hierarquia organizacional (MAINIERO; SULLIVAN, 2005). Assim, a mulher na gerência intermediária parece transitar entre hierarquias com predomínio de homens (o primeiro e segundo escalões) o que a coloca imersa e submersa no contexto do masculino, reforçando o seu desaparecimento simbólico.

Esta condição do desaparecimento, nossa interpretação na pesquisa, no entanto não é vivenciado pelas mulheres como tal ou com desconforto. Elas estão imersas no masculino que parece ser o contexto natural do espaço organizacional. Como aponta Martin (2006), a atribuição de gênero se estabelece em ações, falas, gestos realizados no dia a dia, sem que as pessoas percebam ou tenham intenção de atribuir gênero. Assim, apesar de existir um volume de pesquisas que buscam as razões da discriminação (ALVESSON; BILLING, 1997; BROADBRIDGE; KERFOOT, 2010), as mulheres com quem conversamos não se sentem discriminadas ou tratadas com preconceito. Talvez isso reforce ainda mais a questão do desaparecimento simbólico: não existe discriminação segundo elas, pois não existe diferença – todos são homens. Quanto ao sentimento de sentir-se em situação desigual em relação aos homens, algumas profissionais nos relataram situações nas quais tiveram que provar mais sua competência para serem aceitas. Isso também nos parece ser, no contexto dos sentidos atribuídos pelas profissionais entrevistadas, um reforço do masculino que predomina nas organizações.

No entanto, vale mencionar que, ainda que o predomínio do masculino acabe por pautar o comportamento daqueles em posições de comando, mesmo mulheres, essas trazem consigo manifestações singulares de sua feminilidade, seja pelo modo de se comunicar ou de interagir com seus pares e subordinados (MENEZES; DINIZ, 2011). Este aspecto apareceu em nossa pesquisa na característica da gerência intermediária associada à gestão de pessoas, como citamos anteriormente, referindo-se ao relacionamento da gerente com sua equipe: as mulheres entrevistadas assumem grande responsabilidade pelo grupo sob sua coordenação, no sentido de promover o crescimento e desenvolvimento das pessoas com quem trabalham, responsabilidade que é vista como um “caráter maternal” da gestão. Assim, a despeito do que estamos denominando de desaparecimento da mulher da gerência intermediária, existem manifestações do feminino, ainda que mais pontuais. A esse quadro se soma outro sentido que

pode ser atribuído à dinâmica de homens e mulheres no contexto organizacional: a coexistência do masculino e do feminino. Assim, não cabe ser homem ou ser mulher, negar o homem ou a mulher, mas permitir que ambos se manifestem como formas complementares. A figura da “princesa de chuteira” trazido por uma das entrevistadas é marcante como uma metáfora daquilo que a mulher não deve ser no ambiente corporativo: a princesa não tem que vestir a chuteira para jogar no espaço organizacional, ela pode se manter princesa, ainda que esteja usando chuteira. “A gente não tem que se abrutalhar”, diz a entrevistada, com o sentido de que a mulher não deveria abrir mão de seus elementos femininos dentro do contexto da organização. A busca deve ser pelo equilíbrio entre o masculino e o feminino, coexistindo em cada ator organizacional, mulheres e homens, conforme indicou a entrevistada. Por conseguinte, buscar o respeito pelas diferenças que se complementam e não pela igualdade que, em última instância, provoca o desaparecimento da mulher. A questão da feminilidade da mulher no espaço da organização, traduzido em comportamentos mais femininos, está presente em algumas falas que revelam a tentativa de busca de um equilíbrio entre ter “um lado forte para não parecer submissa” e ter “um lado mais feminino da relação, do olhar e do cuidado”. Cabe notar, no entanto, que esse parece não ser o comportamento considerado natural no contexto do trabalho, mas algo que necessita ser aperfeiçoado ao longo do tempo.

Em síntese, encontramos a mulher gerente intermediária de nossa pesquisa atuando nesta posição hierárquica com proximidade da estratégia e com autonomia, além de uma crise de identidade, elementos trazidos pela literatura. Aqui, então, parece não existir distinções relacionadas ao gênero acerca da natureza da função e suas particularidades. Outros elementos, no entanto, parecem caracterizar esta posição ocupada pela mulher: o “caráter maternal” da gestão e ganhos específicos da função, que auxiliam a mulher a lidar com o trabalho e questões de sua vida pessoal.

Adicionalmente, a esfera do trabalho na gerência intermediária se configura como o espaço do masculino, no qual existe a luta e o combate. Este é o sentido trazido pela literatura e que emerge das falas das mulheres entrevistadas nesta posição hierárquica. Neste contexto, as mulheres desaparecem simbolicamente por se moldarem ao contexto predominante do masculino, seja reforçando-o por um lado, como anulando o feminino por outro. Soma-se a isso a exaltação das diferenças promovidas pelos homens em relação às mulheres, o que só reforça o masculino. A gerência intermediária, que é considerada o ponto mais alto que as mulheres normalmente chegam na organização, coloca essa mulher em interação com hierarquias mais altas onde, então, há predomínio de homens. A mulher está, então, imersa e submersa no contexto do masculino, sem saber como “trazer as características

do feminino naquele momento”, como nos disse a entrevistada 41. No entanto, alguns comportamentos femininos no contexto organizacional aparecem, como o “caráter maternal” da gestão com a equipe. A figura da “princesa de chuteira” torna-se marcante para nos revelar um sentido no qual se busca a integração do masculino e do feminino em cada ator organizacional, segundo a fala de algumas entrevistadas. Tal integração talvez seja a maneira da mulher, na gerência intermediária, estabelecer sua identidade na organização.

7.3 Onde está a mulher?

Até este ponto, tratamos das ideias de que a mulher está desaparecida simbolicamente da casa e do contexto organizacional da gerência intermediária. Onde então a encontramos? Nesta seção, encontramos a mulher imersa em um contexto de saturação: um cotidiano de trabalho demandante que se entrelaça com os desejos e demandas da vida pessoal. Vamos em seguida explorar esses elementos.

No capítulo 3 contextualizamos o nosso estudo tratando brevemente de questões do mundo contemporâneo: a sociedade atual é marcada por uma maior complexidade, é mais demandante e se caracteriza pela instabilidade e transitoriedade dos acontecimentos, além da ambiguidade permanente (GERGEN, 2000; BAUMAN, 2004). A vida parece estar fora de controle, pois não é possível fazer planos efetivos ou atender todas as obrigações com incessantes desejos e demandas que aparecem a todo o momento (GERGEN, 2000). Esse contexto traz o que Gergen (2000) define como “saturação social”, o fato de que ao mesmo tempo em que o indivíduo tem mais possibilidades, mais informações, se relaciona com mais pessoas, depara-se também com mais responsabilidades, mais obrigações, mais expectativas.

Essa saturação parece fazer parte do contexto de vida de nossas entrevistadas, tanto no que se refere a sua vida no trabalho como na vida pessoal. No trabalho, existe maior pressão e carga de trabalho enfrentada por essas profissionais, característica marcante da literatura acerca da gerência intermediária (DOPSON; STEWART, 1990; EDWARDS; ROBINSON; WELCHMAN, 1997; THOMAS; DUNKERLEY, 1999). Estas características são trazidas também na fala das entrevistadas, e se reforçam pelas longas jornadas de trabalho e um ritmo bastante intenso de trabalho. O dia a dia é descrito como “caótico”, “insano”, “agitado”. Em alguns casos, a jornada de trabalho se estende para além do espaço do trabalho. O trabalho, ainda, se apresenta como muito demandante o que dificulta estabelecer

limites. Soma-se a toda essa dinâmica o fato de que algumas entrevistadas dizem intensificar o seu ritmo de trabalho para não estenderem a jornada de trabalho e poderem, assim, estar com os filhos à noite ou participarem de um curso, por exemplo. As mulheres parecem buscar, mais frequentemente, reduzir suas horas de trabalho para melhor acomodar as demandas da família (NORDENMARK, 2002). Assim, não só o trabalho impõe um ritmo com o a própria mulher intensifica este ritmo para lidar com outras questões fora do trabalho. Esse quadro demandante é o que a literatura traz acerca da posição da gerência intermediária (EDWARDS; ROBINSON; WELCHMAN, 1997; THOMAS; DUNKERLEY, 1999; DAVEL; MELO, 2005) e que se constrói aqui em nossa pesquisa. Assim, a partir de nosso estudo, compreendemos que o espaço do trabalho na gerência intermediária configura-se como um espaço de aceleração: o ritmo do trabalho é bastante intenso, com uma jornada de trabalho que pode se estender para além do escritório; em alguns casos, para que não se estenda, a profissional tem que ser eficiente na gestão do seu tempo para finalizar o que precisa ser feito dentro do período do trabalho.

A dinâmica não é muito diferente na vida pessoal. A literatura que explora a relação entre trabalho e vida pessoal aborda, em geral, esta relação como um conflito no qual as pressões do trabalho e do âmbito da família são, de alguma forma, incompatíveis (GREENHAUS; BEUTELL, 1985). Estes autores indicam que as fontes de conflito podem envolver o tempo, que se relaciona por um lado à jornada e à carga de trabalho e, por outro, ao tempo dedicado à família; outra fonte de conflito é causada pela tensão referente ao papel desempenhado no trabalho ou na família: quanto mais uma esfera exige, menos a outra é suprida. As falas das profissionais entrevistadas revelam conflitos vivenciados na medida em que o cotidiano de suas vidas também assume um ritmo acelerado, onde as demandas partem de todos os lados: dos filhos, da casa, do marido, além do próprio trabalho como já citamos. O ritmo intenso do dia a dia se entrelaça com o ritmo intenso do cotidiano do trabalho. Tal cenário é intensificado entre as mulheres que têm filhos pequenos, pela própria demanda que estes geram: reuniões na escola, cuidados com os estudos e com a saúde, educação. No entanto, de acordo com as entrevistas, as mulheres sem filhos não se deparam com uma rotina menos intensa, necessariamente. Existe nas falas a manifestação de um esgotamento físico, um cansaço associado às diversas demandas (pessoais, filhos, família), como também à carga excessiva de trabalho. A literatura explora essa questão indicando que esses conflitos têm influência negativa na saúde, com queixas em geral associadas a sensações de stress e depressão (POWELL; GREENHAUS, 2006; MADALOZZO; MARTINS; SHIRATORI, 2008).

Caminhando em nossa discussão, se o espaço do trabalho é o da aceleração, poderíamos sugerir que o espaço da casa seria o espaço do descanso. No entanto, não é isso que dizem nossas entrevistadas. A casa fica com o que sobrou de energia da mulher após o dia de trabalho e, então, o repertório do esgotamento físico é marcante em expressões como “chego morta em casa”, “chego em casa destruída”, “a gente está acabado”. Sendo assim, o espaço da casa aqui, de alguma forma, parece também se definir em função do espaço do trabalho, à semelhança do que discutimos na primeira seção desta discussão, reforçando a casa como parte integrante da esfera do trabalho.

Para completar este quadro de saturação, representada pela grande demanda tanto no trabalho quanto na vida pessoal, temos as falas que revelam os sentimentos acerca da relação entre a vida pessoal e o trabalho. A literatura enfatiza esta relação como um como fonte de desconforto, conflito ou de insatisfação (MARTINS; EDDLESTON; VEIGA, 2002), mas outros estudos questionam esta relação como um conflito, na medida em que o desempenho de diversos papéis poderia estar relacionado a uma satisfação geral com a vida e com um sentimento positivo de autoestima e autovalor (RUDERMAN et al., 2002). Em nossa pesquisa, tais nuances apareceram: boa parte das entrevistadas manifestou sentimentos de angústia e conflito acerca desta relação, enquanto outras se mostraram mais tranquilas, apesar de fazerem algumas ressalvas. O que nos pareceu particularmente interessante foi o fato desses sentimentos de angústia e conflito terem aparecido tanto em falas de mulheres com filhos como mulheres sem filhos. Inicialmente, poderíamos pensar que as mulheres com filhos seriam as que demonstrariam sentimentos de conflito pela necessidade de conciliação das duas esferas, na qual os filhos teriam um peso relevante. Mas vimos que não é a existência de filhos que gera o conflito, mas a supremacia do trabalho sobre a vida pessoal. Assim, profissionais sem filhos assumem se dedicar de forma intensiva ao trabalho a ponto de “não ter vida pessoal” ou estar em um ritmo tão intenso de trabalho a ponto de “perder a referência daquilo que dá prazer”. Novamente, é o trabalho que dita o ritmo da vida e se sobrepõe às demais esferas: o trabalho ocupa a maior parte do dia e é muito demandante; no tempo que sobra, cabe a essa mulher tentar encaixar as demandas, próprias ou de outros, administrando as cobranças dos filhos, do marido, da família, dos amigos. Parece coerente, neste contexto, que não sobre tempo para a própria mulher, aspecto marcante nas falas, nas quais ela – mulher – se coloca como “a última da lista de prioridades” e assume a sensação de estar “sempre devendo para todo mundo, inclusive para ela mesma”.

Até este ponto, temos um cenário no qual a mulher está sob um ritmo intenso de trabalho, o que gera um esgotamento físico que, somado às demandas da vida pessoal, traz

sentimentos de conflito e angústia. Há, ainda, outras relações que existem na vida dessa mulher e que acabam por se entrelaçar com esta rotina demandante: a relação com o marido e a relação com os filhos. No que tange a relação com o marido, as falas das entrevistadas nos indicaram que o marido acaba sendo preterido em relação aos filhos e tal situação é vista como inevitável: diante de tantas demandas, algo vai ser preterido e aqui é o marido. O outro lado desta história se reflete nas cobranças que os maridos, então, fazem às mulheres, o que traz ainda mais pressão sobre elas. Cabe mencionar que as falas das mulheres casadas e sem filhos não mencionaram qualquer cobrança do marido em relação a elas.

Quanto à relação com os filhos, a maternidade acaba por trazer uma carga emocional para a mulher que trabalha, de diferentes maneiras. O trabalho de Still (2006) indica que, nos Estados Unidos, existe um movimento da mulher deixar o mercado de trabalho quando se torna mãe, atribuído à ausência de políticas organizacionais para acomodar a família. Em nossa pesquisa, tal movimento apareceu, não por causa da organização, mas porque a própria mulher vivenciou um momento de crise e dúvida quanto a permanecer no mercado de trabalho por julgar que talvez não fosse possível conciliar as duas demandas. Por outro lado, parte das entrevistadas nos revelou um anseio para a retomada das atividades profissionais, pois não aguentavam o isolamento trazido pela casa, aspecto explorado anteriormente. Outro elemento que apareceu em nossa pesquisa relaciona-se ao fato de que lidar com questões do dia a dia da maternidade e do trabalho é um processo demandante emocionalmente e fisicamente, que gera sentimentos de angústia, culpa e desespero pela ausência em relação aos filhos ou por não participar de questões da rotina da criança. Aqui, temos a literatura que explora as várias fontes de conflito na relação família/trabalho: há uma fonte de conflito causada pela tensão referente ao papel desempenhado no trabalho ou na família: quanto mais uma esfera exige, menos a outra é suprida. (GREENHAUS; BEUTELL, 1985). Como forma de amenizar isso, algumas entrevistadas mencionaram que, às vezes, levavam a criança junto para uma viagem de trabalho, por exemplo. Cabe mencionar que o sentimento de conflito não é homogêneo entre as entrevistadas: algumas o vivenciam de maneira mais intensa, ou mais amena ou até inexistente. No entanto, a maioria das falas das mulheres com filhos apresentam o conflito de alguma maneira.

Finalmente, nossa pesquisa mostrou que as profissionais que ainda não têm filhos, mas que têm planos de tê-los antecipam possíveis conflitos, vivenciando-os com certa angústia. Esses sentimentos giram em torno da dedicação atual que se tem ao trabalho e como isso pode ou não ser conciliado com a chegada da criança. As falas indicam que as mulheres não consideram viável continuar trabalhando no mesmo ritmo após o nascimento da criança,

pois desejam dedicar tempo a esse aspecto da vida pessoal. Assim, encontramos essa mulher na gerência intermediária em meio a um cotidiano muito demandante, tanto no trabalho quanto em questões pessoais, e rodeada por sentimentos de angústia e conflito. A fala de uma das entrevistadas parece sintetizar os sentimentos que se apresentam aqui: “as dificuldades são muitas, dá para sentar e chorar”.

O cenário de saturação é marcante e a mulher parece perdida nesta dinâmica: ela não tem tempo para si própria, não tem tempo para o marido, não tem tempo para os filhos e para os amigos. Estamos aqui com a ideia da multiplicidade do *self* (GERGEN, 2000), que está relacionado ao fato de que o indivíduo fica exposto a múltiplas possibilidades de ser. Esse conceito parece se alinhar à fragilidade da identidade explorada por Bauman (2004): diante de um mundo líquido, segundo sua denominação, na qual os vínculos se afrouxam, as estruturas e as instituições sociais se liquefazem, o sentimento de pertencimento, antes ancorado na família, no trabalho e na comunidade não existe mais. O modo de ser da vida contemporânea passa a ter como essência a mudança obsessiva e compulsiva, de maneira que “a construção da identidade assumiu a forma de uma experimentação infundável.” (BAUMAN, 2004, p. 91).

Apoiando-nos nesses conceitos, vemos a mulher de nossa pesquisa imersa em um mundo demandante, tanto no trabalho como na vida pessoal, no qual ela parece atuar em todos os lugares, mas, simultaneamente, parece não estar em lugar algum. Mais que dizer que a mulher divide-se entre as tarefas da profissional que trabalha, da mãe, da esposa, da responsável pela casa, ela também não está em nenhum desses lugares: na organização, ela desaparece como mulher; na casa, também há o seu desaparecimento ainda que existam as responsabilidades com as atividades do lar, responsabilidades essas que fragilizam sua identidade como tratamos anteriormente; como esposa, ela não está com o seu marido; como mãe, ela fica pouco com os filhos e ainda não tem tempo para ela própria. Assim, compreendemos esta dinâmica como uma multiplicidade de *selves*, na qual a fragilidade da identidade nos parece ser o aspecto marcante da vida desta mulher que atua na posição da gerência intermediária. É claro que devemos considerar as nuances que existem entre as profissionais com as quais falamos: umas vivenciam o conflito de forma mais ou menos intensa, outras manifestam sentimentos de tranquilidade; assim, não estamos buscando generalizações acerca das mulheres ou das mulheres que atuam na gerência intermediária. Mas apoiamo-nos nas falas de nossas entrevistadas para revelar como essas profissionais, a partir de suas práticas discursivas, constroem a sua realidade.

7.4 As saídas encontradas

Até este ponto, trabalhamos com a ideia de que a mulher desapareceu simbolicamente da esfera da casa e do ambiente organizacional no contexto da gerência intermediária e vive uma frágil identidade multifacetada com a qual ela parece atuar em todos os lugares e, simultaneamente, não está em lugar algum, em um cotidiano marcado pela saturação. Ao examinarmos as falas que revelam os planos futuros das profissionais entrevistadas, parecem existir alternativas a essa condição de saturação que afetam, de forma direta, a atuação da mulher na organização. Retomaremos aqui o conceito do “teto de vidro” apresentado na revisão da bibliografia referindo-se às barreiras invisíveis encontradas pelas mulheres para subir na hierarquia das organizações (BENDL; SCHMIDT, 2010). É esse o ponto que guiará nossa discussão nesta seção.

Estudos sobre o teto de vidro investigam porque ele existe e em quais condições. Elementos da cultura organizacional, como crenças e atitudes acerca das mulheres (por exemplo, a crença de que mulheres não são líderes, explorado no estudo de Eagly e Karau, 2002), ou práticas corporativas que se estabelecem por gênero (por exemplo, divisão sexual do trabalho) são elementos que estabelecem barreiras e dificultam o avanço das mulheres nas empresas (JACKSON, 2001). De maneira mais ampla, é a discriminação por gênero e os arranjos de dominação dos homens sobre as mulheres que dão base para que o teto de vidro se perpetue nas organizações (CALÁS; SMIRCICH, 2006; WEYER, 2007). No entanto, no contexto de nosso estudo com essas profissionais, o teto de vidro pareceu se configurar de outras maneiras.

Primeiramente, consideramos as falas nas quais as profissionais entrevistadas definem que a gerência intermediária é a posição na qual se queria chegar na organização, é a posição almejada e alcançada de acordo com os planos de trajetória de trabalho traçados. Essas falas se somam às falas nas quais as mulheres se autodefinem como pouco ambiciosas, sem o sonho de crescer na hierarquia. A partir desses repertórios, poderíamos, inicialmente, assumir dois sentidos. Por um lado, essas mulheres estariam reproduzindo o discurso dominante difundido nas organizações e nos estudos sobre as organizações acerca do teto de vidro – as mulheres não conseguem chegar ao topo, existem barreiras na organização para o crescimento vertical das mulheres etc. – na medida em que elas próprias se excluem de uma possível ascensão na hierarquia por não considerá-la como parte do seu plano: elas não se

veem fazendo parte da alta hierarquia da organização e, portanto, não constroem esta realidade como possível. Posições acima da gerência intermediária, neste caso, não fazem parte do discurso dessas mulheres acerca de sua realidade de trabalho e, aqui, aparece outro sentido que poderia ser atribuído ao teto de vidro: ele não existe como realidade para essas mulheres, pois elas já chegaram onde gostariam de chegar. Não existiria, assim, uma barreira que impediria a ascensão das mulheres na hierarquia, pois a gerência intermediária já seria a hierarquia almejada. Desta maneira, o discurso do teto de vidro poderia ser apenas mais um discurso acerca da discriminação às mulheres, ditando e reforçando que sempre existe algo que as diferencia dos homens dentro do contexto organizacional, apesar dessa não ser a realidade construída por essas mulheres e, compreendida assim, como realidade.

Vamos, no entanto, prosseguir com nossa discussão ampliando o contexto das falas. A falta de ambição que aparece nas entrevistas não se estabelece sozinha, mas em relação à vida pessoal. A aparente falta de ambição relaciona-se ao receio de que a progressão na hierarquia resulte em menos tempo para a vida pessoal. Esse é um aspecto tratado na literatura que indica que as mulheres fazem escolhas em suas trajetórias profissionais que se acomodem às suas vidas, ao invés de deixar o trabalho determinar suas vidas (MAINIERO; SULLIVAN, 2005). Assim, aparece a ponderação que a profissional faz sobre a relação entre o trabalho e sua vida pessoal. Essa ponderação parece ser coerente, se olharmos para o contexto discutido na seção anterior, no qual existe a saturação, o esgotamento físico e os sentimentos de angústia e culpa acerca da vida pessoal. Desta forma, a aparente falta de ambição dá lugar a uma escolha que a profissional faz acerca de seu futuro profissional como forma de não continuar a reproduzir essa dinâmica tão demandante e que, em última instância, não a satisfaz. Isso se reforça a partir da outra definição dada pelas entrevistadas para a gerência intermediária como sendo a posição que é o limite do que consegue administrar, tanto no trabalho quanto em relação à vida pessoal. Esta definição se interliga com as próprias características da posição que, como vimos, é altamente demandante e fonte de pressão. Em uma das falas, aparece a figura do equilibrista, que consegue equilibrar os pratos, apesar de alguns caírem, reforçando a posição da gerência intermediária como o limite do que é possível assumir como responsabilidades.

Consideramos importante destacar que não estamos dizendo que não existam dificuldades à ascensão das mulheres a postos mais elevados nas organizações, mas estamos ressaltando que essas chamadas dificuldades podem estar configuradas de outra forma, ou terem outra origem além da estrutura da organização ou das relações de gênero que se estabelecem no contexto organizacional. Como estamos aqui propondo, o teto de vidro

poderia também ser considerado um limite: ele não existe como uma barreira, mas como um limite que a mulher estabelece em sua trajetória profissional que ainda a permitiria trafegar por outras esferas de sua vida. Tal limite acaba por ser marcante na gerência intermediária que, como discutimos é uma posição caracterizada pelo intenso ritmo de trabalho e pressão. É importante citar, no entanto, que algumas mulheres que participaram de nossa pesquisa (doze delas) não falaram sobre este limite – para elas, o futuro tem como foco o trabalho e não houve menção ao desejo de estabelecer outra dinâmica com relação à vida pessoal.

Trouxemos, então, a ideia de que o teto de vidro, além de se referir às barreiras invisíveis encontradas pelas mulheres para subir na hierarquia das organizações como tratado na literatura, também pode ser compreendido como um limite que as próprias mulheres estabelecem a sua trajetória profissional de forma que possam acomodar as demandas de sua vida pessoal. Este limite é, principalmente, a gerência intermediária caracterizada como uma posição de intensa atividade, demanda e pressão. Assim, manifestam-se os desejos de movimentações laterais na hierarquia em detrimento da ascensão a hierarquias superiores. 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 empreendedoras 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.

Nossa discussão, no entanto, ainda não se esgotou. Se o teto de vidro pode ser compreendido como um limite estabelecido pelas mulheres às suas trajetórias de trabalho para que possam acomodar a vida pessoal, a atuação na posição da gerência intermediária não é propriamente uma posição que permita tal conciliação. Na seção anterior discutimos o quadro de saturação vivido pelas mulheres entrevistadas, que se traduz em inúmeras demandas, tanto profissionais como pessoais. O sentimento que aparece nas falas é a angústia, o conflito, a sensação de estar sufocada. Somente algumas entrevistadas manifestaram sentimentos de tranquilidade em lidar com todas essas questões. Existem as falas que indicam os desejos para o futuro: ter um ritmo menos intenso de trabalho; ter mais flexibilidade que permitiria tempo para si própria; ter mais qualidade de vida. Esses pontos reforçam o quadro atual de saturação e de limite aos quais essas mulheres estão submetidas. No entanto, ao almejarem movimentações laterais, pouca mudança terão em suas vidas, pois somente estarão inibindo que esse conflito e essa demanda aumentem. O que aparece como uma alternativa a este contexto demandante são os planos de ter uma atuação profissional fora do contexto da

organização, deixando de ser “escrava do trabalho”, ou especificamente, “escrava de uma empresa”, como menciona uma entrevistada. A organização escraviza e aprisiona: atuar fora dela poderia trazer a flexibilidade que buscam. Aqui se apresenta uma saída dessa rotina desgastante, pois, dentro do contexto organizacional, parece não ser possível existir outro ritmo, que seja mais tranquilo: “sempre será corrido”, como afirma uma profissional. Diante deste cenário, as profissionais entrevistadas nos revelaram seus planos de se tornarem consultoras independentes, de montarem seu próprio negócio ou até atuarem no meio acadêmico. Essas seriam alternativas ao formato do trabalho na organização que não permite a flexibilidade desejada, que impõe um ritmo demandante e que as afasta de ter qualidade de vida. Desligar-se da organização não implicaria sair do mercado de trabalho, pois esse não é o desejo dessas mulheres. Mainiero e Sullivan (2005) utilizam-se da imagem do caleidoscópio para indicar que as mulheres associam às suas trajetórias profissionais a imagem de algo fluido (em contraposição aos homens que enxergam suas carreiras como um processo linear) como solução para acomodar seus objetivos e necessidades. Assim, a decisão de sair da organização não implica necessariamente sair do mercado de trabalho, mas por vezes, redirecionar a carreira para acomodar diferentes necessidades (MAINIERO; SULLIVAN, 2005).

O teto de vidro, então, além de ser um limite à trajetória dentro da organização, também pode ter uma configuração mais ampla para além da organização. A partir de certo ponto na trajetória profissional, as mulheres querem deixar a organização para se ocuparem de outras atividades profissionais que as permitam se aproximar do que elas consideram como qualidade de vida.

Em síntese, discutimos nesta seção outra perspectiva para se compreender o fenômeno do teto de vidro nas organizações. Em nossa pesquisa com mulheres na gerência intermediária, ele pôde ser analisado sob o ponto de vista da mulher como resposta a um processo de saturação no trabalho e fora dele: a mulher imersa em um mundo demandante, tanto no trabalho como na vida pessoal, no qual ela parece atuar em todos os lugares, mas, simultaneamente, não parece estar em lugar algum, revelando a fragilidade de sua identidade. Assim, ela própria estabelece um limite à sua trajetória profissional dentro da organização, buscando movimentações laterais ao invés de ascensão na hierarquia, ou para fora dela como forma de se manter no mercado de trabalho, trabalho esse que é fonte de prazer e de independência.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nosso trabalho teve como foco a mulher na gerência intermediária das organizações. Partimos da perspectiva teórica do construcionismo, utilizando a abordagem das práticas discursivas do cotidiano, propostas por Spink (2000), para investigar os sentidos que 42 mulheres atribuíam a si próprias e ao seu trabalho na posição de gerência intermediária em organizações nacionais e multinacionais localizadas em São Paulo.

8.1 Nossas conclusões

Nossa pesquisa buscou olhar para a mulher na organização, a partir da perspectiva epistemológica do construcionismo que coloca essa mulher como agente que constrói a sua realidade em um processo de interação social. Assim, consideramos o que essas profissionais nos contaram sobre suas vidas inseridas em um contexto social e histórico específicos.

Nossa pesquisa revelou a ideia do desaparecimento simbólico da mulher, que envolve a fragmentação e fragilização de sua identidade. Esse desaparecimento acontece na esfera da casa, na medida em que a mulher adentra a esfera do trabalho, e também na organização, na posição da gerência intermediária. Como saída a esse desaparecimento, encontramos a mulher estabelecendo limites à sua trajetória profissional, buscando movimentações laterais e, mesmo, carreiras alternativas ao invés de crescer na hierarquia, evitando, assim, ainda mais comprometimento de seu escasso tempo. Nossa pesquisa, desta forma, traz outra perspectiva para se compreender o fenômeno do teto de vidro nas organizações. Vamos, então, desenvolver esses aspectos a partir do que discutimos no capítulo anterior.

Nosso estudo reforçou elementos da literatura acerca dos sentidos atribuídos as esferas do trabalho e da casa. O trabalho é o espaço produtivo que se soma ao prazer, à realização e à independência, aspectos marcantes nas falas das profissionais entrevistadas. A esfera da casa, por sua vez, se define como o local da família e também como espaço de isolamento e de solidão. Nossa pesquisa, no entanto, revelou que o sentido da casa não se estabelece por si só, mas se define em relação ao trabalho e de duas maneiras, aparentemente

contraditórias: é local para o qual se quer retornar após um dia de trabalho e é também o local do qual se quer se afastar por ser um espaço improdutivo e da solidão. Essa aparente contradição parece nos revelar que a mulher busca distanciar-se do discurso que a confinou à casa (e, portanto, à solidão) e à condição de desigualdade. Assim, negar a casa parece ter o sentido de se impor em termos de igualdade com os homens. Tal conclusão só nos é possível considerando o tempo longo, vivido e curto: os ideais feministas construídos no tempo longo aparecem implícitos nas falas das profissionais e se explicitam nas vozes representadas pela figura da mãe, do pai, do avô. Esta negação, no entanto, parece estar mais no campo simbólico das ideias que na prática do cotidiano, pois a mulher não se desconecta das responsabilidades acerca das atividades domésticas. Para poder trabalhar, ela monta uma estrutura na casa ou fora dela que passa ter um papel importante em sua vida, na medida em que lhe permite estar no trabalho. Essa dinâmica parece ter duas faces: por um lado, a mulher se conecta ao trabalho e, de certa forma, desaparece da casa na medida em que outros atores ali se estabelecem com um status de importância maior que a própria mulher; de outro, a mulher não migra definitivamente da casa para o trabalho, mas tem ainda para si as responsabilidades com as atividades domésticas, o que acaba por representar um acúmulo de atividades para a própria mulher, que poderia se traduzir em uma fragilidade de identidade que ao mesmo tempo nega e reforça a desigualdade. Em síntese, a mulher vai para o trabalho e desaparece simbolicamente da casa.

Somamos a isso a discussão acerca da separação das esferas do trabalho e da casa. Nossa pesquisa reforçou o que a literatura apresenta, pois entendemos, a partir das falas de nossas entrevistadas, que essas esferas parecem não ser tão separadas na medida em que o trabalho tem predominância sobre a casa porque a mulher assim o fez: conferiu ao trabalho o sentido de sua vida e atribuiu à casa a conotação do local do qual se quer afastar, porque ali foi colocada em situação de desigualdade. O ingresso da mulher no âmbito do trabalho, assim, redefiniu a esfera da casa em relação ao próprio trabalho; este, por sua vez, parece ser um guarda-chuva sob o qual diversas relações se estabelecem. A casa parece estar subordinada ao trabalho de tal forma que a mulher se aproxima do trabalho e se distancia da casa, enquanto espaço que um dia lhe conferiu identidade, provocando o seu desaparecimento simbólico desta esfera.

A mulher, então, vai para o espaço do trabalho. Nossa pesquisa revelou que na esfera do trabalho a mulher também desaparece simbolicamente. No contexto do trabalho da gerência intermediária, esta esfera se configura como o espaço do masculino, no qual existe a luta e o combate. Este é o principal sentido que emerge das falas das mulheres entrevistadas

na posição da gerência intermediária. Neste ambiente, as mulheres desaparecem por se moldarem ao contexto predominante do masculino, presente na literatura e explicitado nas falas das profissionais entrevistadas. No contexto da organização existe, por um lado, o reforço do masculino que se traduz na adoção pelas mulheres de comportamentos associados ao masculino; por outro, ocorre a anulação do feminino que esconde a mulher ou cria um distanciamento entre as próprias mulheres. Vale notar que tais comportamentos são adotados e reforçados pelas mulheres. Soma-se a isso a exaltação das diferenças promovidas pelos homens em relação às mulheres, o que reforça ainda mais o masculino. Ainda, a gerência intermediária, que é considerada o ponto mais alto que as mulheres normalmente chegam na organização, coloca essa mulher em interação com hierarquias mais altas, onde há predomínio de homens. A mulher está, então, imersa e submersa no contexto do masculino, sem saber como “trazer as características do feminino naquele momento”, como nos disse a entrevistada 41. Esta condição, no entanto, não é vivenciada pela mulher como uma problemática: estar imerso no masculino parece ser o natural do contexto organizacional; as mulheres não se sentem discriminadas ou tratadas com preconceito.

No entanto, em meio a esse predomínio do masculino, a mulher ainda encontra espaço para expressar, ainda que sutilmente, sua feminilidade traduzida, por exemplo, no “caráter maternal” da gestão com a equipe, conforme nos descreveram as entrevistadas. De forma complementar, a figura da “princesa de chuteira” é marcante para nos revelar a busca pela integração do masculino e do feminino em cada ator organizacional, segundo a fala de algumas profissionais. Tal integração poderia permitir que o espaço da organização deixasse de ser o ringue onde se tem um vencedor, para se tornar um espaço de respeito pelas diferenças, conforme indicam as entrevistadas. Essa talvez seja uma maneira de as mulheres buscarem a sua identidade no espaço organizacional, enfraquecendo ou anulando o seu próprio desaparecimento.

Apoiando-nos nesses elementos, nossa pesquisa também revelou que as mulheres entrevistadas estão imersas em um mundo demandante, ditado por um ritmo muito intenso de trabalho, que também impõe um ritmo acelerado para a vida pessoal. Neste cenário, essas profissionais parecem atuar em todos os lugares, mas, simultaneamente, parecem não estar em lugar algum. Entendemos em nossa pesquisa que esta saturação tem sua intensidade ditada pelo ritmo do trabalho. Mais que dizer que a mulher divide-se entre as tarefas da profissional que trabalha, da mãe, da esposa, da responsável pela casa, nossa pesquisa revelou que a mulher não está em nenhum desses lugares: na organização, ela desaparece como mulher; na casa, também há o seu desaparecimento ainda que existam as responsabilidades com as

atividade do lar; como esposa, ela não está com o seu marido; como mãe, ela fica pouco com os filhos e ainda não tem tempo para ela própria. Assim, diante desta multiplicidade de *selves*, a fragilidade da identidade parece ser o aspecto marcante da vida desta mulher na posição da gerência intermediária, posição esta que também é marcada por uma crise de identidade. A mulher está em todos os lugares e ao mesmo tempo, não se vê em nada: existe uma permanente sensação de ausência, de estar devendo em alguma esfera. Por conseguinte, a identidade da mulher, especificamente tratando daquela que atua na gerência intermediária, parece ser algo para o qual ainda se busca uma construção.

O desaparecimento simbólico da mulher da esfera da casa e do trabalho trazido por nossa pesquisa aponta para uma fragilidade da identidade desta mulher, que, associada a um contexto social de saturação, ditado pelo ritmo do trabalho, coloca-a em uma posição frágil em relação a si própria. Como forma de lidar com esse desaparecimento que se traduz na fragilidade de sua identidade – aqui entendida por nós como este movimento de estar em todos os lugares e ao mesmo tempo estar ausente de tudo – essa mulher estabelece limites à sua trajetória profissional, buscando movimentações laterais e, mesmo, carreiras alternativas ao invés de crescer na hierarquia, evitando, assim, comprometer mais o seu tempo para a vida pessoal. Neste contexto, entendemos que nossa pesquisa revelou outra perspectiva para se compreender o fenômeno do teto de vidro nas organizações. Em nosso estudo com mulheres na gerência intermediária, o teto de vidro pôde ser compreendido sob o ponto de vista da mulher como resposta a um processo de saturação no trabalho e fora dele: a mulher imersa em um mundo demandante, tanto no trabalho como na vida pessoal, estabelece um limite à sua trajetória profissional dentro da organização ou para fora dela como forma de se manter no mercado de trabalho, trabalho esse que é fonte de prazer e de independência e ocupa uma parte relevante da vida da mulher. Assim, ao invés de ser tratado como uma barreira à ascensão das mulheres profissionais, o teto de vidro parece também ser construído por essas mulheres como saídas para lidar com a demanda da vida contemporânea e o cotidiano das organizações, especificamente na gerência intermediária.

Concluimos, assim, em nossa pesquisa, que essas mulheres gerentes intermediárias desaparecem simbolicamente da esfera da casa, ao negarem este espaço que um dia lhes colocou em uma situação de desigualdade, bem como desaparecem na organização ao estarem imersas em um contexto do masculino. Vimos ainda a mulher de nossa pesquisa imersa em um mundo demandante, tanto no trabalho como na vida pessoal, que se traduz em um contexto de saturação social, que entendemos ser ditado pelo ritmo do trabalho. Este mundo no qual encontramos essas mulheres imersas parece ter duas faces: por

um lado, as conquistas feministas abriram espaço para o mercado de trabalho e assim, para a realização e para a independência, inclusive financeira. Por outro, existe a questão da identidade dessa mulher que parece ainda não ter se definido nas diferentes esferas pelas quais ela trafega, restando-lhe sentimentos de conflito, angústia e dúvida quanto ao seu futuro. Assim, como forma de lidar com essa saturação que se traduz na fragilidade de sua identidade, essa mulher estabelece limites à sua trajetória profissional, compreendido em nossa pesquisa como outra perspectiva para se compreender o fenômeno do teto de vidro nas organizações.

Finalmente, consideramos importante destacar que nossa pesquisa reforçou aspectos trazidos na literatura sobre as mulheres no contexto das organizações e também revelou particularidades da mulher que atua na gerência intermediária.

Dentre os aspectos que nossa pesquisa reforçou estão os sentidos atribuídos ao trabalho e à casa, a predominância do masculino nas organizações e os conflitos vivenciados na relação entre trabalho e vida pessoal. Atendo-nos a esses pontos, pouca coisa parece ter mudado acerca da atuação na mulher nas organizações, pois ainda hoje estamos tratando de questões que se apresentaram há décadas.

Quanto às particularidades da mulher que atua na gerência intermediária, nossa pesquisa revelou a fragilidade de identidade das mulheres com quem conversamos, fragilidade essa que não só se caracteriza nesta posição hierárquica específica, mas também aos outros elementos explorados em nosso trabalho: a mulher está em todos os lugares e, ao mesmo tempo, parece não estar em lugar algum, em um contexto de saturação ditado pelo ritmo do trabalho, principalmente. Assim, a questão da identidade da mulher no espaço organizacional parece ser um processo ainda em construção. Outro elemento que nossa pesquisa revelou especificamente acerca da mulher na gerência intermediária foi outra perspectiva para se compreender o fenômeno do teto de vidro nas organizações. Em nosso estudo com mulheres gerentes intermediárias, o teto de vidro pôde ser compreendido como um limite que a mulher estabelece em sua trajetória profissional dentro da organização ou para fora dela como forma de se manter no mercado de trabalho, em resposta a um processo de saturação em um contexto amplo.

Entendemos, assim, que nossa pesquisa trouxe contribuições para esse campo de estudos, como elencamos a seguir. Em primeiro lugar, identificamos uma lacuna nos estudos sobre mulheres na gerência intermediária das organizações, o que nosso trabalho procurou, de alguma forma, ajudar a reduzir e, acreditamos, firmou passos para futuros estudos. Em segundo lugar, a perspectiva teórica adotada – o construcionismo social – ainda foi pouco

utilizada em pesquisas sobre mulheres e, desta maneira, buscamos contribuir para diversificar pesquisas neste campo temático. Em terceiro lugar, a utilização desta abordagem teórica nos permitiu trazer para a pesquisa o olhar da mulher como agente que constrói sua realidade, contribuindo para as nossas conclusões de duas maneiras: primeiramente, nos possibilitou reconhecer os sentidos como construções sociais que se reforçam no tempo longo e no tempo vivido, trazendo-nos uma compreensão mais profunda acerca de nosso objeto de estudo; em seguida, nos afastou de uma verdade única para descobrirmos múltiplas verdades que se construam no processo de interação com as entrevistadas, dinâmica fundamental para que os sentidos pudessem ser apreendidos. Por último, acreditamos que os sentidos trazidos por essas profissionais trouxeram elementos para reflexão de direcionamentos futuros desta área de estudos, contribuindo para ampliar a compreensão acerca desta temática no Brasil.

Finalmente, alinhados com a perspectiva construcionista, cabe aqui mencionar que nossas conclusões não buscam fazer generalizações acerca da mulher ou, especificamente, daquela que atua na gerência intermediária. Procuramos, ao longo do trabalho, explicitar os sentidos atribuídos pelas profissionais entrevistadas, sentidos esses que se construíram e se constroem neste momento histórico, no momento de vida de cada profissional e ainda no momento da interação da pesquisa. Fizemos um esforço em trazer o contexto do tempo longo, principalmente acerca da história de mulher, dos ideais feministas e de questões da sociedade contemporânea para compreender essa mulher neste momento presente, percebendo como todas essas vozes continuam a ser reforçadas em um processo de construção social; o tempo longo, dentro da perspectiva de um construcionismo fraco adotada por nós, apresenta certo grau de continuidade, com elementos que perduram no decorrer do tempo. No entanto, na perspectiva da história vivida e no momento da interação, diferentes sentidos emergiram, e procuramos deixar evidente que diferenças existiam: algumas profissionais vivenciavam conflitos, outras não; algumas impunham limites ao trabalho, outras não. Desta maneira, entendemos que a percepção dessa riqueza na diferença também nos instiga a pensar em outros caminhos de pesquisa para que continuemos a contribuir para ampliar esta área de estudos.

8.2 Limitações de nosso estudo e recomendações para trabalhos futuros

Como primeira limitação de nosso estudo, consideramos que os aspectos históricos trazidos para o contexto da pesquisa poderiam ser explorados de forma ainda mais aprofundada no momento da interação com as entrevistadas, aspecto que só nos pareceu relevante no momento que iniciamos a análise. Assim, questionar a entrevistada de maneira explícita acerca de sua visão sobre os ideais feministas, por exemplo, poderia permitir tratar esses aspectos históricos de outra forma que não somente nas vozes que se apresentaram. Esta limitação, assim, ao mesmo tempo se mostra como uma recomendação para futuros trabalhos.

Outra limitação que poderíamos considerar refere-se a termos trabalhado com empresas localizadas somente na cidade de São Paulo. Consideramos tal fato uma limitação, pois exploramos em nosso estudo a questão da saturação social, que pode estar também fortemente associada ao estilo de vida de uma grande metrópole. Em nossa pesquisa, tal saturação foi por nós associada ao ritmo intenso de trabalho, conjugado com demandas da vida pessoal. No entanto, em uma ou outra fala, houve menção ao tempo perdido no trânsito e no tempo que se demora em chegar ao trabalho como fontes de insatisfação. Considerar organizações de mesmo porte em outras capitais talvez trouxesse *insights* ou reforçasse os elementos tratados em nossa pesquisa. Este ponto fica também como recomendação para futuros trabalhos.

Finalmente, os recortes que efetuamos nos dados para compor nossa análise representam uma limitação na medida em que, a partir destas escolhas, outras propositalmente não foram consideradas. Assim, como limitação e possibilidade de futuros trabalhos, entendemos que poderíamos explorar mais profundamente a trajetória profissional de cada entrevistada e seu momento de vida, trazer elementos específicos da cultura brasileira para a análise, olhar para as mulheres entrevistadas a partir da ótica de classe social ou, ainda, compor análises que permitissem outros cruzamentos dos dados como, por exemplo, ramo da empresa, tempo no cargo, trajetória, planos futuros etc.

Como sugestões de pesquisas futuras, à semelhança do que fizemos aqui com as mulheres, pareceu-nos interessante compreender os sentidos que os homens atribuem ao seu trabalho na posição da gerência intermediária, como forma de dar voz às masculinidades no contexto organizacional. Este é um campo de estudos que parece estar em desenvolvimento

no Brasil e que merece ser explorado, contribuindo para expandir conhecimentos no campo de estudos sobre as relações de gênero nas organizações e na sociedade de forma mais ampla.

Outra sugestão para trabalhos futuros é trazer para o estudo mulheres que estão ingressando na carreira. Nossa pesquisa concentrou-se em mulheres na gerência intermediária que tinham em média 39 anos e que, portanto, são “filhas da geração feminista”. Outros estudos que citamos na revisão da literatura concentram-se em mulheres que ascenderam na hierarquia e que, portanto, provavelmente estariam na faixa etária que estudamos ou acima. Que sentidos são construídos pelas profissionais que hoje estão ingressando na carreira? Tal questão nos parece interessante para compreender como as construções sociais acerca das mulheres estão se perpetuando ou se modificando.

Ainda, estudos poderiam ser desenvolvidos a partir dos sentidos trazidos pelas entrevistadas de forma a aprofundá-los. A questão do equilíbrio entre masculinidades e feminilidades no contexto organizacional, por exemplo, parece-nos merecer atenção. Outro ponto que pode ficar como sugestão de estudos futuros está naquilo que as mulheres compreendem como preconceito ou discriminação. As mulheres do nosso estudo não manifestaram sentimentos de serem discriminadas, apesar de existir toda uma literatura que aborda tal condição. O que seria, então, ‘ser discriminada’ para as mulheres?

Concluindo, nosso estudo baseou-se em uma abordagem interpretativa que dissolve as fronteiras entre sujeito e objeto de estudo. Nosso olhar de mulher sobre o objeto de estudo “mulher” muitas vezes nos levou a momentos onde parecíamos contar nossa própria história com a história de quarenta e duas mulheres. Em outros, todas as falas eram, ao mesmo tempo, uma única história e também quarenta e duas histórias separadas. Isso nos revelou a riqueza do processo de pesquisa que está sujeito a inúmeras interpretações e, também, contestações. Esperamos, de qualquer forma, que o esforço de interpretação que aqui trouxemos faça algum sentido para que o campo continue se ampliando.

REFERÊNCIAS

- Acker, J. (1990). Hierarquies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society*, 4(2), 139-158.
- Acker, J. (1998). The Future of 'Gender and Organizations': Connections and Boundaries. *Gender, Work and Organization*, 5(4), 195-207
- Alves, B. M. & Pitanguy, J. (1982). *O que é feminismo*. São Paulo: Brasiliense.
- Alvesson, M. & Billing, Y. D. (1992). Gender and Organization: Towards a Differentiated Understanding. *Organization Studies*, 13(12), 73-102.
- Alvesson, M. & Billing, Y. D. (1997). *Understanding gender and organizations*. London: Sage.
- Alvesson, M. & Karrenan, D. (2000) Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, 53(9), 1125-1149.
- Amaral, G. A. & Vieira, A. (2009). A Mulher e a Tripla Jornada de Trabalho: a Arte de Ser Beija-Flor. *Anais eletrônicos do Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*. [CD-ROM], São Paulo - SP, Brasil, 33, 1-16.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2006). Organizations and the intersection of work and family. In: Ackroyde, S., Batt, R., Thompson, P. & Tolbert, P.S. (orgs.). *The Oxford Handbook of Work and Organization* (2nd ed., cap.2, 53-73). Oxford: Oxford University Press.
- Arendt, R. (2003). Construtivismo ou construcionismo? Contribuições deste debate para a Psicologia social. *Estudos de Psicologia*, 8(1), 5-13.
- Armstrong, P. & Cornish, M. (1997). Restructuring pay equity for a restructured work force: canadian perspectives. *Gender, Work and Organization*, 4(2), 67-86.
- Barbosa, R. A., Canet-Giner, M. T., & Peris-Bonet, F. J. (2010). How Middle Managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. *RAE*, 50(4), 358-370.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1997). The Myth of the Generic Manager: new personal competencies for new management roles. *California Management Review*, 40(1).
- Bassanezi, C. (2009). Mulheres dos Anos Dourados. In: Priore, M. D. (org.). *História das mulheres no Brasil*. (2^a ed., pp. 607-639). São Paulo: Contexto.
- Bastoni, M. A. (2007). *Middle managers: estratégias para sobrevivência em ambientes corporativos mutantes*. Dissertação de Mestrado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, São Paulo, Brasil.

- Bauman, Z. (2004). *Identidade*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Belle, F. (1993). Executivas: quais as diferenças na diferença? In: Chanlat, J.F. (coord). *O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas*. Volume II. (pp.196-231). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Belle, F. (2002) Women managers and organizational power. *Women in Management Review*, 17(3), 151-156.
- Bendl, R., & Schmidt, A. (2010). From “Glass Ceilings” to “Firewalls” — Different Metaphors for Describing Discrimination. *Gender, Work and Organization*, 17(5).
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1997). *A Construção Social da Realidade*. Petrópolis: Vozes.
- Betioli, M. I. S. & Tonelli, M. J. (1991). A Mulher executiva e suas Relações de Trabalho. *RAE*, 31(4), 17-33.
- Betioli, M. I. S. (2000). Ser Administradora é o Feminino de Ser Administrador? *Anais eletrônicos do Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*. [CD-ROM], Florianópolis-SC, Brasil, 24, 1-15.
- Blackwell, L. (2001). Occupational Sex Segregation and Part-time Work in Modern Britain. *Gender, Work and Organization*. 8(2), 146-163
- Boas, L.. H. de B. V., Paula Neto, A. de & Cramer, L. (2003). Relações de gênero nas organizações: um estudo no setor de vendas de veículos. *RAUsp*, 38(3), 219-229.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. London : Heinemann, 1979.
- Bradley, H. (1989). *Men’s work, women’s work*. Minneapolis: University of Minnesota.
- Braudel, F. (1968). *La historia y las ciencias sociales*. Madrid : Alianza.
- Braverman, H. (1977). *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Brito, M. J. M., Melo, M. C. de O. L., Monteiro, P. R. R. & Costa, J. O. (2004). Interfaces das mudanças hospitalares na ótica da enfermeira-gerente. *RAE*, 44(Especial Minas Gerais), 34-47.
- Broadbridge, A. & Kerfoot, D. (2010). Editorial : Women and Men in Management : Issues for the 21 st Century. *Gender, Work and Organization*, 17(5).
- 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.
- Bruschini, C. & Lombardi, M. R. (2002). Instruídas e trabalhadeiras: trabalho feminino no final do século XX. *Cadernos Pagu*, n. 17/18, p. 157-196.

- Buttner, E. (2001). Examining Female Entrepreneurs' Management Style: An Application of a Relational Frame. *Journal of Business Ethics*, n. 29, 253-269
- Calás, M. B. & Smircich, L. (2004). Do Ponto de Vista da Mulher: Abordagens Feministas em Estudos Organizacionais. In: Caldas, M. P., Fachin, R. C. & Fischer, T. (orgs.), *Handbook de Estudos Organizacionais* (cap. 10, pp. 273-327). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Calás, L. e Smircich, M. (1999). *Past postmodernism? Reflections and tentative directions*. *Academy of Management Review*, 24(4), 649-671.
- Calás, L. e Smircich, M. (1991). Voicing seduction to silence leardership. *Organization Studies*, 12(4), 567-602.
- Capelle, M. C. A., Brito, M. J. de, Melo, M. C. de O. L., & Vasconcelos, K. A. (2006). A Produção Científica sobre Gênero na Administração: uma Meta-Análise. *Anais eletrônicos do Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*. [CD-ROM], Salvador-BA, Brasil, 30, 1-17.
- Carvalho Neto, A. M. de, Tanure, B. & Andrade, J. O. (2010). Executivas: Carreira, Maternidade, Amores e Preconceitos. *RAE- eletrônica*. 9(1), art. 3, jan./jun.
- Cavazotte, F. S. C. N., Oliveira, L. B. & Miranda, L. C. (2010). Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. *RAUsp*, 45(1), 70-83.
- Chandler, A. D. (1977). *The visible hand: the managerial revolution in American business*. Cambridge: Harvard University.
- Chenevert, D. & Tremblay, M. (2001). Managerial career success in Canadian organizations: is gender a determinant? *International Journal of Human Resource Management*, 13(6), 920-941.
- Collinson, D. L. & Hearn, J. (1996). Breaking the Silence: On Men, Masculinities and Managements. In: Collinson, D. L. & Hearn, J. (Eds.), *Men as Managers, Managers as Men: Critical Perspectives on Men, Masculinities and Management*. (cap 1, pp.1-24). London: Sage.
- Cooper, R., e Burrell, G. (1988). *Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction*. *Organization Studies*, 9(1), 91-112.
- Conceição, T. M. (1982). Mutações na estruturação dos papéis feminino e masculino: uma tentativa da análise através do discurso. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 34(3), 7-9.
- Cooper, R. (1989). Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 3: The Contribution of Jacques Derrida. *Organization Studies*, 10(4), 479-502.
- Cron, E. A. (2001). Job Satisfaction in Dual-Career Women at Three Family Life Cycle Stages. *Journal of Career Development*, 28(1), 17-29.
- Cunliffe, A. L. (2002). Social Poetics as Management Inquiry: A Dialogical Approach. *Journal of Management Inquiry*, 11(2), 128-146.

- Cunliffe, A. L. (2008). Orientations to Social Constructionism: Relationally Responsive Social Constructionism and its Implications for Knowledge and Learning. *Management Learning*, 39(2), 123-139.
- Currie, G., & Procter, S. J. (2005). The Antecedents of Middle Managers' Strategic Contribution: The Case of a Professional Bureaucracy. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1325-1356.
- Dantas, A. S. (2007). *Tempo no trabalho: a experiência dos gerentes médios*. Dissertação de Mestrado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil.
- Dantas, M. (2012) Masculino, feminino e plural. In: Freitas, M. E. de e Dantas, M.(orgs.). *Diversidade sexual e trabalho*. (Introdução, p. 1- 20). São Paulo: Cengage Learning.
- Davel, E., & Melo, M. C. de O. L. (2005). Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes. In: Davel, E. & Melo, M. C. de O. L. (Eds.), *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial* (cap.1, pp. 29-65). Rio de Janeiro, Brasil: FGV.
- Dimovski, V., Skerlavaj, M., Mok, M., & Man, K. (2010). Comparative Analysis of Mid-Level Women Managers' Perception of the Existence of Glass Ceiling in Singaporean And Malaysian Organizations. *International Business & Economics Research Journal*, 9(8), 61-78.
- D'Incao, M.A. (2009). Mulher e família burguesa. In: Priore, M. D. (org.). *História das mulheres no Brasil*. (2ª ed., pp. 223-240). São Paulo: Contexto.
- Denissen, A. (2010). The right tools for the job: Constructing gender meanings and identities in the male-dominated building trades. *Human Relations*, 63(7), 1051-1069.
- Dopson, S., & Stewart, R. (1990). What is Happening to Middle Management? *British Journal of Management*, 1, 3-16.
- Duehr, E. E. & Bono, J. E. (2006). Men, Women, and Managers: Are Stereotypes Finally Changing? *Personnel Psychology*, 59(4), 815-846
- Drucker, P. F. (1981). *A prática da administração de empresas*. São Paulo: Pioneira.
- Eagly, A. & Karau, S. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Eccel, C. S. & Grisci, I. (2009). Trabalho e Gênero: A Produção de Masculinidades na Perspectiva de Homens e Mulheres. *Anais eletrônicos do Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*. [CD-ROM], São Paulo-SP, Brasil, 33, 1-16.
- Eccel, C. R. (2010). Estudos de Gênero nas Organizações: Implicações Teórico- Metodológicas. *Anais eletrônicos do Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*. [CD-ROM], Rio de Janeiro-RJ, Brasil, 34, 1-17.

- Eccel, C. R. & Alcadipani, R. (2012). (Re)Descobrimos as masculinidades. In: Freitas, M. E. de e Dantas, M.(orgs.). *Diversidade sexual e trabalho*. (cap. 2, p. 51- 78). São Paulo: Cengage Learning.
- Edwards, C., Robinson, O., & Welchman, R. (1997). Lost Opportunities? Organisational restructuring and women managers. *Human Resource Management Journal*, 9(1), 55-64.
- Ely, R. J. (1995). The Power in Demography: Women's Social Constructions of Gender Identity at Work. *Academy of Management Journal*, 38(3), 589-634
- Evetts, J. (2000). Analysing change in women's careers: culture, structure and action dimensions. *Gender, Work and Organization*, 7(1), 57-67.
- Fagundes, T. C. P.C. (2002). Gênero e escolha profissional. In: Ferreira, S. L. e Nascimento, E. R. (org). *Imagens da mulher na cultura contemporânea*. (p.233-246) Salvador: NEIM/UFBA.
- Farber, S. G., Silveira, A. & Godoi, C. K. (2011). Equilíbrio na Relação Carreira Docente-Família: um Estudo Fenomenológico com Pesquisadoras de Universidades Federais. *Anais eletrônicos do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho* [CD-ROM], João Pessoa-PB, Brasil, 3, 1-16.
- Fayol, H. (1968). *Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle*. São Paulo: Atlas.
- Featherstone, M.. (1991). *Consumer, culture and postmodernism*. London: Sage.
- Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *RAE*, 40(3), 18-25.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, (May).
- Ford, J. & Harding, N.(2009). Get Back into that Kitchen, Woman: Management Conferences and the Making of the Female Professional Worker. *Gender, Work and Organization*, 17(5), 503-520.
- Forster, N. (1999). Another 'Glass Ceiling'?: The Experiences of Women Professionals and Managers on International Assignments. *Gender, Work and Organization*, 6(2), 79-90
- Fournier, V. & Kelemen, M. (2001). The Crafting of Community: Recoupling Discourses of Management and Womanhood. *Gender, Work and Organization*, 8(3), 267-290
- Freeman, C. (2003). Recruiting for diversity. *Woman in Management Review*, 18(1), 68-76.
- Freitas, M. E. de (2006). O século das mulheres. *GV Executivo*, 5(2), 53-57.
- Freire, M. M. de L. (2009). *Mulheres, mães e médicos: discurso maternalista no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV.
- Friedan, B. (1971). *A mística feminina*. Petrópolis: Vozes.

- Gergen, K. J. (1985). The social constructionist movement in modern psychology. *American Psychologist*, 40(3), 266-275.
- Gergen, K. J. (2000). *The saturated self: dilemmas of identity in contemporary life*. New York: Basic Books.
- Gergen, K. J. & Gergen, M. M. (2007). Social Construction and Research Methodology. In: Outhwaite, W. & Turner, S. P. *The Sage Handbook of Social Science Methodology*. (cap. 25, p.461-478). Los Angeles: Sage.
- Gherardi, S. (1994). The Gender We Think, the Gender We Do in Our Everyday Organizational Lives. *Human Relations*, 47(6), p. 591-610.
- Gherardi, S. (1995). *Gender, symbolism and organizational cultures*. London : Sage
- Gherardi, S. (2005). Feminist theory and organization theory: a dialogue in new bases. In: Tsoukas, H.& Knudsen, C. *The Oxford Handbook of Organization Theory*. (2nd ed., cap. 7, pp. 210 – 236). Oxford : Oxford University.
- Giddens, A. (1986). *The constitution of society*. Berkeley: University of California.
- Giddens, A. (1990). *As consequências da modernidade*. São Paulo: UNESP.
- Giddens, A. (1993). *A transformação da intimidade: sexualidade, amor e erotismo nas sociedades modernas*. São Paulo: UNESP.
- Giddens, A. (2002). *Modernidade e Identidade*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Hartenthal, T. (2008). *Os Gerentes Intermediários no Contexto Brasileiro: entre a nobreza do bombeiro e as peripécias do malabarista*. Dissertação de Mestrado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, São Paulo, Brasil.
- Hassard, J. (1995). *Sociology and organization theory: positivism, paradigms and postmodernity*. Cambridge: University of Cambridge.
- Hearn, J. & Park, P. W. (1983). Gender and Organizations: A Selective Review and a Critique of a Neglected Area. *Organization Studies*, 4(3), 219-242
- Henning, M. & Jardim, A. (1977). *The managerial woman*. New York: Anchor.
- Hobsbawn, E. (1995). *Era dos extremos: o breve século XX: 1914-1991*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Hoch, R. E. E., Andrade T. & Fossá, M. I. T. (2009) Valores Relativos ao Trabalho e Gênero: a Visão dos Gerentes de uma Organização Bancária. *Anais eletrônicos do Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*. [CD-ROM], São Paulo-SP, Brasil, 33, 1-17.
- Hollway, W. (1996). 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*. (cap. 2, pp.25-42). London: Sage.

- Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Lemmon, G. (2009). Bosses' Perceptions of Family-Work Conflict and Women's Promotability: Glass Ceiling Effects. *Academy of Management Journal*, 52(5), 939-957.
- Horner, N. (1972). Toward An Understanding of Achievement-Related Conflicts in Women. *Journal of Social Issues*, 28(2), 157-175
- Huy, Q. N. (2001). In Praise of Middle Managers. *Harvard Business Review*, Sept, 72-80.
- Ibañez, T. (1993). Construcciónismo y psicología. *Interamerican Journal of Psychology*, 28(1), 105-123.
- IBGE (2012). *Portal*. Rio de Janeiro, Brasil. Acesso 20 fev. 2012, em <http://www.ibge.gov.br>.
- Irigaray, H. A. R., & Vergara, S. C. (2009). Mulheres no Ambiente de Trabalho: Abrindo o Pacote "Gênero." *Anais eletrônicos do Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*. [CD-ROM], São Paulo-SP, Brasil, 33, 1-16.
- Jackson, J. (2001). Women middle managers' perception of the glass ceiling. *Women in Management Review*, 16(1), 30-41.
- Jelinek, M. & Adler, N. J. (1988). Women: World-Class Managers for Global Competition. *Academy of Management Executive*, 2(1), 11-19.
- Johansson, U. (1998). The transformation of gendered work: dualistic stereotypes and paradoxical reality. *Gender, Work and Organization*, (5)1, 43-58.
- Kanan, L. A. (2010). Poder e Liderança de Mulheres nas Organizações de Trabalho. *Organização & Sociedade*, 17(53), 243-257.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York : Basic.
- Kerfoot, D. & Knights, D. (1996). 'The Best is Yet to Come?': The Quest for Embodiment in Managerial Work. In: Collinson, D. L. & Hearn, J. (Eds.), *Men as Managers, Managers as Men: Critical Perspectives on Men, Masculinities and Management*. (cap. 5, pp.78-98). London: Sage.
- Kessler, S., & McKenna, W. (1978). *Gender: An ethnomethodological approach*. New York: Wiley.
- Lalande, A. (1996). *Vocabulário Técnico e Crítico da Filosofia*. 2ª ed. São Paulo: Martins Fontes.
- Leite, C. L. P. (1994). *Mulheres: muito além do teto de vidro*. São Paulo: Atlas.
- Linstead, A., & Thomas, R. (2002). "What Do You Want from Me?" A Poststructuralist Feminist Reading of Middle Managers' Identities. *Culture and Organization*, 8(1), 1-20.
- Macedo, K.B. & Macedo, G. N. S. (2004). A percepção das relações de gênero a partir do discurso de homens e mulheres, no contexto organizacional. *Anais eletrônicos do Encontro dos Estudos organizacionais* [CD-ROM], Atibaia-SP, Brasil, 3, 1-16.

- Macedo, F. M. F. & Boava, D. L. T. (2012). Relações de Gênero e Subjetividade na Mineração : um Estudo a partir da Fenomenologia Social. *RAC*, 16(2), 217-236.
- Madalozzo, R. (2011). CEOs e Composição do Conselho de Administração: a Falta de Identificação Pode Ser Motivo para Existência de Teto de Vidro para Mulheres no Brasil? *RAC*, 15(1), 126-137.
- Madalozzo, R., Martins, S. R. & Shiratori, L. (2008). Participação no Mercado de Trabalho e no Trabalho Doméstico: Homens e Mulheres têm Condições Iguais? *Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*. [CD-ROM], Rio de Janeiro-RJ, Brasil, 32, 1-16.
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out” revolution. *Academy of Management Executive*, 19(1), 106-123.
- Mariás, J. A Mulher no Século XX. São Paulo: Convívio, 1981.
- Martin, J. (1990). Deconstructing Organizational Taboos: The Suppression of Gender Conflict in Organizations. *Organization Science*, 1(4), 339-359.
- Martin, J. (2000). Hidden Gendered Assumptions in Mainstream Organizational Theory and Research. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 207-216
- Martin, P. Y. (1990). Rethinking Feminist Organizations. *Gender & Society*, 4(2), 182-206.
- Martin, P. Y. (2006). Practising Gender at Work: Further Thoughts on Reflexivity. *Gender, Work and Organization*, 13(3), 254-276.
- Martin, P. Y. & Collinson, D. (2002). 'Over the Pond and Across the Water': Developing the Field of 'Gendered Organizations'. *Gender, Work and Organization*, 9(3), 244-265.
- Martins, L. L., Eddleston, K. a, & Veiga, J. F. (2002). Moderators of the Relationship between Work-Family Conflict and Career Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 45(2), 399-409.
- Mavin, S. (2001). Women's career in theory and practice: time for change? *Women in Management Review*, 16(4), 183-192.
- Mccann, L., Morris, J., & Hassard, J.(2008). Normalized Intensity: The New Labour Process of Middle Management. *Journal of Management Studies*, 45(2), 343-371.
- Melo, M. C. de O. L. (2012). Mulheres gerentes entre o empoderamento e o teto de vidro. In: In: Freitas, M. E. de e Dantas, M.(orgs.). *Diversidade sexual e trabalho*. (Cap. 12, p. 337-372). São Paulo: Cengage Learning.
- Menezes, R. S. S. & Diniz, A. P. R. (2011). Simbolismos de Gênero e Trabalho: Uma Análise das Feminilidades na Gestão. *Anais eletrônicos do Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*. [CD-ROM], Rio de Janeiro - RJ, Brasil, 35, 1-16.

- Miliken, F. J., Martins, L.L. & Morgan, H. (1998). Explaining Organizational Responsiveness to Work-Family Issues: the Role of Human Resource Executives As Issue Interpreters. *Academy of Management Journal*, 41(5), 580-592
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York : Harper Collins
- Morgen S. (1994). Personalizing Personnel Decisions in Feminist Organizational Theory and Practice. *Human Relations*, 47(6), 665-684.
- Motta, F. C. P. (2000). *Masculino e feminino nas organizações*. (Relatórios de pesquisa nº 2/2000). São Paulo: FGV-EAESP.
- Murrell, A. J., Olson, J. E. & Frieze, I. H. (1995). Sexual Harassment and Gender Discrimination: A Longitudinal Study of Women Managers. *Journal of Social Issues*, 51(1), 139-149.
- Nkomo, S. M., & Cox Jr., T. (1996). Diverse Identities in Organizations. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (3rd ed., pp. 338-356). London: Sage.
- Nordenmark, M. (2002). Multiple Social Roles - a Resource or a Burden: Is it Possible for Men and Women to Combine Paid Work with Family Life in a Satisfactory Way? *Gender, Work and Organization*, 9(2), 125-145.
- Oliveira, N., Oliveira, R. C. M. & Dalfior, S. D. R. (2000). Gênero e Novas Perspectivas de Trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no Banco do Brasil. *Anais eletrônicos do Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*. [CD-ROM], Florianópolis - SC, Brasil, 24, 1-14.
- Organização Internacional do Trabalho – OIT. (2010). Women in labour markets: Measuring progress and identifying challenges. Acessado em 25/04/2011 de http://www.ilo.org/empelm/what/pubs/lang--en/docName--WCMS_123835/index.htm.
- Pereira, L. C. B. (1962). The rise of middle class and middle management in Brazil. *Journal of Inter-American Studies*, 4(3), 313-326.
- Piderit, S. K. & Ashford, S. J. (2003). Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking Up About Gender-Equity Issues. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1477-1502
- Pinheiro, O. de G. (2000). Entrevista: uma prática discursiva. In: Spink, M. J. P. (org.) *Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas* (cap. VIII, pp.183-214). São Paulo: Cortez.
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A.(1994). Investigating the “Glass Ceiling” Phenomenon: An Empirical Study of Actual Promotions to Top Management. *Academy of Management Journal*, 37(1), 68-86.
- Powell. G. N. (1993). *Women & Men in Management*. California: Sage.
- Powell, G. N. & Greenhaus, J. H. (2006). Managing incidents of work-family conflict: A decision-making perspective. *Human Relations*, 59(9), 1179-1212.

- Power, M. (1990). Modernism, postmodernism and organization. In: Hassard, J. & Pym, D. *The theory and philosophy of organizations: critical issues and new perspectives*. (cap.7, pp. 109-124) London: Routledge.
- Raes, A. M. L., & Roe, R. A. (2011). The Interface of the Top Management Team and Middle Managers: a process model. *Academy of Management Review*, 36(1), 102-126.
- Rago, M. (2009). Trabalho feminino e sexualidade. In: Priore, M. D. (org.). *História das mulheres no Brasil*. (2ª ed., pp. 578-606). São Paulo: Contexto.
- Rosa, A. R., Tureta, C. & Brito, M. J. (2006). Práticas Discursivas e Produção de Sentidos nos Estudos Organizacionais: a Contribuição do Construcionismo Social. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*. 4(1). 41-52.
- Rouleau, L. (2005). Gerente e repertórios de identidade em contexto de reestruturação organizacional. In E. Davel & M. C. de O. L. Melo (Eds.), *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial* (cap.6, pp. 157-192). Rio de Janeiro, Brasil: FGV.
- Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K., & King, S. N. (2002). Benefits of Multiple Roles for Managerial Women. *Academy of Management Journal*, 45(2), 369.
- Runté, M. & Mills, A. J. (2004). Paying the Toll: A Feminist Post-structural Critique of the Discourse Bridging Work and Family. *Culture and Organization*, 10(3), 237-249.
- Rutherford, S. (2001). Any Difference? An Analysis of Gender and Divisional Management Styles in a Large Airline. *Gender, Work and Organization*, 8(3), 326-345.
- Ryan, M. K. & Haslam, S.A. (2007). The Glass Cliff: Exploring the Dynamics surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions. *Academy of Management Review*, 32(2), 549-572
- Sardenberg, C. M. B. e Costa, A. A. A. (1994). Feminismos, feministas e movimentos sociais. In: Brandão, M. L. R. e Bingemer, M. C. L. *Mulher e relações de gênero*. (p. 81 – 114). São Paulo: Loyola.
- Savage, M. & Witz, A. (1992). *Gender and Bureaucracy*. Oxford: Backwell Publishers.
- Schwandt, T. A. (2006). Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa. In: Denzin, N. K. & Lincoln, Y.S, *O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: teorias e abordagens* (cap. 7, pp. 193-218). Porto Alegre, Brasil: Artmed.
- Scott, J. (1986). Gender: A Useful Category of Historical Analysis. *American Historical Review*. 91(5), 1053-1075.
- Silva, A. B. da, Rebelo, L. M. B., & Rossetto, C. R. (2010). Fontes e Consequências dos Conflitos na Relação Trabalho-Família de Mulheres-Gerentes. *Anais eletrônicos do Encontro dos Estudos Organizacionais da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*. [CD-ROM], Florianópolis-SC, Brasil, 6, 1-17.
- Simon, H. (1957). *Administrative behavior: a study of decision-making process in administrative organization*. New York : Macmillan.

- Simpson, R. (1997). Have Times Changed ? Career Barriers and the Token Woman Manager. *British Journal of Management*, 8(Special Issue), 121-130.
- Sims, D. (2003). Between the Millstones: A Narrative Account of the Vulnerability of Middle Managers' Storying. *Human Relations*, 56(10), 1195-1211.
- Souza, E. M. de, Corvino, M. de M. F. & Lopes, B. C. (2011). Uma Análise dos Estudos sobre o Feminino e as Mulheres na Área de Administração: a Produção Científica Brasileira entre 2000 a 2010. *Anais eletrônicos do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*. [CD-ROM], João Pessoa - PB, Brasil, 3, 1-17.
- Spink, M. J. P. (Org.) (2000). *Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. São Paulo: Cortez.
- Spink, M. J. P. e Frezza, R. M. (2000). Práticas Discursivas e Produção de Sentidos: a perspectiva da Psicologia Social. In: Spink, M. J. P. (org.) *Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas* (cap. I, pp.17-39). São Paulo: Cortez.
- Spink M. J. P. e Lima, H. (2000). Rigor e Visibilidade: a explicitação dos passos da interpretação. In: Spink, M. J. P. (org.) *Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas* (cap. IV, pp.93-122). São Paulo: Cortez.
- Spink M. J. P. e Medrado B. (2000). Produção de Sentidos no Cotidiano: uma abordagem teórico-metodológica para análise das práticas discursivas. In: Spink, M. J. P. (org.) *Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas* (cap. II, pp.41-61). São Paulo: Cortez.
- Spink M. J. P. e Menegon, V. M. (2000). A Pesquisa como Prática Discursiva: superando os horrores metodológicos. In: Spink, M. J. P. (org.) *Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas* (cap. III, pp.63-92). São Paulo: Cortez.
- Steil, A. V. (1997). Organizações, gênero e posição hierárquica - compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *RAUsp*, 32(3), 62-69.
- Stevens, G. E. & DeNisi, A. S.(1980). Women as Managers: Attitudes and attributions for performance by men and women. *Academy of Management Journal*, 23(2), 355-361.
- Still, M. C. (2006). The opt-out revolution in the United States: implications for modern organizations. *Managerial and Decision Economics*, 27(2-3), 159-171.
- Straub, C. (2007). A comparative analysis of the use of work-life balance practices in Europe: do practices enhance females' career advancement? *Women In Management Review*, 22(4), 289-304.
- Sulerot, E. (1970). *História e sociologia da mulher no trabalho*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.

- Tanure, B. (2009). Os Desafios da Carreira da Mulher Executiva no Brasil. *Anais eletrônicos do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*. [CD-ROM], Curitiba-PR, Brasil, 2, 1-15.
- Thomas, R., & Dunkerley, D. (1999). Careering Downwards? Middle Managers' Experiences in the Downsized Organization. *British Journal of Management*, 10, 157-169.
- Thomas, R., & Linstead, A. (2002). Losing the plot? Middle Managers and Identity. *Organization*, 9(1), 71-93.
- West, C., & Zimmerman, D. H. (1987). Doing Gender. *Gender and Society*, 1(2), 125-151.
- Weyer, B. (2007). Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders. *Women in Management Review*, 22(6), 482-496.
- Willmott, H. (1987). Studying managerial work: a critique and a proposal. *Journal of Management Studies*, 24(3), 249-270.
- Wilson, F. (1996). Organizational Theory: Blind and Deaf to Gender? *Organization Studies*, 17(5), 825-842.
- Wood, J. T. (1997). *Gendered lives: communication, gender, and culture*. (2nd ed). Belmont: Wadsworth.
- Woodall, J., Edwards, C., & Welchman, R. (1997). Organizational Restructuring and the Achievement of an Equal Opportunity Culture. *Gender, Work and Organization*, 4(1), 2-12.
- Yang, J., Zhang, Z.-X., & Tsui, A. S. (2010). Middle Manager Leadership and Frontline Employee Performance: Bypass, Cascading, and Moderating Effects. *Journal of Management Studies*, 47(4), 654-678.

APÊNDICES

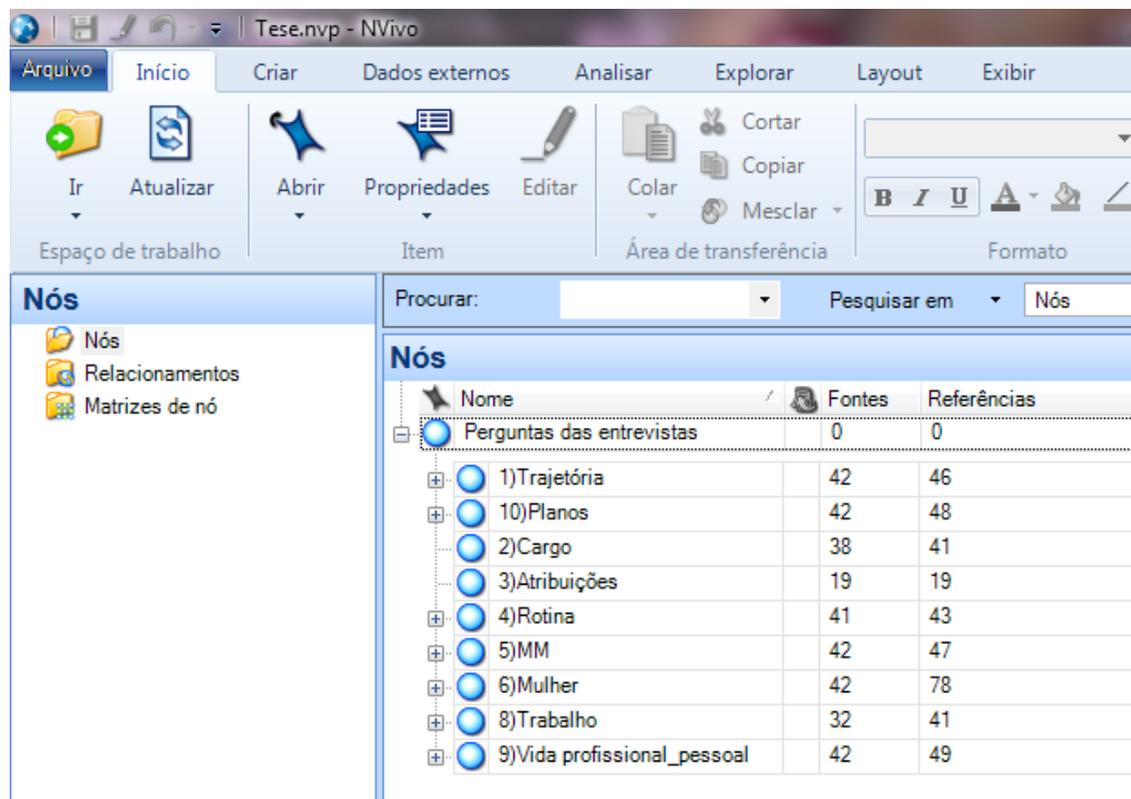
APÊNDICE A - Roteiro da Entrevista

Nome, idade, formação
Empresa, tempo de empresa
Estado civil, número de filhos

- 1) Conte-me sobre sua trajetória profissional até você ter chegado nesta organização e nesta posição.
- 2) Fale-me especificamente sobre a posição que ocupa hoje: particularidades, aspectos positivos e negativos.
 - a. A quem se reporta, número de subordinados, pares
 - b. Atribuições
 - c. Rotina de trabalho: descreva um dia típico de trabalho (o que faz desde que inicia o dia até ir embora)
 - d. Desafios e oportunidades: alguma particularidade pelo fato de ser mulher?
- 3) O que é o trabalho para você? Por que entrou no mercado de trabalho, você seguiu um modelo, por exemplo, da sua mãe?
- 4) Como é o seu dia a dia na relação entre sua vida profissional e pessoal? (problemas que enfrenta, facilidades que tem a sua disposição, alguma particularidade pelo fato de ser mulher?)
- 5) Quais são os seus planos profissionais para o futuro?

APÊNDICE B - Utilização do software NVivo9 para análise das entrevistas

Primeiras categorias (nós iniciais)



The screenshot shows the NVivo9 software interface. The top menu bar includes 'Arquivo', 'Início', 'Criar', 'Dados externos', 'Analisar', 'Explorar', 'Layout', and 'Exibir'. The ribbon below contains various tools for file management and editing. The main window displays the 'Nós' (Nodes) list on the left and a table of nodes in the center.

Nome	Fontes	Referências
Perguntas das entrevistas	0	0
1)Trajetória	42	46
10)Planos	42	48
2)Cargo	38	41
3)Atribuições	19	19
4)Rotina	41	43
5)MM	42	47
6)Mulher	42	78
8)Trabalho	32	41
9)Vida profissional_pessoal	42	49

Detalhamento de nós iniciais (exemplo)

Procurar: Pesquisar em

Nós

- Nós
- Relacionamentos
- Matrizes de nó

Fontes

Nós

Classificações

Coleções

Consultas

Nome	Fontes	Referências
Perguntas das entrevistas	0	0
1)Trajetória	42	46
10)Planos	42	48
2)Cargo	38	41
3)Atribuições	19	19
4)Rotina	41	43
5)MM	42	47
Características	42	182
Comparações	3	5
Desafios	26	56
Ganhos da função	6	10
6)Mulher	42	78
8)Trabalho	32	41
Contexto	1	1
Dinâmica	3	3
Modelos	32	68
Sentido	32	81
9)Vida profissional_pessoal	42	49
Dia a dia	36	115
Família	29	59
Marido	33	72
Sentimentos	42	197
Trabalho	28	70

Categorização de trechos de uma entrevista nas subcategorias e a entrevista na íntegra (exemplo)

Procurar: Pesquisar em: Nós Localizar ag Apagar Busca avançada

Nós

- Nome
- 9|Vida profissional_pessoal
 - Dia a dia
 - Família
 - Marido
 - Sentimentos
 - Trabalho

Dia a dia

Referência 1 - 0,72% Cobertura

Mas você consegue, você usa esse dia?

- Então, não uso toda semana. Tem realmente semanas que não dá, mas assim, eu estou me forçando a fazer. Não me forçando, mas assim, eu estou me programando, eu já estou marcando na minha agenda, toda quinta-feira home office, e assim, o trabalho rende e aí eu posso levar na escola, buscar na escola...

M – Participar um pouco da rotina.

- É. Participar mais. Mesmo que seja um dia por semana já é muito bacana. Então assim, eu acho que está tendo essa preocupação em reter mesmo, você volta revigorado né, você trabalha bem, no dia seguinte você está mais motivada. Então eu acho que isso é legal também. Então assim.

Referência 2 - 0,45% Cobertura

por exemplo, hoje se eu preciso ir, preciso levar a n...
pediatra, tchau, eu vou. Qualquer coisa eu estou no B...
liga, me conecto a noite. Hoje eu vou sair um pou...
porque eu prometi buscar a minha filha no colégio e e...
que ela dormir, 9 horas da noite, se tiver alguma cois...
me conecto e resolvo. Então assim, tentar não compro...
o final de semana...

[Clique para editar](#)

preocupação, eles estão entrando com programas de...
postura né, sua postura da coluna na sua estação de trabalho...
Então eles estão mexendo na estação de trabalho para que você...
não tenha problema postural. Então assim. Então eu estou...
sentindo pelo menos aqui dentro uma movimentação boa assim...
em relação à qualidade de vida. Pode ser de repente por...
pessoas que de repente saíram, porque estavam cansadas,...
estressadas ou afastamentos, não sei. Mas assim, hoje eu vejo...
isso. E para mulher assim, ou mãe, um dia...

M – Mas você consegue, você usa esse dia?

- Então, não uso toda semana. Tem realmente semanas que...
não dá, mas assim, eu estou me forçando a fazer. Não me...
forçando, mas assim, eu estou me programando, eu já estou...
marcando na minha agenda, toda quinta-feira home office, e...
assim, o trabalho rende e aí eu posso levar na escola, buscar...
na escola...

M – Participar um pouco da rotina.

- É. Participar mais. Mesmo que seja um dia por semana já é...
muito bacana. Então assim, eu acho que está tendo essa...
preocupação em reter mesmo, você volta revigorado né, você...
trabalha bem, no dia seguinte você está mais motivada. Então...
eu acho que isso é legal também. Então assim. Então as vezes...
eu penso, nossa, será que o meu caminho é continuar numa...

APÊNDICE C - Sentidos do trabalho

<p>O trabalho como fonte de prazer</p>	<p><i>Eu gosto do que eu faço. [...] Aí hoje ela (a filha) fala assim, mamãe porque você vai trabalhar? Porque eu gosto. Porque eu gosto, porque a mamãe fica <u>feliz</u> quando ela trabalha [...]</i> (E1)</p> <p><i><u>Gosto bastante do que eu faço.</u></i> (E4)</p> <p><i>Desde pequenos (os filhos), quando eles me perguntavam por que eu tenho que trabalhar eu dizia: primeiro porque eu gosto e segundo porque a gente vai sair de férias porque vocês adoram que a gente esteja junto, então a mamãe precisa ganhar dinheiro junto com o papai para a gente fazer tudo que a gente quer.</i> (E9)</p> <p><i>Então para mim é bom trabalhar, eu gosto de trabalhar.</i> (E10)</p> <p><i>Eu me sinto <u>super realizada</u> assim no que eu faço, eu tenho paixão de estar acompanhando o varejo, gosto muito dessa relação com o cliente, de estar junto às pessoas.</i> (E14)</p> <p><i>[...] a <u>satisfação</u> que eu tenho quando eu faço uma apresentação e sou aplaudida. Então isso tudo é muito prazeroso e gratificante. [...] me faz sentir útil e faz eu me sentir mulher. Me faz sentir realizada.</i> (E15)</p> <p><i>Eu adoro a minha carreira, gosto, acho que é uma parte importante de mim, não consigo me imaginar parando de trabalhar. [...] E sempre foi uma coisa que eu quis, ter <u>prazer</u> no que eu faço, porque afinal são muitas horas.</i> (E16)</p> <p><i>Mas ele (marido) fala que nunca vou parar de trabalhar. [...] Eu gosto de ser sempre desafiada. Eu gosto do que eu faço. [...] É o <u>reconhecimento</u>.</i> (E17)</p> <p><i>Sempre trabalhei no que <u>eu gosto</u>. Então isso pra mim sempre foi muito legal.</i> (E19)</p> <p><i>É uma coisa que eu gosto de fazer, eu gosto de contato. O realizar.</i> (E20)</p> <p><i>É uma coisa assim de <u>alimento</u>. Eu gosto de estar num ambiente que indica que as coisas que eu fiz estão tendo reflexo, estão tendo alguma consequência. [...] Então isso me fazia <u>sentir viva</u>. [...] e tem a coisa de acordar de manhã, de se preparar, ter que se vestir, se maquiar. Então é uma coisa de <u>prazer</u> mesmo.</i> (E18)</p> <p><i>Eu sinto falta assim de não vir para cá, de <u>falar com as pessoas</u>. Eu gosto. [...] Eu acho que é principalmente conviver com as pessoas seja cliente, seja com equipe, seja com projetos. Eu acho que ter esse movimento na minha vida é o que me dá <u>paixão</u>.</i> (E21)</p>
--	--

[...] ver o resultado. De falar puxa eu acreditei nisso e aconteceu. É isso que mais eu gosto. Eu gosto de conviver com as pessoas [...] (E22)

Uma foi a coisa de realização, de criação [...] O que me apaixonou no meu trabalho? Você começar uma coisa do zero, ver aquela coisa ser criada, ver o resultado e impacto que isso pode dar. [...] Hoje o que é esse prazer? É a capacidade de alterar a vida das pessoas. (E23)

Eu gosto do trabalho e gosto da sensação de produzir, gosto dessa coisa de ser produtiva. Eu gosto do desafio intelectual que tem por trás do trabalho, eu gosto dessa sensação de que eu estou produzindo, estou criando, estou trazendo algo novo, eu estou fazendo a diferença. Isso é uma coisa que me mantém viva, é disso que eu gosto. (E25)

Eu gosto de desafios e esse desafio que eles sempre me deram foi o que me motivou de chegar onde eu cheguei e mostrar que eu sou capaz e mostrar o meu espaço e eu sempre gostei de fazer isso. (E26)

porque para mim já não importa mais o cargo né, ou não me importa mais se eu vou ganhar mais ou não, importa eu poder fazer, me dar essa liberdade, essa autonomia de fazer. (E28)

Não acho que é tanto um incentivo da família nem uma necessidade de independência, uma necessidade de dinheiro, eu acho que na verdade eu gosto de me sentir útil, eu gosto de me sentir capaz eu acho. (E29)

Liberdade de tudo, liberdade financeira, de expressão, de atuação, de você colocar as suas ideias, ser aceita, realização que é muito legal quando funciona, dá certo, coisas que você acredita acontecem, às vezes significa frustração também, às vezes não sai da forma que você gostaria, às vezes as coisas dão errado. (E30)

Eu sentia falta desse sentimento de que você está se desenvolvendo. Não sei... De conhecimento mesmo, de ter acesso às pessoas, de trocar ideias [...] (E31)

Eu adoro o que eu faço. (E32)

Eu acho que é uma coisa social mesmo. É você ter assunto para conversar numa festa, de você ter coisa para falar que você faz. [...] É meio que antenado mesmo, saber o que está acontecendo no mundo. [...] Então eu sinto, ainda sinto muito essa necessidade de ter alguma coisa bacana para falar em algum lugar. (E33)

Eu gosto do que eu faço. (E34)

	<p><i>Eu acho que a gente tem que ser feliz com o que a gente faz. Estar <u>feliz</u> e ser feliz, se sentir realizado com isso, senão não tem propósito. Não tem dinheiro que valha. [...] Tem que estar feliz, tem que acreditar. (E37)</i></p> <p><i>Eu acho que a gente nasce com uma missão de ajudar <u>construir coisas melhores</u> e que a gente tem essa possibilidade a partir de todas as ações que se faz na vida e boa parte das ações está no trabalho. (E41)</i></p>
<p>O trabalho como fonte de realização financeira e independência financeira...</p>	<p><i>[...] também tem que ter essa compensação, manutenção da independência, manutenção financeira, a minha <u>independência financeira</u>. Então isso para mim é uma coisa importante. (E4)</i></p> <p><i>Isso (<u>segurança financeira</u>) pra mim é super importante embora meu marido vai continuar fazer as coisas dele e tal, mas esse processo é meu eu preciso ter essa garantia para continuar. (E9)</i></p> <p><i>Então sim, a minha profissão é uma coisa super importante para mim, acho que me define também como pessoa, como personalidade, me dá uma segurança no sentido financeiro e também no sentido de reconhecimento mesmo, mas ao mesmo tempo é isso. (E16)</i></p> <p><i>Então assim eu preciso trabalhar. É uma questão de <u>necessidade</u>. Para eu ficar em casa hoje eu teria que abrir mão de muita coisa. [...] Então eu acho que para parar de trabalhar eu ia ter que estar numa boa condição financeira. (E22)</i></p> <p><i>Eu quero ter o meu próprio dinheiro, ter a minha <u>vida financeira independente</u>, fazer o que eu quero com meu dinheiro, <u>nunca depender de ninguém</u>. Então o trabalho também sempre me deu essa independência de ganhar e fazer o que eu quisesse com meu dinheiro. (E18)</i></p> <p><i>Pra mim eu acho que sempre significou <u>independência financeira</u> e foi por isso... (E24)</i></p> <p><i>É assim, cada um sabe onde os seus fantasmas apertam e os meus gritam quando eu me sinto <u>independente</u>, é tão simples quanto isso. (E25)</i></p> <p><i>O trabalho para mim é <u>financeiro total</u>. (E26)</i></p> <p><i>Lógico além da <u>independência financeira</u>, hoje eu tenho uma posição com meu marido que a gente divide as contas, não tem uma facilidade de estar em casa... (E31)</i></p> <p><i>Porque é dele que eu tiro todo o meu <u>sustento</u>, é dele que eu <u>faço as coisas que eu gosto</u>... (E32)</i></p> <p><i>Eu cresci com isso e aí teve uma necessidade eu preciso ser <u>independente</u>. Ser autônomo isso no trabalho,</i></p>

	<p><i>na vida amorosa. Não gosto de sentir que eu dependo de alguém ou de alguma coisa para viver. (E36)</i></p> <p><i>A gente tem que unir o útil ao agradável. (E37)</i></p> <p><i>Pra mim trabalhar significa <u>ter dinheiro para eu poder tomar as minhas decisões</u> e que as minhas decisões dependam só de mim e eu sou muito independente [...] (E38)</i></p> <p><i>Tudo o que eu consegui eu acabei conseguindo com o meu trabalho. Então eu acho que o trabalho me deu um <u>retorno financeiro</u>. (E40)</i></p>
<p>... independência inclusive do marido.</p>	<p><i>Eu não nasci para tipo meu marido vai me sustentar. Eu nunca pensei desse jeito. (E13)</i></p> <p><i>E assim, <u>nunca quis depender de marido</u>. Sempre tive pavor da possibilidade de depender de marido [...] (E16)</i></p> <p><i>Só que assim quando eu cresci eu sempre achei que eu ia trabalhar porque eu sempre quis ser dona do meu nariz, <u>eu nunca quis depender de ninguém, de nenhum homem, de nada</u>. Eu queria ser independente eu tinha esse sonho. (E22)</i></p> <p><i>Sabe que num desses dias que eu estava no stress máximo, eu cheguei em casa e disse para o meu marido: “ Eu juro, eu juro que hoje eu estou com vontade de mandar tudo para aquele lugar. Eu queria parar dois meses para pensar o que eu quero da minha vida, nem só o que eu quero fazer, mas o que eu quero da minha vida.” E para minha surpresa o meu marido disse que achava mesmo que eu estava precisando tirar uns dois ou três meses sabáticos. Mas aí eu pensei: E nesse período, ter que pedir para ele dinheiro para fazer as minhas coisas? Aí é difícil né, é uma questão difícil. (E23)</i></p> <p><i>[...] e, por exemplo, no dia que eu virar e falar "eu tenho dinheiro e vou comprar um apartamento" eu vou comprar um apartamento porque eu trabalho e tenho dinheiro e eu não dependo do meu marido dizer sim ou não. (E38)</i></p>

As vozes que permeiam os sentidos do trabalho

<p>O exemplo da mãe ou do pai trabalhadores</p>	<p><i>Na verdade minha mãe sempre trabalhou. [...] eu não tive um berço de grandes recursos financeiros, mas meu pai sempre nos deu a importância de se tornar um profissional cada vez melhor, de formar, de buscar o estudo, enfim, isso eu tenho até hoje. (E14)</i></p> <p><i>Minha mãe sempre trabalhou. Meus pais sempre trabalharam. Minha mãe sempre trabalhou fora. Um pouco antes de eu nascer minha trabalhava no banco e dava aula de português e quando eu nasci ela passou a só trabalhar no banco e não dar aula, mas sempre trabalhou fora. (E16)</i></p> <p><i>Eu nunca pensei nisso. Minha mãe não desde que ela casou ela optou por ficar em casa e cuidar dos filhos, sempre foi ativa, mas com outras coisas e meu pai sempre foi um cara que trabalhou duro, ele tem setenta e dois anos e ainda trabalha então talvez ele seja inconscientemente o meu modelo de inspiração no trabalho. (E21)</i></p> <p><i>Até eu ficar adolescente, até eu me formar, todas as mães, tias, ninguém trabalhava. Minha mãe ela trabalhou sim até eu nascer e a geração da minha mãe não trabalhava. [...] A geração dela toda cuidava dos filhos e só ela trabalhava. (E22)</i></p> <p><i>Nasci em São Paulo, mas fui criada em Taubaté aquela cidade a setenta quilômetros do Vale do Paraíba e assim eu sempre fui incentivada a ter minha independência profissional. Sempre minha mãe trabalhou fora, minha mãe é professora universitária, mas sempre trabalhou assim em três empregos de manhã, de tarde e à noite. Meu pai é advogado. Então eles sempre trabalharam muito essa questão é estudo, é buscar sua independência, é buscar sua profissão, é se desenvolver. Então pra mim foi muito natural esse caminho, inclusive foi muito natural vir para São Paulo e sair de uma cidade do interior então a questão do provincianismo falava muito alto. [...] E é interessante que as minhas amigas de infância e que ainda moram lá hoje você vê que a visão de mundo é completamente diferente, os desejos, os anseios são completamente diferentes, mas para mim foi natural. (E27)</i></p> <p><i>A minha mãe não trabalhava, mas eu vi o meu pai trabalhando sempre muito, a gente cresceu vendo assim o meu pai ser um exemplo de homem, estava lá no dia a dia trabalhando muito, ele tinha inclusive na época, tinha funcionário padrão, que ele ganhou várias vezes, quer queira ou não eu sou psicóloga, sei que essas coisas vão projetando no nosso DNA, esse tipo de coisa, mas assim para mim trabalho significa um monte de coisa. (E30)</i></p> <p><i>Minha mãe sempre trabalhou, eu sempre tive esse modelo né, dela trabalhando fora de casa e eu costume</i></p>
---	--

	<p><i>conversar com as minhas amigas assim acho que a nossa geração ela vive um questionamento ao contrário, a gente foi preparada muito mais para a carreira profissional do que para família, filhos, dona de casa. Eu pelo menos tive uma educação assim, tem que se formar para depois casar, depois ter filhos. (E31)</i></p> <p><i>é que eu tive uma figura de pai muito forte e dessa admiração, de ele ter essa coisa com palavras, com estudo. Então o meu pai foi um pouco o modelo... [...] Então meu pai veio com um discurso de que mulher, meu pai era assim, "vocês não tem que namorar, vocês não tem que casar, vocês tem que trabalhar". (E32)</i></p> <p><i>Eu falei do meu pai porque o meu pai é um cara mais assim, é um espelhamento híbrido porque a minha mãe é uma empreendedora, minha mãe é carreira completamente autônoma, nunca quis trabalhar para os outros, nunca. Ela sempre trabalhou, trabalhou bem, empreendedora de muito sucesso, de ganhar muito dinheiro. Então eu tenho o espelhamento dos dois. (E34)</i></p> <p><i>Na realidade tanto minha mãe quanto meu pai sempre trabalharam muito. Minha mãe, é interessante, ela fez faculdade numa época que já era difícil as pessoas estudarem. Minha mãe fez agronomia numa época que a turma era de 50 alunos, 48 homens e 2 mulheres, ela era uma das mulheres, onde ela saiu do interior de Piracicaba e foi para Curitiba para fazer a faculdade. Ela realmente revolucionou. Lembrou que na época ela foi escondida do meu avô, ela conta. Ela já foi para mim um marco, um modelo que rompeu algumas barreiras da época, culturais, mulher. Minha mãe sim trabalhava no campo com um monte de homens e ela está junto, de calças jeans, na época a mulher usava vestidinho. Quando fiz o colégio, minha mãe sempre trabalhou muito, ela saía de manhã para trabalhar, trabalhava numa cidade perto de Piracicaba, ela saía de manhã numa turma de 5 pessoas que dividiam o carro. Ela ia para essa cidade, trabalhava o dia todo e voltava a noite. Aí no final de semana ela cuidava da gente. Meu pai saía de manhã, voltava, almoçava e voltava a trabalhar e voltava a noite. Ela chegava umas 6 horas do trabalho e ele voltava umas 9 da noite. Sempre trabalhando muito. A gente cresceu nesse ambiente, sempre trabalhando. (E39)</i></p>
<p>O contraexemplo: a mãe que não trabalhava ou não tinha uma carreira</p>	<p><i>A minha mãe começou a trabalhar eu era adolescente assim, porque o meu pai tem uma empresa e ela foi trabalhar com ele. Então era assim, ela foi trabalhar, trabalha com ele até hoje, mas se a gente ficava doente ela não ia. Sabe? Era uma coisa muito mais tranqüila. E eu acho que, de repente, ela que é o modelo de mulher que eu tinha, sempre me estimulou muito a valorizar a carreira, porque ela não teve. (E33)</i></p> <p><i>E eu vi ao contrário, vi minha mãe ficando muito tempo em casa sozinha. Minha mãe até pela época dela quando eu estava em casa numa época quase para casar ela ficava o dia ocioso demais então eu acho que</i></p>

	<p><i>o modelo que eu vi, foi oposto. [...] Sabe que agora caiu minha ficha? Era o oposto mesmo porque ela se sentia totalmente inútil assim. Eu me lembro que ela montou com uma amiga um curso de pintura em tecido em casa e aquilo ocupou muito o tempo dela. Eu acho que foi a época que ela ficou mais feliz porque ela tinha um grupo de alunas que ia à tarde pintar, ela fazia bolo para as alunas e ela até ganhou dinheiro com aquilo. Então foi a época que ela mais se sentiu útil. (E18)</i></p> <p><i>É engraçado que assim, minha mãe não, minha mãe sempre foi dona de casa, minha mãe não trabalhava. (E20)</i></p> <p><i>Não, minha mãe sempre teve uma atividade, mas eu não posso dizer que ela teve uma carreira. [...] Não, eu não tive esse modelo de executiva, de trabalhar fora, de viagem. Tinha uma imagem desde que eu me lembro que era criança eu era muito mais ligada em sonhar da executiva de pastinha e blazer viajando do que da dona de casa fazendo comidinha e brincando de Barbie, eu já tinha isso desde a minha adolescência. (E23)</i></p>
<p>O trabalho por necessidade financeira</p>	<p><i>Eu comecei com essa história (de trabalhar) por conta disso de necessidade mesmo. Eu gostava de ir ao cinema, eu queria ter a roupa da moda, eu queria o dinheiro. Meu pai não tinha condições de me dar. Então se eu quisesse ter eu teria que lutar pelo que eu queria. A minha mãe sempre trabalhou em casa, mas ao mesmo tempo em que ela sempre cuidou da família ela sempre fazia coisas. A minha mãe sempre estava buscando fazer coisas, ela tem muita habilidade manual. Então ela pintava, fazia crochê, fazia tricô, bordava e no final das contas eu acabava ficando muito com ela nesse sentido. Ela sempre encontrou um jeito de adicionar um pouco de dinheiro à família com as atividades dela e o meu pai foi fazer faculdade depois de casado com três filhos. Então tinha um jeito de fazer as coisas em casa, lutar para conseguir um espaço melhor dentro da simplicidade que eu acho que acabou influenciando esse processo. (E41)</i></p> <p><i>Foi necessidade sim (começar a trabalhar). Os meus pais eram bastante humildes, a gente tinha uma vida assim bastante regrada a prioridade era assim meu pai e minha mãe sempre priorizaram o estudo. (E19)</i></p> <p><i>Na realidade não, meus pais tem um estudo não... sei lá não tiveram estudo e eles sabem ler e escrever. Então eles foram até sei lá o primário e meu pai fez colegial e ele era um desenhista de uma empresa grande durante anos mas a minha mãe sempre foi dona de casa. Então a referencia sempre foi o meu pai e ele sempre foi muito batalhador só que no auge ele perdeu tudo. Então foi aí que eu fui trabalhar. Então a gente vivia muito bem e até que eu fui trabalhar. (E26)</i></p>
<p>O trabalho com fonte de independência</p>	<p><i>Isso pra mim é super importante (a segurança financeira). Eu sei de onde vem isso. Lá na minha infância eu tinha tias que queriam ter uma vida independente e não podiam. Eu ouvia isso e dizia que nunca vou</i></p>

depende de ninguém principalmente sendo mulher. (E9)

Eu comecei a trabalhar muito cedo, com 17 anos. Eu sempre tive uma necessidade de independência muito grande. (E10)

Pesquisadora – Por algum modelo familiar?

Não, muito pelo contrário, minha mãe era super dona de casa, só o meu pai que trabalhava. Acho que eu tinha vontade, sabe, era uma coisa mais minha mesmo, da minha personalidade, de ter uma certa independência. (E10)

Minha mãe parou de trabalhar quando casou. Ela continuou trabalhando com meu pai, mas assim ajudando no negócio do meu pai, mas ela sempre falou que não era para eu depender de marido. Talvez porque ela deixou de ter o dinheirinho dela e dependesse do meu pai ela disse que primeiro era para pensar na gente assim. Trabalha, estuda... Ela não estudou, mas ela sempre estimulou isso e eu tenho muito disso, eu nunca fui atrás de um marido rico, de depender. (E13)

[...] porque minha mãe sempre trabalhou, sempre teve o dinheiro dela, mas eu tenho algumas tias que abriram mão da carreira pelo marido e tem que pedir dinheiro para comprar calcinha. Sabe assim? Eu tenho pavor disso. Um pavor assim que eu falei: Nossa, eu devo ter sido escrava numa outra encarnação, porque é muito forte [...] (E16)

[...] mas minha mãe sempre trabalhou muito também. Eu vejo em casa desde a minha infância menos, mas na minha adolescência eu lembro de que eu e meu irmão a gente preparava o almoço no domingo e arrumava a casa porque estava meu pai escrevendo tese de mestrado e minha mãe fazendo os laudos dela porque ela é médica. Eu sempre escutei meu avô falar... O meu avô, pai da minha mãe, teve oito filhas no interior de Minas, um fazendeiro que não estudou nem até a quarta série, um cara bronco assim, mas ele falava: minhas filhas todas vão estudar para não depender de marido. (E24)

Eu cresci com esse discurso de que você tem que ser independente, você tem que ser dona do seu nariz, você tem essa possibilidade... (E25)

A minha mãe sempre trabalhou sim e se formou e trabalhou e muito espelhada no que ela sempre me falou. Eu tenho impressão que a minha mãe é daquela geração que a mulher precisa se reafirmar e tem que ter o papel na sociedade e fazer frente e tem que ganhar o dinheiro. Então eu acho que dentro dessa formação ela me passou tudo isso [...] acho que mulher tem que trabalhar sim e tem que ter o seu próprio dinheiro. (E38)

APÊNDICE D - Elementos do trabalho

Aspectos Estratégicos

<p>Proximidade com a estratégia...</p>	<p><i>O de melhor da função é... você vê a empresa de fato[...] (E4);</i> <i>O melhor é que você entende o macro da história. (E10);</i> <i>Então assim, você realmente passa a ter um olhar estratégico.[...] (E20);</i> <i>[...] eu passo a ter que ver a empresa como um todo. [...] Então eu passei a ter acesso a informações sigilosas da empresa. (E26);</i> <i>[...] você passa pensar sistemicamente, passa entender a organização em todas as suas interfaces [...] (E27);</i> <i>Eu acho que positivo é você conseguir ter uma visão, trabalhar na estratégia de uma forma mais abrangente [...] (E21);</i> <i>Você começa a olhar as decisões da empresa de outra perspectiva. [...] Você começa a entender qual é o critério de lucratividade da empresa, qual a satisfação que a empresa tem que dar para um stakeholder, para um acionista.(E23);</i> <i>Você começa a participar dessas decisões um pouco mais estratégicas e isso para mim foi sensacional, para você ver realmente o rumo (da empresa). (E39)</i></p>
<p>...nas sem poder de decisão nessa esfera estratégica.</p>	<p><i>[...] eu participo das reuniões, escuto as estratégias da empresa, tudo, mas não é a minha pauta [...] (E1);</i> <i>Mas eu não estou no desenho propriamente da aprovação da estratégia então eu levo, eu opino, eu investigo, eu fomento, mas na verdade a decisão não é minha. (E7)</i> <i>[...] eu tenho uma participação muito ativa agora nas decisões. Então tem muita coisa que eu tenho o poder de falar sim ou não né, obviamente que isso tudo é dividido com o diretor, com os diretores, com o próprio presidente [...] (E19)</i> <i>[...] você poder exercer, assim, por você ser sênior, você tem um peso maior em tudo né, numa decisão, num planejamento, na parte estratégica da empresa, a tua opinião, a tua experiência vale mais e isso é bacana porque você monta os rumos da empresa. É como eu estou te falando, mas às vezes você não consegue fazer tudo...(E22)</i></p>
<p>Disseminador da estratégia</p>	<p><i>Pra mim é mais importante disseminar estratégia. (E7)</i></p>

	<p><i>A empresa espera que eu seja também um mediador de coisas que possam agregar valor a empresa. (E9)</i></p> <p><i>Quando você está nessa faixa intermediária você tem que garantir que todo grupo que está ali abaixo entenda tudo que tem que ser feito, que entenda a organização, o futuro da empresa, tem que estar sempre mantendo a equipe muito motivada [...] (E11)</i></p> <p><i>Então eu sou muito mais hoje uma ponte, né, para fazer as coisas acontecerem [...] (E21)</i></p>
<p>Alterna entre a estratégia e a operação</p>	<p><i>A minha posição tem muito isso, porque assim, ao mesmo tempo em que eu estou numa operação mesmo, numa produção de um evento, eu também tenho que ter uma visão estratégica na hora de montar um conteúdo para esse evento. (E1)</i></p> <p><i>Quanto maior, quanto mais próximo do cargo superior, maior vai ser a exigência no seu conhecimento na questão de gestão, nas tomadas de decisões do que especificamente na questão operacional. Então da operação eu tenho uma distância maior, porém, é necessário que eu esteja acompanhando tudo que acontece [...] (E14)</i></p> <p><i>O cargo de gerência de marketing a gente tem uma parte muito forte em decisão, realmente em decisão importante. Mas por outro lado a gente também tem um lado operacional grande. Aqui dentro da [Empresa], apesar de eu ter um cargo de gerente, é uma coisa assim, eu não me desligo da operação, eu não me desligo de alguns detalhes. (E20)</i></p> <p><i>Eu acho que positivo é você conseguir ter uma visão, trabalhar na estratégia de uma forma mais abrangente assim, hoje você consegue sair da operação e olhar, você consegue visualizar o todo muito mais fácil, porque você não está absorvido com a execução do dia a dia. (E21)</i></p> <p><i>A diferença básica do júnior para o pleno é que o pleno é dono da casinha, da lojinha né. Se a lojinha não vai bem é o meu número, o meu resultado. O júnior não, o júnior tem alguém que responde pela lojinha, vamos dizer, eu preciso conhecer a minha estratégia, o meu mercado, como se fosse a minha empresa. (E24)</i></p> <p><i>Hoje eu posso dizer que estou mais no estratégico, mas às vezes existe a necessidade de entrar um pouco no operacional. (E30)</i></p> <p><i>Agora, ao mesmo tempo vem o desafio e muitas vezes o problema porque você também tem todo o dia a dia operacional para dar conta. Então eu acho que o maior desafio dessa posição é exatamente esse, como poder focar em estratégia, uma visão a longo prazo, sem deixar o dia a dia e a rotina e os problemas</i></p>

	<p><i>corriqueiros mais da operação tomarem todo o seu tempo. (E31)</i></p> <p><i>É mais ou menos assim 80% estratégia e 20% operação.(E35)</i></p> <p><i>Então acabo tendo que assumir minhas funções de gerente sênior, de fazer planejamento, fazer apresentações, dar reporte e acabo em alguns momentos tendo que entrar na operação porque algum problema aconteceu na operação e acabo tendo que entrar. (E39)</i></p> <p><i>Então você já tem que pensar estratégico, entender a cabeça desses caras que estão lá em cima e não tem tempo de entender todas as questões, as coisas num nível muito máximo, acolher seu chefe porque a pessoa que está em cima está com duzentas demandas e não está vendo e você tendo que pilotar. Na verdade a gente acaba <u>pilotando a válvula da panela de pressão</u>. (E42)</i></p> <p><i>Então um pouco esse sanduíche da coisa né, que na verdade é um pouco a história do <u>coringa</u>, em algum momento você alterna entre a estratégia [...]Então efetivamente você alterna essa coisa de estar no muito estratégico e aí descer para o muito operacional, e essa alternância desgasta. Não é que é ruim, mas quando isso acontece muito tempo, com muita frequência ela desgasta porque uma hora você tem que ter a visão do helicóptero, outra hora você tem que ter a visão da águia. (E25)</i></p> <p><i>Então quando você dá esse passo em função de gestão, você faz alinhamentos, você constrói relacionamentos, busca sinergias, é uma <u>coisa um pouco mais etérea</u>. E para mim foi difícil porque, qual o produto no final do dia né, o que eu entreguei, o que eu vi, mas per aí, você fez reuniões, você compartilhou informação, você criou sinergia, mas isso não é palpável né. Então para mim foi um passo interessante porque deixar o operacional não foi fácil. E às vezes ainda me pego buscando operacional, não é por aí, vamos voltar, tua posição agora é outra. (E27)</i></p>
<p>Autonomia na função e com a equipe.</p>	<p><i>Eu tenho uma tomada de decisão dali para baixo. (E7)</i></p> <p><i>A gente também tem uma autonomia com a própria diretoria para fazer as coisas acontecerem. (E8)</i></p> <p><i>Eu acho que hoje eu tenho bastante autonomia. Claro que sempre alinhado sobre o que eu posso fazer e até onde eu posso ir. (E13)</i></p> <p><i>Eu tenho muito mais autonomia. Eu me sinto muito a vontade. De forma nenhuma a minha direção prende a gente, qualquer gerente aqui dentro. [...] Então eu decido as minhas coisas.(E15)</i></p> <p><i>Então assim hoje eu tenho muita autonomia para trabalhar, para decidir o dia a dia junto a equipe, [...] eu</i></p>

	<p><i>me sinto segura para tomar as decisões sem ter que ficar consultando ele (o chefe). (E37)</i></p> <p><i>Outro pró que vejo na empresa que trabalho, na posição que estou, poder tomar as decisões sem precisar a cada passo meu ter que estar alinhando com meu diretor superior. Você tem que tomar decisões, o cargo exige isso. [...] Você tem mais carta branca, mais autonomia para tomar as decisões. (E39)</i></p>
--	---

Aspectos Políticos

Fazer alianças e interpretar contextos	<p><i>O desafio dessa posição, na verdade, é a política. Aquilo que te desgasta mais, você saber alinhar, você saber se posicionar, você saber gerenciar um conflito. Então eu não vejo isso como uma coisa difícil, mas sim saber jogar. (E17)</i></p> <p><i>E essa habilidade de <u>dançar conforme a música</u>, essa leitura do ambiente [...] Então eu acho que é um pouco essa visão sistêmica, essa leitura do que está acontecendo, de onde você está inserido, de quem pode ser o seu parceiro num projeto, numa ideia, como que as forças se dispõem, e aí é uma questão de quilometragem também né, de experiência sua, de experiência na empresa, de entender como essas coisas funcionam. (E25)</i></p> <p><i>De ter acesso sim às pessoas certas, hoje eu tenho um trânsito enorme tanto com o presidente, com os vice-presidentes, com diretoria, tal, mas talvez pela questão da minha personalidade, de fazer acontecer, eu sou uma pessoa assim que gosto de fazer acontecer. Então de projetos e de movimentação, essa articulação toda dentro da companhia. (E28)</i></p> <p><i>[...] o grande segredo de você crescer em uma organização é você se adaptar a muitos estilos de liderança diferentes, você ser plástico, como se você fosse um <u>boneco articulado</u> que se encaixa no que tiver, tanto lida com chefe paternalista quanto o autocrático, tem gente que tem essa plasticidade organizacional. Eu não tenho. (E34)</i></p> <p><i>[...] acho que a palavra chave é aliança porque você tem que fazer aliança para cima, para baixo e até para os lados. (E35)</i></p> <p><i>Você começa a entrar mais em uma seara política. Então além da construção do relacionamento, você tem que ler o que está no subtexto das situações. Você tem que ler os cenários [...]. (E36)</i></p> <p><i>Então eu acho que para mim essa questão da política é um mal necessário, mas é o que mais me custa,</i></p>
--	--

	<i>hoje é o que mais me custa no sentido de esforço pessoal. (E37)</i>
Ganho de visibilidade	<p><i>Então você fica visível para todos os diretores. [...] Os diretores passam a cobrar você. Você passa a ter uma voz importante. [...] Então o tempo inteiro você é monitorada. A atitude que você tomou numa reunião, como você reagiu a tal coisa, como você liderou tal coisa, como que quem está embaixo viu, como que você impacta positivamente ou negativamente no grupo. Então isso é pesado. (E12)</i></p> <p><i>[...] eu estava exposta no meio da diretoria toda, é que você passa por um 2º olhar, começa a olhar as decisões da empresa de outra perspectiva. (E23)</i></p> <p><i>Eu deixo o que eu sou reconhecida, é a minha zona de conforto para ir a uma área onde você vira vitrine.(E36)</i></p>
Lidar com a hierarquia para cima e para baixo	<p><i>A responsabilidade por fazer a equipe acontecer, disseminar, controlar o processo, a hora que a gente está falando de pensar mais longe, pensar a estrutura de prazo, estratégia das áreas, definição de rever políticas ou não, eu tenho que sempre subir um degrau. Esse hoje é um dos maiores desafios, de entender esse papel principalmente nesse meio. (E7)</i></p> <p><i>E nem tudo também que vem como demanda, tudo que se refere a diretores e presidência dá para passar para a equipe toda que está aqui embaixo. Isso também a gente tem que fazer tanto do que se leva para os diretores e quanto do que tem que ser passado para esse grupo porque nem toda informação também pode ser passada, você tem momentos certos para comunicar determinadas coisas. (E11)</i></p> <p><i>Então a gente fala que é meio que um <u>sanduíche</u> e você está no meio [...]. Então se por um lado você é visto como um líder, uma pessoa que vende e que tem uma boa performance. Por outro lado você tem lá a pressão de cima sempre te cobrando mais e isso nem sempre pode passar para baixo. (E15)</i></p> <p><i>A gente tem que tentar balancear isso para tentar não passar para equipe não se sentir desmotivada, não se sentir tão pressionada. Porque cada um sente de um jeito e cabe ao gestor meio que tentar minimizar isso e colocar isso da melhor forma possível para o seu subordinado. (E15)</i></p> <p><i>E até mesmo assim de você ter pessoas que trabalham com você, também poder segurar um pouco, amortecer um pouco o que vem em cima né, porque eu acho que faz parte você manter a equipe motivada, tal, tem muita coisa que chega e que você não pode repassar. (E19)</i></p> <p><i>Eu brinco que é como se fosse a <u>adolescência</u>, sabe, aquele período da adolescência quando te dão muita responsabilidade e as vezes te podam um pouco.. Então as vezes você se sente pronta para tomar uma, sei</i></p>

lá, as vezes eu tenho um planejamento eu quero ir para um lado eu falo não, vamos mudar, vamos agir dessa forma né e o meu superior fala na, o eu não acredito que nós vamos por esse caminho, nós vamos pelo outro e isso me frustra um pouco entendeu? (E22)

Então você também começa reconhecer quando a corporação está pedindo uma coisa, tentando fazer de conta que ela está fazendo uma coisa boa e não, na realidade ela quer fazer de conta que ela está pensando em pessoas, mas no fundo ela está vendo a lucratividade do negócio. [...] É duro ver a realidade. Está bom, você está tentando me enganar, qual vai ser meu papel agora? [...] Então como que eu faço esse jogo? Como que eu não deixo de ser a [Nome] que acredita na verdade, na lealdade, na confiança, na transparência. Ao mesmo tempo a empresa me coloca em situações que eu não vou poder ter a mesma transparência. (E23)

Tem uma questão que eu não sei muito bem fazer ainda, mas que eu sei que é uma coisa que eu preciso melhorar, acho que é um fator chave quando você está em uma posição intermediária de liderança. É você poder administrar as funções que vem de cima, você administrar posicionamento com os quais você não concorda, mas que você tem que de alguma forma vender para as pessoas que estão ao lado de você. Eu não sei fazer isso muito bem não, isso é um gap. (E34)

Essa coisa de você ficar, é aquela coisa, você segurar o rojão e não tentar passar para baixo e as pessoas só percebem o quanto você segura quando você tira férias. Porque existe uma coisa vulcânica, obviamente depende muito de quem está aqui em cima né, mas no momento atual que eu vivo é complicado... (E28)

[...] exige de você uma capacidade de articulação muito maior porque você não é o diretor. Então não é você que está lá decidindo as estratégias e cascadeando isso para tua equipe, mas ao mesmo tempo você tem uma equipe que está se espelhando que você precisa promover, desenvolver, gerenciar essas pessoas para que um dia elas sejam você, você possa dar saltos. (E36)

Então você tem gente querendo ocupar seu lugar pra cima e você só na cadeia alimentar ali. Você está no meio. Tem gente querendo comer você que vem da posição de baixo e você querendo comer a posição do outro. (E42)

Gestão de Pessoas

<p>Gestão da equipe</p>	<p><i>Quando a gente fala de gestão de pessoas esse foi o primeiro choque porque tem que administrar o funcionário que não vem trabalhar, insatisfação, precisa administrar, saber motivar e por outro lado eu tenho que me motivar também para desempenhar o função e conseguir lidar com essa <u>gestão de conflito</u>. (E13)</i></p> <p><i>O quanto <u>essas coisas não são simples</u>, o quanto <u>não é fácil</u> você motivar a sua equipe, manter os salários em linha, atender o seu cliente, manter margem de lucro, entregar margem de lucro pro Head que fica lá na Inglaterra, cobra margem de lucro altíssima. (E17)</i></p> <p><i>Você realmente toma uma responsabilidade de responder por 5, 10, seja qual for o número de pessoas. (E20)</i></p> <p><i>Aí é uma característica muito dessa gerência média, que é uma questão de gostar de gente, é uma posição onde você lida muito com gente e você depende muito das pessoas.(E25)</i></p> <p><i>Mas assim, fácil? Não. Não foi fácil. <u>Não acho que seja fácil</u>. Eu acho que é uma responsabilidade grande e é um comprometimento que você tem que ter mesmo, ninguém nasce gestor. (E27)</i></p> <p><i>Eu acho <u>desafiador</u> porque lidar com pessoas não é algo como se fala... para mim não era ainda uma experiência forte [...] (E32)</i></p> <p><i>[...] quando você lida com pessoas dizendo da equipe, da sua articulação, pessoas são pessoas. Então mudam se a dinâmica, mudam se os humores, mudam as suas motivações. Então é uma coisa que não existe receita de bolo [...]. Então exige de você uma capacidade de adaptação, olhar a mudança, ler o cenário, de não aceitar só o que você acha que é o correto. Então assim você começa a antecipar essas mudanças, que exige um <u>esforço</u>, uma <u>energia altíssima</u>. (E36)</i></p>
<p>Os cuidados com a equipe</p>	<p><i>Você tem uma equipe para <u>cuidar</u>.(E18)</i></p> <p><i>A única coisa que realmente muda foram as pessoas respondendo para você, aí sim é um outro tipo de relacionamento né. Eu acho que é um pouco a diferença de você <u>ser filha para ser mãe</u>. Que no fim você acaba, mesmo que você seja responsável, você tem que <u>cuidar</u> de outras pessoas. (E29)</i></p> <p><i>eu acho que é essa coisa de você ser muito mais demandado pela equipe. Eu acho que assim, você tem que ter um <u>instinto materno</u> meio forte mesmo, porque é mais ou menos isso, sabe? As pessoas precisam</i></p>

	<p>de atenção. (E33)</p> <p><i>Eu deixo de ser a executora de fato, muitas vezes você tem que executar até para dar o exemplo para multiplicar ou para <u>ensinar</u>, mas é muito mais no sentido prover recursos, dar o direcionamento, acompanhar para saber se nós estamos alcançando o nosso resultado ou não, aonde que nós temos que corrigir, que melhorar. (E37)</i></p> <p><i>porque uma das coisas que eu acho que me dá mais satisfação de equipe é quando você vê o seu funcionário promovido né. Eu tenho muito <u>apego pelos meus funcionários</u> de querer ensinar, de querer que eles façam direito, é meio que <u>mãe</u>. Sabe? <u>Quero ensinar</u> e quero que eles façam direito. (E38)</i></p> <p><i>Então também saber esse <u>lado humano</u> de saber <u>acolher</u>, saber escutar, saber falar, mas tem que ter calma. (E42)</i></p>
Compromisso com o desenvolvimento da equipe	<p><i>Quando eu virei gerente me veio muito, sobretudo quando a minha equipe cresceu, o nível de <u>responsabilidade que eu tenho sobre essas pessoas</u>. Sobre a carreira delas, sobre o treinamento delas e até <u>responsabilidade no sentido de não permitir que elas se queimem</u>, por exemplo. Saber qual é o momento de colocá-las no cliente, o momento de proteger, mas sem desautorizar. (E16)</i></p> <p><i>Eu estou aqui para <u>formar sucessores</u>. Então eu quero que eles se desenvolvam, e quero que eles busquem alternativas inclusive de ampliar os horizontes. (E27)</i></p> <p><i>Você ser gerente é você fazer gestão das pessoas, o dia a dia, fazer com que as coisas elas trabalhem de uma forma harmoniosa, você facilita o dia a dia delas, <u>você abre caminhos para elas</u>. Quando eu falo liderança que eu acho que é o que eu me cobro muito, é assim, é motivá-las, esse é um trabalho que chega no final do dia muito desgastante, o tempo todo você está direcionada a isso, as pessoas não deixarem a peteca cair, as pessoas se desenvolverem [...] E me cobro muito porque não quero, não gostaria de ser uma gerente né, somente uma gerente, mas sim uma liderança que faz com que as pessoas realmente, <u>mostre o caminho para elas e que elas se desenvolvam</u>. (E28)</i></p> <p><i>Eu acho que o principal desafio é a comunicação além do desenvolvimento é claro de você desenvolver as pessoas, de você <u>estar genuinamente interessado que essas pessoas possam galgar outras posições</u> dentro da organização ou verticalmente ou horizontalmente. (E30)</i></p> <p><i>Você tem que <u>desenvolver essas pessoas</u>. Então não é só atender, é desenvolver mesmo. (E33)</i></p> <p><i>[...] eu sei que faz parte do meu crescimento eu fazer <u>esse pessoal</u> (a equipe) <u>andar também</u>. (E36)</i></p>

	<p><i>Agora eu tenho pessoas embaixo de mim, acho que fazer a gestão de pessoas é importante no desenvolvimento da carreira. (E39)</i></p> <p><i>O que eu acho que é bem importante é você ter um papel de formador de pessoas [...] e você para baixo tem todo um trabalho e um <u>cuidado de formar as pessoas que estão com você</u> [...]. (E41)</i></p>
O papel de líder	<p><i>Quando você chega nesse nível gerencial não é só você e sua fala, você e seu poder de decisão, mas é você como role model, qual a imagem que está passando, você está sendo visto como time de liderança. Então você influencia as pessoas, ou porque as pessoas se espelham em você, porque elas acham que você está dando rumo correto ou errado. Eu acho que é outro lado do jogo de cintura, a imagem que a empresa passa a ter através de você. (E23)</i></p> <p><i>Você não consegue assumir uma posição como está se você não tiver uma <u>competência de liderança</u>. Seja por conta de equipe, seja por conta de influência que você vai ter que ter sobre pares, sobre pessoas que não necessariamente respondem para você [...].(E25)</i></p> <p><i>Senti mais a responsabilidade de ter um papel de líder que realmente <u>inspira as pessoas a trabalhar assim por você</u>. Então isso que eu senti a maior diferença. (E29)</i></p> <p><i>Você tem que exercer uma liderança, você tem um time embaixo de você, tem que ter uma liderança lateral com seus pares e tem que fazer a operação girar e têm que pensar no nível estratégico e almejar esse cargo. (E42)</i></p>

Ganhos da função

Ganhos da função	<p><i>Você vai conquistando alguns espaços e conseqüentemente vai conquistando algumas liberdades. [...] Eu tenho alguma flexibilidade que para mim é impagável. [...] Também ao cargo porque eu tenho que dar satisfação para menos gente. (E10)</i></p> <p><i>Na verdade eu faço minha agenda. Eu diria que assim tem uma exigência maior, mas por outro lado você também tem outras flexibilidades, você consegue sair mais cedo, você no sábado não trabalha como gerente eu já trabalhava no sábado. [...] Têm momentos onde eu preciso levar minha filha para a escola em função de um determinado problema, algum assunto que tem que conversar com a professora então tem condição hoje de equilibrar o meu horário. Se fosse em outra função eu não conseguiria. (E14)</i></p> <p><i>A gente tem uma maior flexibilidade quando está na rua. Porque às vezes você termina um cliente e pode</i></p>
------------------	--

ir embora para casa, pode fazer um supermercado e adiantar alguma coisa e eu comecei a perceber que dava para fazer isso. (E15)

[...] por um lado eu me sinto confortável em tomar umas decisões dentro da empresa não me importando com o que as pessoas vão dizer, e sabe quando você já passou dessa fase. [...] No sentido de você fazer e não se importar e as pessoas vão ter que aceitar, eu já fiz muita vitrine de madrugada e hoje eu não me disponho mais a fazer isso. Acho que quando você começa a carreira você precisa fazer muita coisa, e eu era assim, precisa varrer o chão então eu varro, entendeu e não que eu me negue a fazer coisas operacionais, mas eu já me nego a fazer algumas coisas. Eu acho que por conta do amadurecimento, da posição e por conta da idade. Eu delego para o meu grupo e então nesse ponto você assume uma posição mais madura de decisão, de meio [...] Hoje eu coloco limites que eu não faço mais. (E20)

Flexibilidade de horário, eu entro a hora que eu quero, saio a hora que eu quero e ninguém me fala nada. Eu tenho esse horário mais ou menos que eu defini, se um dia tem um problema pessoal, vou resolver e chegar meio dia, eu tenho liberdade para fazer isso, ninguém vai me criticar e não vou ter que dar satisfação para ninguém. (E23)

Então o fato de ser casada, de ser mãe, tudo, me restringe muitas viagens. [...] Então assim, eu viajo, mas assim, eu deveria viajar muito mais para estar mais próxima do cliente, até porque a minha função. [...] Até eu já conversei com o meu diretor sobre isso algumas vezes e assim, a forma que eu tento suprir é que eu tenho alguém da minha equipe que está fazendo esse papel. (E1)

Então o que eu faço hoje é olhar para frente, por exemplo eu já sei que tem viagem de pesquisa e essa viagem acontece entre setembro e outubro. Eu sabia que pelo menos no final de outubro eu teria um compromisso de família. Então assim que eu posso eu falo, vem cá, quando que é essa viagem? Já está planejada? Eu já começo a mexer meu tabuleiro de xadrez, já começo antecipar minhas compras para poder ir na viagem antes. Aí numa reunião eu já falo, será que não era melhor a gente ir no final de setembro em vez de no começo de outubro? (E22)

APÊNDICE E - Dinâmica do trabalho

<p>Maior pressão e carga de trabalho</p>	<p><i>O lado ruim é a pressão. Às vezes eu me sinto sozinha, como eu vou resolver todos os problemas do mundo? Parece que eu sou obrigada a resolver tudo. (E10)</i></p> <p><i>Você tem que estar preparada para assumir qualquer coisa, então também se o diretor está fora você tem que tomar decisões, você tem que estar preparada para isso [...] (E11)</i></p> <p><i>A pressão aumenta muito, <u>não sei se compensa</u>, aumenta demais. (E12)</i></p> <p><i>Hoje eu trabalho muito mais. (E14)</i></p> <p><i>Por outro lado <u>você tem o contra que é a cobrança</u>. É uma pressão violenta por meta e por venda. Eu diria que é o maior inconveniente nosso. É o maior <u>incomodo</u> e que tira o nosso sono na verdade. [...] (E15)</i></p> <p><i>Então eu percebi o nível de cobrança e até auto-cobrança muito maior. (E16)</i></p> <p><i>[...] o meu dia aqui antes tinha 12 horas e agora está tendo 14 e eu ainda sou acordada no meio da noite para resolver uma série de coisas. (E27)</i></p> <p><i>[...] a carga ficou maior [...] quando os problemas pipocam, meu gestor cobra de mim. [...] Então no final a carga horária que tenho hoje é maior do que a que eu tinha anteriormente. (E39)</i></p> <p><i>O cargo tem um <u>peso</u> de responsabilidade maior. (E40)</i></p> <p><i>Então a gente é ensanduichado tem uma pressão muito grande de baixo para cima e de cima para baixo. Cobrado por resultado e cobrado por operação. (E42)</i></p>
<p>Jornada de trabalho</p>	<p><i>Então eu acabo saindo (de casa) umas sete e pouco, chego aqui oito e meia, nove horas mais ou menos, e aí eu costumo sair umas seis horas da tarde. (E1)</i></p> <p><i>Normalmente (chego) às nove da manhã, tentei chegar mais cedo, mas não funciona sair cedo, por que? Porque normalmente mais no final do dia é que tendem a resolver mais assuntos de pessoas. Então normalmente eu saio daqui umas sete e meia da noite, sete horas, é bem raro eu sair antes das sete. (E4)</i></p> <p><i>A gente sai às seis, mas assim, isso na teoria, na prática a gente acaba ficando sempre um pouquinho a mais. (E2)</i></p>

(Chego ao trabalho) sete e meia, oito horas, trabalho mais ou menos umas doze, treze horas [...] (E3)

Então a minha rotina é muito mais voltada para a entrega que para um “nine to five”, do que um horário específico de trabalho. (E10)

Então um dia típico é assim começa as nove termina às sete, no máximo sete e meia, de vez em quando estoura um pouquinho, mas terminar às seis é praticamente impossível. (E18)

Na verdade eu chego normalmente oito e meia, nove horas, dependendo do dia as reuniões começam às oito horas. [...] entre sete e meia, oito e meia é normalmente o horário que a gente sai. (E30)

Meu dia de trabalho é normalmente de nove e meia até dezenove horas. (E41)

Eu chego nove horas da manhã [...] Num dia normal, (eu saio) seis e meia. (E13)

Então eu começo meu dia por volta das nove horas da manhã, por volta de uma hora da tarde no máximo eu paro para almoçar e aí retorno e fico em média até sete horas da noite. (E14)

Normalmente meu horário médio é às nove da manhã. Existem momentos de pico aonde às vezes eu começo meia hora antes, oito e meia [...] Meu horário de atuação normalmente é até às sete da noite, sete e meia. Especialmente, nesse último ano e meio a média foi para oito, oito e meia da noite. (E23)

Eu chego aqui nove e meia, dez horas e fico aqui até sete e meia, oito. (E24)

Apesar do horário da empresa ser oito horas da manha, eu normalmente chego às nove, porque eu acabo ficando até mais tarde. (E20)

Então eu chego aqui por volta das nove horas e não tenho muito horário para ir embora, vou embora em média oito, oito e meia da noite. (E21)

A gente entra aqui às oito, eu chego normalmente 7:50, as vezes um pouquinho mais tarde por uma coisa ou outra, a gente não tem horário rígido aqui não. Agora eu procuro chegar cedo porque eu gosto de sair cedo. Então eu gosto quando dá seis, seis e pouco estourando, a menos que tenha de fato alguma coisa acontecendo, alguma coisa que precisa entregar, eu sou das primeiras que chegam, mas não sou das últimas que saem. Primeiro porque eu gosto de estar com os meninos à noite, porque eu faço ginástica à noite, enfim, porque você sai daqui as 8 da noite, você chega em casa os meninos já estão dormindo né, é o tempo de jantar, tomar banho e cair na cama. Então eu gosto de sair cedo. (E25)

Eu procuro entrar às dez horas e sair no horário que der porque eu sei que eu nunca consigo sair às seis

horas. Então eu procuro entrar às dez horas porque eu quero fazer academia de manhã. Então eu faço academia de manhã e acordo cedo, levo meu filho na escola e faço academia e vou trabalhar às dez horas. Consigo tomar café da manhã com a minha filha dez horas da manhã porque em 15 minutos eu estou aqui no meu trabalho. E eu saio sete e meia ou oito horas, depende. (E26)

Eu chego aqui às oito horas. Eu tento sair seis e meia, que é o meu objetivo. Mas é comum sair às sete, tem alguns períodos de maior pico de trabalho. (E29)

Eu acho que essa pergunta está cada vez mais difícil a gente responder. Porque eu acho que hoje a gente tem uma mobilidade maior de trabalho, com o notebook querendo ou não onde você estiver você está trabalhando. [...] Hoje não tenho assim nenhuma obrigatoriedade, ah tenho que estar aqui às oito e ao mesmo tempo teria que sair às seis, não, não tenho isso. (E31)

Eu chego aqui por volta das oito e meio mais ou menos, fico até umas seis e meia. Eu tenho conseguido. (E33)

Começa geralmente oito horas [...] Aí seis, seis e meia por aí. Assim antes eu chegava em casa e continuava plugada ainda e aí minha filha falava: Ah não mãe! Agora é para mim. (E35)

Nós não temos obrigação de horário. Eu começo oito e meia da manhã. [...] Eu sai daqui às oito e meia da noite. (E37)

Saio para o trabalho umas oito e meia, nove horas e chego em casa umas sete e meia, oito horas. (E39)

Então o horário lá é das oito às cinco e meia, tem uma grande mudança que eu ainda estou me adaptando nessa coisa do horário porque eu sempre fui super workaholic, trabalhei até oito, nove, dez, onze, sábado sempre, porque essa coisa de você ser detalhista demanda mais tempo. (E40)

Em geral começo oito e meia, nove horas e vou até às sete da noite. Eu vou pela média que é sete, mas às vezes estica, se você tem um evento. (E32)

Geralmente eu tenho um horário bastante flexível. Eu entro entre nove e dez. Então está nessa faixa de horário, obviamente eu saio mais tarde, ontem, por exemplo, eu sai daqui eram oito e meia da noite. (E34)

Então assim o meu dia é muito variado, em geral em trabalho cerca de umas dez, onze horas por dia. Então hora que começa, hora que termina não é fixo, vai depender dos compromissos que eu tenho, às vezes eu até trabalho em casa no período do dia por exemplo, mas no geral entre dez, onze horas por dia que eu

	<p>trabalho. (E36)</p> <p><i>O horário aqui é super flexível, eu adoro dormir, então eu chego aqui entre dez e dez e quinze, e saio muito mais tarde né? Termino isso, depende, num dia normal entre oito e meia e nove horas da noite. (E38)</i></p>
<p>Jornada de trabalho além do escritório</p>	<p><i>Eu normalmente estou aqui entre oito e meia a nove horas. Eu saio de casa deixo meu filho na escola e venho para cá. Saio daqui em torno de sete ou sete e meia. [...] <u>No caminho eu faço um call com a minha equipe direta e todos participam para a gente tirar o que está pegando fogo, o que não está e qual é a regra do dia e aí eu digo o que tem que fazer, o que tem que cuidar, tiro dúvidas iniciais por telefone com todo mundo e é todos os dias. (E7)</u></i></p> <p><i>O horário de chegar é mais fácil de dizer e o de sair é mais difícil. Então eu chego por volta de nove horas, entre oito e meia a nove horas eu chego na empresa. [...] <u>No caminho eu já vou telefonando e já vendo o que eu tenho que reorganizar. Se eu tenho alguma coisa muito urgente a hora que eu chego na minha casa eu me conecto de novo e vou terminar, mas eu não deixo de fazer algumas coisas (pessoais). (E11)</u></i></p> <p><i>Eu chego aqui oito e meia da manhã. Aí eu tenho que fazer home office algumas vezes para dar uma aliviada na cabeça, raramente eu consigo ficar muito tempo durante o dia, meu home office é mais de noite, durante o dia todo mundo me chama, tudo acontece. Eu saio às sete. E aí eu fico com as crianças, <u>boto eles para dormir e pelo menos umas três vezes por semana eu ligo o computador a noite para trabalhar até umas onze da noite. (E12)</u></i></p>
<p>Jornada de trabalho e a vida pessoal/familiar</p>	<p><i>Agora (eu chego à empresa) entre oito e nove, depende porque <u>minha vida está bastante agora nesse momento condicionada à babá e à rotina do meu filho. Então às vezes dependendo do horário que a babá chega ou dependendo de como é minha manhã lá em casa eu tento chegar sempre oito e meia aqui. E à tarde eu tenho que sair seis horas para buscá-lo na escolinha. Então essa é minha rotina atual de chegada e de saída. Então essa é minha rotina. Antes do filho saía daqui a hora que fosse necessária, muitas vezes oito, sempre mais de sete horas da noite. (E6)</u></i></p> <p><i>Eu chego aqui oito, oito e meia no máximo. Normalmente umas seis, seis e meia. Agora estou <u>fazendo MBA [...] (E8)</u></i></p> <p><i>Então eu procuro estar aqui entre oito horas até porque eu preciso sair cedo. Porque <u>eu tenho um filho pequeno e que está na escola. O meu marido espera eu chegar para poder sair. Então eu tenho horário para chegar em casa. (E15)</u></i></p>

	<p><i>Chego aqui por oito, oito e meia, aí não paro. <u>Eu consigo desligar até umas duas da tarde que meu filho chega da escola</u>, eu ligo para ele e tal para saber se está tudo bem, fazer a lição, o que ele almoçou, o que vai almoçar e bababah, para ele me ligar na hora de fazer a lição. E por volta de umas cinco e meia <u>eu já começo ficar inquieta, que horas que eu vou sair?</u> Sempre que eu falo que vou sair às seis, eu saio às sete. Se eu falo que vou sair às sete, saio às oito. Mas não passa das sete normalmente. E não levo mais trabalho para casa. (E17)</i></p> <p><i>Eu chego aqui por volta das nove [...] Eu procuro, <u>agora que eu tenho uma filha pequena, eu procuro realmente não me ausentar muito</u> porque como eu já me ausento pelas viagens. Então quando eu estou em São Paulo eu procuro não chegar tão tarde em casa. Mas em média eu saio daqui entre seis e meia, sete horas todos os dias [...] (E19)</i></p> <p><i>Meu horário oficial é das oito às cinco e meia. <u>Na prática eu chego umas oito e meia porque eu deixo as crianças na escola e vou para o trabalho.</u> Aí eu trabalho das oito e meia, é muito difícil eu sair antes de seis e meia, sete horas. (E22)</i></p> <p><i><u>Quando eu não vou para a ginástica ou natação de manhã, geralmente eu chego aqui sete e meia da manhã, o horário de ir embora aí varia muito, mas assim, não passa das sete da noite.</u> (E28)</i></p> <p><i>Em tese a gente começaria às nove. Como eu não saio às seis, eu falei: também não vou entrar às nove. Porque que eu vou entrar mais cedo sendo que depois eu vou ter que ficar até mais tarde mesmo? <u>Então geralmente eu tenho atividades pessoais antes, mas eu entro geralmente nove e meia.</u> [...]Eu saio geralmente assim, sete, sete e meia. (E16)</i></p>
<p>O ritmo imposto pelas atividades do dia a dia</p>	<p><i>Uma coisa que eu não tenho é rotina. [...] um dia <u>muito agitado</u> com reuniões e final do dia inicio da noite, quando eu consigo não ser interrompida e despachar meus e-mails, responder e-mail, onde eu tenho que fazer tudo o que é atividade que exige mais raciocínio, mais concentração eu faço no final do dia. (E3)</i></p> <p><i>É <u>sempre muito corrido</u>, mas eu consigo almoçar todos os dias, não ficar comendo lanches. São algumas coisas que eu procuro manter na minha rotina. (E11)</i></p> <p><i>Hoje, por exemplo, eu devo estar nesse momento com <u>200 e-mails não lidos</u> na minha caixa de entrada, eu <u>estou tentando não ficar desesperada</u>, bater o olho, ver o que é urgente e deixar para segunda-feira. Então eu estou tentando me exercitar... (E12)</i></p> <p><i>Então a agenda é bem recheada de reuniões [...] e <u>horário de almoço também praticamente não existe.</u></i></p>

Como o planejamento das reuniões é muito ruim, você acaba tendo que arrumar tempo com outro horário para fazer as suas coisas. E aí eu prefiro sacrificar meu horário de almoço do que ter que ficar aqui todos os dias até as oito. (E19)

Meu dia a dia é meio caótico, eu diria né? (E21)

Meu dia é muito estressante, muito atribulado, muito corrido. Corrido assim de às vezes você falar, ah não tomei meu lanche. [...] Aí eu paro sempre para almoçar, não tem essa de não almoçar eu paro, mas é tudo rápido assim, tudo não dá tempo para pensar [...] (E22)

Durante o dia sem intervalo. Uma coisa que dificilmente eu abro mão, a não ser em momentos de pico é o meu horário de almoço, mas é normalmente um horário corrido ou falando de trabalho, almoçando com as pessoas do escritório. Mas é uma coisa que eu nunca tive hábito de abrir mão, de passar sem almoçar. [...] Dia inteiro no pique acelerado, tenho que lembrar de tomar água, lembrar de ir no toalete, lembrar que eu tenho que ligar para minha mãe e algumas vezes até anotando isso porque quando olho no relógio já é 7 da noite.[...] Muita reunião, acima de tudo muita reunião. (E23)

Na verdade não tenho rotina né. [...] É um dia muito intenso, porque normalmente eu tenho reuniões, mas quando eu volto para minha mesa, eu tenho milhões de e-mails que eu preciso resolver. [...] eu até tenho uma brincadeira não muito politicamente correta, quando eu chego das reuniões, eu falo, agora eu preciso voltar trabalhar. [...] Tudo acontece ao mesmo tempo. (E27)

E o dia típico de trabalho é de 5 a 7 reuniões por dia. É muita reunião. Tem em torno de 280 e-mails mais ou menos e assim, são reuniões ou entre áreas né, a grande parte é entre áreas. (E28)

Às vezes você trabalha o dia inteiro e fala: Não consegui fazer xixi. Você não consegue parar para ter um tempo assim para respirar. É difícil. (E29)

Um dia típico é um dia com muitas reuniões para decisões, para definições de diretrizes, além disso eu acabo direcionando uma série de atividades da minha equipe. Meu dia é intenso. Hoje eu almocei em 40 minutos, mas eu almocei, mas às vezes a gente tem working lunch. (E30)

[...] Eu não sofro, por exemplo, de não conseguir ler todos os meus emails, o meu diretor ele é meio paranóico, ele fica ali contando os emails que entram, o quanto ele já leu, quantos faltam, ele tem essa... (E37)

A rotina dentro do escritório é muito pesada porque você está com muito barulho, está com muita gente, é

	<p><i>o telefone tocando toda hora. (E42)</i></p> <p><i>O dia inteiro em reunião, o dia inteiro apagando incêndio no telefone, o tempo inteiro. Almoço e olhe lá, hora de almoço é supérfluo. (E39)</i></p>
<p>Otimizar o tempo no trabalho</p>	<p><i>Porque hoje eu tenho pouco tempo, <u>eu não tenho tempo a perder</u>. Então hoje eu sou muito mais eficiente no que eu faço. Hoje eu não faço almoço de duas horas, hoje faço almoço de meia hora porque quero sair cedo, quero ir para casa cedo, porque quero ficar com as minhas filhas. [...] hoje para mim quando eu sento com uma pessoa, eu sou direta, sabe, vamos resolver, muito mais prática, objetiva porque o meu tempo vale ouro. [...] Eu procuro estar comprometida o momento todo em que eu estou aqui. Então, internet, cafezinho toda hora eu evito fazer. Porque eu quero dentro das minhas oito horas de trabalho, nove horas de trabalho, fazer tudo o que eu posso. <u>Fazer com que essas horas sejam as mais produtivas possíveis</u>. (E1)</i></p> <p><i>A gente fica até mais eficiente no trabalho depois que você tem filho. [...] porque cuida de mais coisas e você fica mais focada no trabalho. Porque você consegue lidar com mais coisas ao mesmo tempo e como você precisa ir para casa correndo para cuidar dos filhos, você fica muito mais focada durante o dia e então tem muita gente que trabalha o dia todo e só que levanta duas vezes para tomar um cafezinho. [...] Eu acho até que rende um pouco e a gente ficou até mais eficiente e por outro lado tem essa coisa do tempo e que a <u>gente fica angustiada com o tempo</u>, mas a gente fica muito mais objetiva no trabalho. (E20)</i></p> <p><i>Eu <u>procuro ao máximo sair mais cedo</u>. Isso é um desafio diário que eu tenho de dar conta das minhas atribuições naquele período para poder chegar mais cedo em casa. (E22)</i></p> <p><i>O seu <u>tempo passa a ser muito mais precioso</u>, já que você está ali longe do seu filho. Eu acho que eu tenho que trabalhar para <u>ser mais eficiente do que eu era, com meu tempo</u>. Quando a gente fala do item tempo, por exemplo, se eu estou aqui no trabalho não dá para eu ir tomar café e ficar batendo papo meia hora. Não dá para descer e comer. Não. Eu estou no trabalho, eu tenho que trabalhar e tenho que ser eficiente. (E31)</i></p> <p><i>Então assim, <u>eu não saio muito tarde, até porque essa é uma política que eu tenho</u>, a não ser que seja absolutamente necessário. O que quer dizer que eu trabalho num ritmo insano enquanto estou aqui. Não tem cafezinho, é água, xixi e sentar. Tanto que as vezes o meu chefe passa na minha mesa e diz: pelo amor de Deus [nome], levanta e toma um café. É um ritmo bem puxado.(E16)</i></p>

A dificuldade de estabelecer limites ao trabalho

Só que isso é um processo contínuo de reeducação porque tu sente culpa, o meu trabalho está lá me esperando, eu tenho que entregar isso para amanhã, tem que aprender a dizer não, não dá, não consigo, não é do teu prazo. Então eu estou negociando muito mais e dizer não. Basicamente para tu ter qualidade de vida em empresa tem que saber dizer não.(E3)

Então eu saio por volta de oito ou oito e meia (de casa); então até umas nove horas eu estou nas lojas. Eu tenho um péssimo hábito, eu não consigo sair antes das sete ou sete e meia e quando eu saio parece que eu sinto que estou abandonando o emprego. (E5)

[..] porque para quem eu estou trabalhando sempre sabe que eu vou entregar tudo e eu não falo não. Então vai pedindo. (E12)

Eu acho que aí tem um balanço porque tem uma culpa da empresa sim porque existe uma falta de gente suficiente para o volume de expectativa, de metas que a gente tem hoje. Também falta um lado de você aprender a dizer não, que é muito mais fácil quando você não é gerente de pessoas. [...] Quando você assume a gestão de pessoas você tem a responsabilidade pelo que você tem que fazer e pelos outros. (E23)

Se eu colocasse na minha cabeça assim, eu vou trabalhar até que eu faço tudo que eu tenho que fazer, eu trabalharia sábado, domingo, feriado, madrugada, não ia conseguir terminar. Porque assim, eu acho que as empresas vivem num momento, as empresas perderam um pouco o senso de noção. Eu acho que ninguém para pra pensar qual é a quantidade de melancia que tem no meu caminhão, não tem ninguém interessado nisso. (E25)

Mas assim, eu entro normalmente às nove da manhã e a saída não tem, na verdade esse é um grande problema meu, preciso me policiar bastante porque a demanda é intensa. Então tem dias que eu saio às dez e meia da noite, tem dias que eu saio às onze, já cheguei a sair mais tarde. (E27)

Assim tem que ter muita disciplina para falar "vou parar", o que eu não fiz hoje vou fazer amanhã porque a carga de trabalho é maior.(E37)

Não sou workaholic por opção e isso eu deixo bem claro. Eu acho que assim talvez eu trabalhe muito porque eu me envolvo muito com as coisas que eu faço. [...] Quando eu mudei para a consultoria eu tive que fazer até terapia porque eu entrava trabalhava quatorze horas, saía possessa do trabalho só pensando no trabalho aí chegou uma hora assim que me deu um tilt na cabeça porque eu não tinha vida. Aí fui fazer terapia e aí com muita terapia eu fui entender que não é a empresa que é responsável pela minha vida, sou eu responsável, mas como eu tenho a tendência a querer aprender então há sempre um controle que eu

preciso fazer. (E36)

Pra mim é muito difícil você falar "vou diminuir o ritmo do trabalho" porque quando eu vejo aqui, as 10 horas que eu passo aqui já não são suficientes para fazer, se eu tenho que deixar de fazer alguma coisa aqui isso não começa a me fazer bem pessoal. Então não é uma coisa que eu vou sair daqui as 6 horas da tarde, vou ser mais feliz, não vou sair 6 horas, não vou ficar mais feliz nada porque eu vou sair daqui, vou ficar pensando o que eu poderia ter feito quando estou lá, é um pouquinho disso. (E38)

No meu trabalho sou sugada por todos os lados [...] Isso não é uma particularidade minha, isso é meio unânime porque trabalhar em empresa de startup é esse o problema. A gente tem a sensação de enxugar gelo. Você está trabalhando, trabalhando, trabalhando e parece que o negócio não rende porque é tudo desestruturado. [...] Suga muito de você. Tenho esse problema na empresa já. O que acontece? Como tenho esse problema lá, tem muita coisa para fazer, acabo ficando muito focada em querer resolver as coisas da empresa. [...] (E39)

Eu vivia muito o trabalho, acho que eu vivia 90% do trabalho. [...] Então eu sempre fui assim, eu não estou mais conseguindo ser dessa forma mas aí eu também vejo "nossa ótimo é o inimigo do bom", tanta gente consegue fazer, eu estou buscando a fórmula ainda no trabalho, na vida pessoal, por isso que é tumultuado. (E40)

APÊNDICE F - Comportamento no trabalho

O reforço do masculino	<p><i>A mulher no ambiente de trabalho além de ela ter que provar mais que ela é competente, eu sinto isso, assim, você tem que fazer muito mais para provar que você é competente e que você sabe se posicionar e se numa reunião você tiver que argumentar de igual para igual, você vai argumentar, mas você tem que realmente construir muito mais para poder encarar algumas coisas de frente, no mesmo patamar ali. (E1)</i></p> <p><i>Então a gente tem que se impor mais. Por isso que eu brinque e falei que o nosso departamento tem mulheres sempre muito bravas, não tem nenhuma mulher calma no marketing. Porque se a gente for calma, todo mundo passa por cima. [...] Eu acho que a personalidade das mulheres que conseguem crescer nos seus cargos são de mulheres assim mais, eu não diria nervosas, bravas, não sei especificar, mas objetivas, determinadas. (E2)</i></p> <p><i>Eu acho que para a gente sobreviver na organização você tem que brigar sim, você tem que ser mais agressiva, você tem que se mostrar mais porque só fazer o seu trabalho e entregar, ser low profile não é assim que vão olhar para você e cogitar você para as oportunidades que aparecem. Porque eu acho que muitas vezes você tem que puxar a faca sim. (E21)</i></p> <p><i>Então acho que umas das características para você crescer você tem que ter e criar o seu espaço e mostrar que você está ali para fazer e vencer e eu sempre fui competitiva e sempre fiz para fazer o melhor. (E26)</i></p> <p><i>Eu acho que assim, você tem que ser um pouco bem mais assertiva, muito mais segura no que você está conduzindo e é engraçado porque assim, aconteceu isso há duas semanas, onde eu fui questionada na minha zona de conhecimento e aí se dá uma aula nesse sentido. Mas assim, tem que realmente se impor, tem que ser mais assertiva e tem que ser muito mais objetiva. Eu acho que essa é a grande questão, você tem que ir direto ao ponto e trabalhar com isso. (E27)</i></p> <p><i>Eu acho que tem que ser um pouco mais assim, não briguenta e tal, mas assim, mais objetiva. Eu acho que eu sou muito pragmática, até pelo fato de eu ter feito engenharia, entendeu? (E35)</i></p> <p><i>Eu quando cheguei aqui pastei um pouco, mas acho que porque eu era boazinha demais. Minha postura natural com o trabalho é entender o outro lado. É muito mais diplomático do que de confronto. [...] Coisa que eu não gosto. Quando eu preciso confrontar alguém dessa maneira meu coração acelera, eu vou no banheiro lavo o rosto, assim uma coisa que não é natural de mim. Mas eu acho que não é porque eu sou</i></p>
------------------------	--

mulher, eu acho que é só porque é uma característica minha. Não sei se os homens são mais agressivos. Eu acho que é mais uma característica minha mesmo. (E24)

Eu costumo dizer, a gente é de briga. Então o homem não faz farinha com a gente aqui. Então homem é de igual para igual. Então é uma coisa engraçada. Eu não me intimido com homem, ontem eu estava às sete da noite me embatendo com um gerente meu aqui de planejamento estratégico, ele estava querendo me impor uma vontade dele. Eu estava batendo o pé com ele aqui. Então assim não faz. Eu sou muito de confronto, homem não me mete medo nenhum. Eu não me intimido. (E34)

Eu tento ser melhor do que eu sou. Eu vou tentando fazer, mas a natureza minha é ir no limite das coisas. (E36)

Eu não tenho medo de desafios. (E37)

Acho que o mundo tem que ser mais prático. Eu sou uma pessoa muito objetiva trabalhando, o mundo tem que ser mais prático, objetivo, a gente se ficar prestando atenção para essas coisas sentimentais demais, ter que ouvir o seu interior, o que o coração fala, isso não é uma coisa que tem muito a ver comigo. (E38)

Eu trabalhei muito com homens, que não é tão comum em RH, mas consultorias tem muito homem. Então eu tudo muito pratico, sentimento eu achava que atrapalhava, é isso, é por ali, eu era muito objetiva, muito pratica e para mim sentimento atrapalhava, essa coisa de chorar, não tem porque chorar, e eu vi que isso não é assim. (E3)

Ser muito quietinha, ser muito menininha, embora que o meu corpo não me deixa ser assim, mas as pessoas acabam não te respeitando, eu acho que você tem que se impor um pouco. (E5)

E eu acho que assim, talvez por já saber dessa história toda que as mulheres sofrem preconceito e não sei o que, eu sempre tive uma postura muito firme, muito madura, muito firme do que eu estou falando, eu sempre procurei pesquisar muito para ir com muita propriedade naquilo que eu estou falando. [...] acho que independentemente dessa coisa de gênero, eu sempre soube que para crescer no mercado corporativo eu precisava de garra. Eu sempre coloquei isso muito forte. Então acho que isso tira um pouco esse lado menininha, mulherzinha. (E16)

Você é uma mulher, mas você vive só a energia do masculino dentro da organização porque você não sabe como trazer as características do feminino naquele momento, dentro daquela circunstância. (E41)

Eu tenho muita força masculina, meu modelo mental opera muito masculino, apesar de eu ser muito

	<p><i>feminina, não sei o que, mas eu realmente carrego muita energia masculina. Eu tenho muito o meu lado feminino de ser vaidosa, do rosa chiclete, de gostar de me arrumar, isso tudo, tal...O lado masculino é pelo seu comportamento, ser ponta firme, da hora de ir para o combate eu não discuto como mulher, eu discuto como homem. (E42)</i></p> <p><i>Pesquisadora: Agora para você conquistar o espaço que você conquistou que tem hoje na empresa você precisou adotar comportamentos diferentes?</i></p> <p><i>Entrevistada: Não. Mas também não fiz carreira. (E6)</i></p> <p><i>Por exemplo, a empresa que eu trabalho, as pessoas dedicam os finais de semana, eu não dedico. Isso falei: "trabalho até meia noite, uma da manhã mas final de semana e meu" mas outra pessoas minhas pares trabalham. Sei que entre eu que vou entregar das nove às dezoito/dezenove horas que é a minha proposta depois que voltei desse avalanche de funcionais que eu estava fazendo, desse pacote de projetos. Cheguei agora e falei: "preciso começar a cuidar dos meus filhos". Sei que entre uma disputa de uma vaga entre eu e outra pessoa, por mais que eu seja super inteligente, super pronta, eles precisam de uma dedicação. A empresa está em busca de uma dedicação. As pessoas dão o sangue pela empresa, vestem a camisa da empresa. Eu cheguei onde cheguei hoje porque sempre fui assim. Sempre dei o sangue, a camisa, a calcinha, tudo que tinha direito. (E39)</i></p> <p><i>Entrevistada: A [empresa] já me vê como uma pessoa que a opção é a família. Eu acho que lá se eu quiser isso (chegar a um cargo maior), só se eu me enganar muito. Eu acho que lá eu não chego.</i></p> <p><i>Pesquisadora: Pra você conseguir esse objetivo você deveria ter escondido esse outro lado?</i></p> <p><i>Entrevistada: Deveria. (E22)</i></p>
<p>A anulação do feminino</p>	<p><i>Na hora que bate, eu não penso muito. Eu acho que eu viro meio menino nessas horas, eu esqueço dessa condição... Não vou mentir e falar que não dá um friozinho na barriga nessas horas, parece que você tem que crescer uns dois metros né, a voz até engrossa para você pegar e falar, tem que falar coisas firmes. (E2)</i></p> <p><i>Às vezes eu brinco, agora eu vou virar menina. Então, eu tento reservar, mesmo que seja no horário do almoço, fazer a unha, fazer depilação, essas coisas. Mulher tem todas as atividades que um homem tem no trabalho mais as coisas de meninas. (E15)</i></p> <p><i>Então quando eu vou visitar o mercado pela primeira vez, chega uma menininha né, cabelo loiro, cara de patricinha. Então eles tem uma certa, ah, mas a senhora quer tomar um café? Então ou eu bato nas costas</i></p>

deles, do cara e chamo ele de brother, para eu conseguir interagir com ele. Então tem que ter esse cuidado até com o que eu vou vestir, de forma nenhuma nada sensual, mas mais confortável, um tênis. Simples, mas ao mesmo tempo arrumadinho. (E24)

Por exemplo, uma vez que eu fui fazer um treinamento numa empresa de entrega aí tinha uma sala com uns quarenta e cinco motoboys, o gestor deles e eu. Eu numa situação até um pouco constrangedora porque você tem que levar de uma forma diferente, a forma de se vestir de tentar chamar menos atenção. Você tem que tentar um pouco ficar neutra coisa que o homem eu acho que não tem essa preocupação. [...] Eu não sei se um homem que fosse numa apresentação para trinta mulheres se ele teria alguma preocupação em ser mais discreto, de repente esconder uma masculinidade da forma que a gente esconde a feminilidade. (E31)

Eu acho que um ponto que conta fisicamente a roupa que veste, a forma como se comporta eu acho que isso pode fazer com que aconteça mais o preconceito ou não. Se eu for com uma roupa muito chamativa ou agir de uma maneira extravagante eu acho que isso pode pegar então eu procuro tomar cuidado. (E13)

Então você sabe que se você entrar para brigar com um homem eventualmente tentar falar mais alto do que ele vai te levar para o ringue ao invés de te levar para a solução do problema que você quer. Então eventualmente você tem que ouvir um pouco mais, tentar entender as razões do outro, colocar o seu ponto de vista com mais cuidado escolhendo melhor as palavras. E esse cuidar é um cuidar feminino. [...] Você é uma mulher, mas você vive só a energia do masculino dentro da organização porque você não sabe como trazer as características do feminino naquele momento, dentro daquela circunstância. (E41)

E às vezes também se envolve em picuinhas que não precisa se envolver. Eu já trabalhei numa área onde tinha mais mulheres e numa área que tinha mais homens e eu acho que eu prefiro trabalhar numa área que tem mais homens. (E13)

Eu sou mais acostumada trabalhar com homem do que com mulher, até pelo histórico de remuneração, e acho até mais fácil. Porque homens são mais diretos. Vem para tratar uma questão, trata aquilo e as mulheres que eu vejo se preocupam com outras coisas que estão ao redor e às vezes deixam de focar o que é o caso. [...] E no relacionamento é bravo trabalhar com mulher. É muito, eu não gosto dela, mas porque? Eu não sei. Não vou com a cara. Sabe essas coisas? E tem mesmo. E quando você está num grupo de homens isso não acontece. Facilmente você entra num grupo onde só tem homens e trabalha bem. Agora com um grupo de mulher não, tem que te aceitar né. É o sentimento que eu tenho, tem que te

	<p><i>aceitar. Eu não consigo descrever isso assim, é mais um sentimento, uma percepção, não é nada concreto, mas eu percebo assim como mulher, estando no meio das mulheres assim, os comentários, a forma de trabalhar e a forma de comentar assim a percepção, e quando você está num grupo de homens, legal, você é nova, bacana, vamos almoçar junto, não sei o que. Aqui não, aí tem que chamar ela para almoçar. (E8)</i></p> <p><i>Eu sempre fui competitiva e sempre fiz para fazer o melhor. É interessante e eu sempre fui muito fechada e gosto de conversar e sempre me dei muito bem com homens e acho que por causa do mercado financeiro, e sempre trabalhei e contratei homens para trabalhar comigo e acho mulher muito competitiva e mulher tem muita fofoquinha e eu nunca gostei disso. O meu único objetivo, sempre falei o que eu achava e nunca pedi tipo para estar em conversinha. Então eu sempre contratei homem para trabalhar comigo e a minha equipe sempre foi muito mais homem do que mulher. (E26)</i></p>
<p>A exaltação da diferença</p>	<p><i>A gente tem um comitê que são com todos os diretos do meu diretor, eu sou a única mulher. É engraçado porque assim, já estão super acostumados comigo, eles me chamam de irmãzinha, mas assim, quando eles dão risada lá ou fazem uma piada, alguma coisa, eu dou risada junto, mas eu não faço a piada. (E1)</i></p> <p><i>[...] uma piadinha, “ah me desculpa você está aqui mas...” (E3)</i></p> <p><i>A pessoa vai fala palavrão na sua frente e depois: Desculpa! Tem mulher na sala. (E13)</i></p> <p><i>E é óbvio que tem piada, é óbvio que muitas vezes eles falam, mas mulher é sensível, qualquer coisa chora. (E21)</i></p> <p><i>Percebo assim que em alguns momentos que eu tinha contato com a diretoria executiva, você percebia até as brincadeiras nas reuniões, as discussões, os assuntos, em alguns momentos a gente acaba se sentindo um peixe fora d’água mesmo porque o foco é bem assuntos masculinos de futebol, de mulheres. Eles ficavam até sem graças de ter mulheres ali junto. (E39)</i></p> <p><i>A cobrança que vem é um pouco diferente, em cima da mulher. [...] Eu gosto de usufruir dessa condição de ser mulher. Eu acho que tem um tratamento diferente, uma certa suavidade maior no tratar, no cobrar, no exigir. Eu gosto no caso, prefiro mil vezes a estar na posição de um homem. Talvez pelas outras dez mim coisas que eu tenho comigo, pode ser. [...] hoje eu participei de uma reunião com a Suíça, que é o board da Suíça, um monte de gente. Eu até me senti mal de estar naquele troço, socorro alguém me tira daqui. Eu estava lá com outras pessoas, um monte de homem, eu e um monte de homem. Eles é que abrem a reunião, os homens, eu perguntei uma partezinha, mas quando eles perguntavam para mim,</i></p>

eles perguntavam de um jeito.... era mais “obridado, você pode mandar”, tinha uma gentileza por trás. (E10)

A pressão é muito maior do solicitante que do meu diretor. Porque, não sei, o meu diretor até brinca que ele está muito mal acostumado com a gente, porque no fim a gente vai, a gente entrega, se mata, se acaba e no fim dá tudo certo. Então, assim, não sei se às vezes o fato de mulher, se é uma proteção quando ele diz “se você precisar de alguma coisa, me chama que eu entro, você me fala que eu vou”. (E1)

Pensando agora nessa coisa de homem/mulher, acho que tem isso de proteção e não de maior pressão. Eu acho que quem põe a pressão é a própria mulher, de falar “nossa, eu como mulher tenho que provar que eu sou mais, que eu sou melhor, que eu faço melhor, que eu sou mais competente, mesmo eu tendo filho, acho que tem muito disso “olha, eu tenho filho mas eu posso viajar”, “eu tenho filho mas posso ficar até tarde”, “eu tenho filho mas me bota nos projetos que eu dou um jeito”. Então, acho que a pressão é muito mais da mulher que do homem. Acho que pelo contrário, quando você tem um gestor homem, ele te pressiona até menos. (E1)

Eu sempre conquistei esse espaço que eu estou te falando. Por exemplo, se eu estou amamentando eu não abro mão de amamentar. Se eu vou a uma reunião eu levo o filho junto. E nunca tive o problema de alguém me dizer: Você não pode. Você não vai. Você não deve. Em nenhum momento eu vivi essa história. Quando eu tive a primeira gravidez eu ia nas reuniões mensais, não deixei de ir à nenhuma mesmo durante o período de licença e aí minha filha era a sensação no andar, ela rodava, eu não sabia nem onde ela estava, aí daqui a pouco traziam eu amamentava e tudo bem. No mês que vem eu estava de volta. Quer dizer, eu não me sentia confrontada no sentido de precisar ou de querer estar lá um dia para fazer reunião mensal e saber o que estava acontecendo ou não estava. Isso me trouxe ganhos importantes quando eu voltei. Como eu te falei eu fui promovida e quando eu voltei eu sabia o que estava acontecendo na empresa. Eu nunca estava tão afastada. E eu não percebi que meus filhos ficavam renegados ou não se sentiam envolvidos, eles conheciam todo mundo e viviam com essa relação lá dentro. (E7)

Positiva principalmente na área comercial por você ser mulher eu acho que hoje os meus clientes mulheres se sentem muito mais a vontade de estar conversando comigo do que com um home específico e acho que isso vai parecer muito positivo e a mulher consegue ser muito mais simpática que o homem nesse sentido. Então geralmente para fazer uma visita as pessoas sempre querem levar uma mulher junto porque eles acham que as coisas ficam mais fáceis de conduzir. Então isso foi e sempre usei isso muito bem e eu uso o meu charme, a minha simpatia para ganhar meus clientes e para ganhar um institucional

	<p><i>ou um banco. Então isso para mim é fantástico, a mulher tem esse poder na mão e não é nem no sentido sacana, é no sentido mesmo de você se impor no que você está falando e os homens se encantam com a mulher nesse mercado e é muito legal. (E26)</i></p>
<p>O masculino e o feminino</p>	<p><i>Então assim eu tenho um lado forte exatamente para não me parecer submissa, ninguém me vê como a coitada, que precisa de força para viver. Então eu tenho esse lado mais forte então isso me deu a possibilidade de lidar de igual para igual no banco. Ao mesmo tempo eu nunca perdi uma questão que eu chamo mais de lado feminino que é da relação, que é do olhar, que é do cuidado então tem uma característica muito forte do cuidar. Então eu sempre tive muita entrada de reconhecimento, de parceria por esse aspecto de sempre tentar cuidar e olhar o lado do outro. Obviamente que isso é uma evolução eu fui me aperfeiçoando, tendo novos conhecimentos, treinando mais em como lidar isso com as pessoas, mas isso sempre foi um fator importante para mim. (E9)</i></p> <p><i>Então sou mais objetiva, mas ainda assim a preocupação com gente é uma coisa que as pessoas sabem que isso é seu, eu acho que tem que haver essa coisa que as pessoas me atribuem mais uma doçura do que às vezes até eu sou. Então eu acho que tem que a ver um pouco com essa coisa de ser mulher, de ser mãe, de você estar discutindo uma coisa. (E4)</i></p> <p><i>[...] como conseguir de certa forma ter esse papel de liderança sem uma necessidade de ter esse papel mais masculino, de ser pela força. (E29)</i></p> <p><i>Eu preciso de uma delicadeza para tratar assuntos aqui seja porque aconteceu alguma coisa que foi bastante impactante, seja porque eu tenho que ir para o comitê executivo para dar uma notícia [...]. Do mesmo jeito que eu tenho as minhas metas, os meus indicadores e que eu tenho que ser absolutamente focada e resolver o assunto. Viver essa coisa da diferença é o dia todo é o tempo inteiro. (E41)</i></p> <p><i>Eu sou uma manteiga derretida assim. Pessoalmente sou bem emotiva, eu me envolvo demais com as coisas. Se eu acho que eu tenho que terminar aquilo naquele dia eu tenho que terminar. Eu coloco como se fosse minha foto estampada em todo trabalho assim. Eu quero fazer o melhor possível e isso me desgasta às vezes emocionalmente, mas a questão de lidar com as pessoas, de tentar responder eu procuro ser bem objetiva. Nessa hora é o lado racional que vem, o lado da exatas incorpora e eu tenho que colocar isso. Eu sinto que às vezes eu tenho que barrar o emocional e trazer o racional. Fazer essa ponderação. É difícil assim, eu acho que agora eu estou aprendendo a virar a chave. Dependendo do ambiente eu já consigo controlar o emocional e o racional. (E13)</i></p>

	<p><i>Nós não somos princesas de chuteira, não temos que ser princesas de chuteira. A gente tem que, cada um tem que ser respeitado por suas coisas. Então a gente tem que se colocar como mulher que a gente faz as nossas coisas, a maioria das mulheres tem filho, tem família, carreira, as mulheres engravidam e ficam seis meses fora e a carreira não vai parar por causa disso, ela tem esse tempo, tem que sair da reunião para amamentar e a gente não tem que se abrutalhar, entendeu? Tem que brigar de igual para igual. Nem um estufar o peito e ser o macho e nem a outra subir na tamanca e dar chilique. Estamos no mundo corporativo, a gente tem que encontrar esse equilíbrio. É mais do que falar em ser machista, para mim é a força do masculino e a força do feminino. Homem resolve as coisas de um jeito, mulher resolve de outro. (E42)</i></p>
<p>Não se sentir discriminada</p>	<p><i>Então para você conseguir as coisas sendo mulher, você ainda tem que ser muito mais competente porque os homens se sobressaem naturalmente, eu acho.(E2)</i></p> <p><i>Na [empresa] eu nunca senti isso porque o ambiente sempre foi de mulher e o presidente assim ele preza muito as mulheres. (E5)</i></p> <p><i>É uma impressão de que colegas meus homens que entraram comigo na mesma época, eu tenho colegas que hoje já são diretores, eu tenho colegas que tiveram mais oportunidades de fazer delegações internacionais. Então eu acho que sim, faz diferença. (E6)</i></p> <p><i>Eu não tenho nenhuma vertente de falar: Eu acho que eu ganho menos que homem ou não ganho, sou reconhecida menos que o homem ou não sou. (E7)</i></p> <p><i>Aqui eu não vejo problema nenhum, muito pelo contrário, acho que a gente tem um espaço bem legal, bem interessante. (E8)</i></p> <p><i>Eu nunca senti preconceito. Nunca senti que nada me atrapalhasse. Me atrapalhou no começo de carreira, mas eu acredito mais pela minha idade do que pelo fato de ser mulher, entendeu? Mais pela idade. Mas nunca senti nenhum preconceito não.(E9)</i></p> <p><i>Então eu nunca fui prejudicada, não que eu saiba, na carreira por ter sido mulher, por ser mulher. Nunca. E também nunca fui favorecida por isso. (E12)</i></p> <p><i>E não sinto preconceito voltando ao ponto de ser mulher, até agora não senti isso. Aqui principalmente eu não senti isso. (E13)</i></p> <p><i>Não me lembro de ter sofrido nenhum tipo nem de preconceito e nem de benefício por ser mulher. (E16)</i></p>

Pesquisadora – *Você sente que precisou fazer de tudo para poder alcançar?*

Entrevistada - *Mais que o triplo, o quádruplo que qualquer homem faria. (E17)*

Eu acho assim que ainda tem uma certa vantagem para o homem, talvez não a vantagem de desempenho, mas uma vantagem de oportunidade. Por exemplo, eu não acho que o meu chefe confiaria mais no trabalho de um homem do que no meu, não é isso. Por outro lado se você tem alguma oportunidade de fazer alguma coisa fora, seria muito mais fácil oferecer essa oportunidade para um homem do que para uma mulher. É muito mais difícil eu carregar a minha família para outros lugares do que um homem carregar a família para outros lugares. Então chega num determinado nível, como meu marido também tem um cargo legal, tem um cargo importante, isso eu sinto que trava um pouco as oportunidades desse tipo. (E19)

Olha, para ser muito sincera com você, assim, eu nunca vivi uma situação que eu me sentisse discriminada por eu ser mulher.(E25)

Acho que assim com certeza é mais fácil a nossa carreira hoje no sentido de sermos mulheres do que foi sei lá eu em vinte ou trinta anos atrás. Acho que hoje a gente está sem dúvida em um processo muito de igualdade mesmo, de termos as mesmas oportunidades, de podermos estar na mesma frente de atuação do que os homens enfim o sexo masculino.(E30)

Engraçado, eu acho que eu nunca senti isso. Nunca tive isso.(E32)

Mas eu sinceramente alguém me destratar por eu ser mulher não. (E36)

Pesquisadora - *Alguma situação que você tenha vivenciado, que você associa pelo fato de você ser mulher?*

Entrevistada - *Não. (E37)*

APÊNDICE G - Sentidos da casa

<p>A esfera da casa como espaço improdutivo</p>	<p><i>Bom, também não vou, eu também ficar em casa de <u>dondoca sem fazer nada</u> porque não é o que eu quero. (E4)</i></p> <p><i>Eu não consigo me ver sendo uma <u>dona de casa</u>. (E14)</i></p> <p><i>Nunca consegui ficar em casa parada a não ser em férias e licença maternidade. Eu não sei o que é ficar em casa ociosa. Então tem horas que eu penso. "O meu filho está crescendo e eu não estou vendo. O meu marido me pede atenção e eu não consigo dar a atenção que ele quer". Obviamente a gente vive bem, mas tem horas que a gente está em crise também assim como todo casal. Então eu falo. "O que eu estou fazendo aqui? Porque eu assumi este padrão de vida?", mas eu falo "vou largar tudo". Então eu penso. <u>Eu vou largar tudo e vou fazer o que? Vou ficar em casa cuidando de filho e de marido? Limpando casa e pedindo dinheiro para comprar absorvente? Pedindo dinheiro para fazer a mão? E poxa e a minha relação e a troca que eu tenho com as pessoas? Vou emburrecer.</u> (E15)</i></p> <p><i>Eu não me imagino ficando só em casa. A única fase mesmo que eu parei de trabalhar foi há dez anos que a gente morou um ano fora nos Estados Unidos e aí eu estava na [empresa]. Eu fiquei um ano sem trabalhar e quase enlouqueci. Literalmente eu fiquei em casa, fazia curso de manhã de inglês, fiz um curso de RH lá também. [...] <u>Eu ficava deprimida</u>. Chegou uma hora que eu falei assim: Não aguento mais. A rotina de casa por mais que você tenha as coisas mais facilitadas na vida americana, mas você tem que colocar o prato na máquina, tem que colocar a roupa na máquina de lavar, na máquina de secar [...] (E18)</i></p> <p><i>Se eu fosse ficar em casa o <u>meu círculo ia se reduzir</u> muito o meu círculo de pessoas porque esse contato diário com pessoas diferentes ia perder. (E22)</i></p> <p><i>Quando eu fiquei em casa e a casa é um <u>negócio desgraçado</u> né, porque te absorve que é um negócio assim. Independente de fazer trabalho de casa ou não fazer, mas a casa te absorve um tanto que se passou o dia e <u>você não fez nada</u>, você correu no supermercado, no açougue, foi buscar não sei o que, quebrou, manda arrumar e manda consertar e faz não sei o que ...[...] (E25)</i></p> <p><i>Acho que era mais essa coisa de não ser aquela mulher que fica em casa cuidando de filho e só sabe falar nisso. [...] Não ficar <u>naquela sombra de: Eu sou mãe, sou dona de casa</u>. Essa coisa meio <u>passiva</u>. (E33)</i></p>
---	---

<p>A casa como local de isolamento</p>	<p><i>E eu como [nome] mesmo senti muita falta do trabalho. Adorava a maternidade, mas eu sentia falta sim. Eu acho que a gente acaba falando, conversando com muita gente durante o dia... Então apesar de gostar, eu me sentia muito sozinha durante o dia. Eu <u>sentia falta do contato com as pessoas</u>, de conversar com as pessoas. <u>Eu me sentia muito sozinha</u>. E eu percebi que realmente assim, eu não conseguiria parar de trabalhar. (E20)</i></p> <p><i>No segundo mês, eu queria voltar a trabalhar. Aquela coisa, <u>eu quero a minha vida de volta</u>, já sei como é que é, já sei que não morre, ninguém morre, eu não quero parar de trabalhar... (E25)</i></p> <p><i>Quando você passa um período com o filho dentro de casa você aprende um milhão de coisas, mas você <u>não desenvolve</u> aquele tema. No meu caso eu sentia falta dos eventos, de trocar ideia com pessoas, de ler, às vezes não sobra tempo para leitura, de <u>acompanhar o que está acontecendo</u>. (E31)</i></p> <p><i>Mas esse período de licença também chega uma hora que você fica muito <u>fora do planeta</u>, eu sentia muita falta assim dessa coisa <u>de ter outro assunto</u>, sabe? (E33)</i></p> <p><i>Nunca pensei em deixar de trabalhar, nunca, porque por melhor que é estar com o filho, eu sentia falta, eu sentia muita falta de estar com as pessoas e de ser estimulada, ter desafios e enfim, <u>saber o que acontece no mundo</u>. (E37)</i></p> <p><i>até estava querendo realmente trabalhar, ver pessoas, querendo tirar o pijamão, sair de casa, estava a fim mesmo de voltar essa vida profissional. Eu queria voltar. Parecia que eu precisava disso para realmente estar mais ligada com o mundo. Parece que <u>eu estava aqui (em casa) meio fora do mundo</u>. (E39)</i></p>
<p>O afastamento da mulher das atividades da casa</p>	<p><i>É uma família de imigrantes que sempre trabalharam muito homens e mulheres então não teve muito isso de ficar em casa sendo dona de casa não. Tanto que eu não sei cozinhar nada assim, frito um ovo e faço café e está ótimo. Mas isso vem de mãe, eu não tive exemplo de mãe cozinhando, não tive exemplo de avó cozinhando. (E27)</i></p> <p><i>Eu tive uma influência forte da minha mãe. Meu pai sempre trabalhou e a minha mãe ela sempre foi muito independente e trabalhou até começar ter os filhos. Então eu tenho o impulso da minha mãe que tem um trauma terrível de ter parado de trabalhar. Eu brinco falo que a minha mãe é culpada hoje porque o olhar da minha mãe era: <u>você vai sair de casa, vai trabalhar nem que seja para você pagar a faxineira da sua casa, mas não seja dona de casa</u>. Minha mãe não me ensinou a cozinhar, minha mãe não me ensinou</i></p>

	<p><i>a cuidar de casa. Quando o relacionamento não deu certo e eu fui morar sozinha, eu não sabia fazer nada, eu fui aprender na Espanha. Minha mãe fez de tudo para eu não pisar em qualquer afazer do lar.</i></p> <p>(E36)</p>
--	--

APÊNDICE H - Dinâmica da vida pessoal

O ritmo intenso do cotidiano pessoal que se entrelaça com o ritmo intenso do trabalho

Você chega às sete em casa e pensa em todo mundo e às dez quando você vai tomar banho você diz "agora vou dormir". Porque tem que acordar cedo no dia seguinte. (E15)

E aí eu acordo 6 horas da manhã, acordo antes que todo mundo para preparar tudo e a gente leva para a escola e aí eu estou no trabalho de volta.[...] E o dia a dia é assim, o dia a dia assim que eu vejo é a gente correr para arrumar a casa, para ter as coisas em dia, corre para ter as coisas dos filhos em dia, do marido em dia e do trabalho e sempre a sensação final hoje é que o dia não tem as horas que a gente precisava que tivesse. (E20)

Eu tenho duas pessoas (os filhos) em casa, as crianças querendo falar comigo, o marido querendo sair comigo, tudo isso acontecendo. (E12)

Eu saio oito horas da noite chego em casa a pequenininha consigo pegar ela acordada ainda então pula no colo... Dez ou onze horas da noite que eu vou conseguir tirar a roupa porque você tira o sapato para poder sentar e bater papo aí quando vai ver já passou a hora. Então essa doação pós o trabalho eu sempre procuro de alguma maneira parar para conversar. (E14)

Eu acordo às cinco e quarenta, porque o meu filho a perua vem buscar às seis, ele estuda em Interlagos numa escola alemã, a gente mora aqui em Moema. Na verdade é o meu marido que apronta ele para ir para a escola, mas sou eu que acordo o meu marido. (E17)

A gente faz tudo correndo. Você come correndo quando come, você vai à academia correndo. E eu vou na academia, mas eu me coloquei uma regra assim também, eu vou na academia nem que seja para eu ficar lá vinte minutos porque senão eu não vou. (E19)

Então eu consigo conversar, brincar, jantar. Tudo bem assim, eles vão dormir umas nove e meia, dez horas, aí é que eu vou tomar banho, aí é que eu vou fazer as minhas coisas, mas não tem problema. Eu conseguindo ter esse tempo com eles de conversar, saber o que está acontecendo, brincar um pouco, tal, isso pra mim já está ok. (E33)

Durante a semana estou sempre correndo. Final de semana eu estou sempre correndo. Estou sempre correndo num shopping para comprar alguma coisa para a [filha] ou a [filha] querendo que eu brinque com alguma coisa.(E39)

	<p>[...] <i>tem dia que eu consigo ligar em casa durante o dia para falar com ela (a filha), tem dias que eu não consigo, tem dias que eu saio ela está dormindo, eu chego ela está dormindo e eu vou me administrando nesse sentido. (E37)</i></p> <p><i>Eu já acordo às 6 horas, vou acordar às 5h? No verão eu até tenho pique porque calor, céu azul eu até tenho pique, agora hoje está inverno, escuro, ninguém merece sair da cama para ir fazer ginástica ou não sei o que... Essas coisas me incomodam. (E9)</i></p>
<p>O esgotamento físico das mulheres com filhos</p>	<p><i>Então eu fico sempre em segundo plano, eu não tenho saco nem de comprar roupa porque eu estou cansada, eu vivo cansada. [...] Então eu tenho tentado fazer, sexta-feira fazer home office, trabalhar um pouco menos, fazer a unha no fim do dia, porque aí quando ele (marido) chega, eu não estou acabada. E aí eu consigo sair com ele, tenho um momento feliz com o meu marido na sexta e não estou acabada dormindo do lado dele lá. (E12)</i></p> <p><i>A gente chega, a gente perdeu o dia. Segunda a sexta a gente não faz nada que não seja chegar em casa, comer alguma coisa, ficar com as crianças, ver a lição e pôr para dormir. A gente não faz mais nada. (E17)</i></p> <p><i>E a partir do momento que eu pego os dois (filhos) na escola eu vou para casa. A gente vai lá até chegar em casa, dá banho, janta, coloca na cama, lê livro e tudo. [...] Eu acho que o cansaço também é tão grande que aí eu vou colocar os meus filhos para dormir e eu também durmo. (E20)</i></p> <p><i>[...] com essa carga horária que estou trabalhando, já fico pouco com as crianças. Quando chego em casa, chego super tarde, cansada, a pouca energia que ainda tenho é para gastar com eles. (E39)</i></p> <p><i>[...] eu estou mega cansada e chego em casa destruída mas eu vou brincar com eles e vou jogar um jogo e se estão acordados eu vou saber como é que foi a escola e eu dou atenção e deixo a [filha] mexer no meu cabelo porque eu quero ganhar a atenção deles. (E26)</i></p> <p><i>Eu estou sempre muito cansada. O que sobra para eles (a família) é uma pessoa mais cansada, com menos energia é isso que eu sinto... E o cansaço eu estou sempre muito cansada. (E22)</i></p> <p><i>[...] a gente (a mulher e marido) fica junto todos os dias, a hora que as crianças dormem, a gente está ali, só que a gente está acabado. (E33)</i></p>
<p>O esgotamento físico das</p>	<p><i>Não sou muito de sair então eu gosto de ficar em casa até porque a gente chega tão cansada que não dá</i></p>

mulheres sem filhos	<p>vontade de sair. (E13)</p> <p><i>Eu acho que o peso, a energia, chega de sábado você querer dormir. Você está aproveitando seu sábado para dormir porque você está cansada da semana. (E21)</i></p> <p><i>Porque você entra num looping tão neurótico da empresa e depois que você está um tempo nisso você começa perder a referência do que te dá prazer. O prazer vira você chegar em casa e ir para o sofá ou para cama. [...] Por exemplo trabalhei segunda e terça, sábado e domingo marquei a manicure para terça-feira, vou descansar segunda, chegou na terça e nem na manicure vou, vou ficar no sofá, liguei e desmarquei e não vou, vou no próximo final de semana. (E23)</i></p> <p><i>A gente está falando de ginástica, mas às vezes falta tempo para chegar em casa e ler um bom livro. Eu chego cansada, morta e preciso dormir porque amanhã eu acordo cedo. (E27)</i></p> <p><i>O dia a dia eu vou dizer assim, dia de semana eu vivo para o MBA, para o trabalho quase que 95% do dia porque quando eu chego em casa dá tempo de jantar a noite e dormir. (E28)</i></p> <p><i>Eu vi da minha vida pessoal que eu podia estar em casa mais cedo, podia estar com meu marido, não precisava estar tão cansada. (E42)</i></p>
Responsabilidades da mulher com a casa e com os filhos	<p><i>Então quem resolve as coisas em casa praticamente sou eu, e eu resolvo tudo assim, é telefone, é moto-boy que você dá um jeito, "vai buscar isso para mim, vai fazer isso e aquilo" [...] (E4)</i></p> <p><i>Depois eu chego em casa, eu reviso a agenda, vejo a lição e tudo mais. Não adianta, <u>é a mulher que faz isso</u>, a mãe que faz, o marido ajuda e tudo, mas no final quem é mais rígida em casa sou eu. (E17)</i></p> <p><i>Meu marido me ajuda muito na prática, me ajuda muito com as crianças, me ajuda muito com a casa, tal, mas <u>a preocupação é minha</u>. Acho que essa coisa da preocupação, que a mulher tem mais a coisa da casa, das crianças. Acho que tem mais a preocupação. Sabe? As crianças estão doentes? Quem levanta para ver febre, quem se preocupa, quem liga na escola sou eu. Então eu acho que é mais essa coisa da preocupação do que da coisa prática. [...] Porque realmente conciliar essa coisa de família, filho e tal com trabalho, com trânsito, com a sociedade louca é muito difícil. E a responsabilidade é da mulher mesmo. (E33)</i></p> <p><i>Porque por mais que meu marido chegue mais cedo, não é a mesma coisa de eu chegar mais cedo. <u>Eu que cuido do pagamento, dos afazeres, cuidado das crianças, das roupas, de tudo</u>. (E39)</i></p> <p><i>Eu acho porque a mulher tem a tendência de cuidar mais dos filhos que um homem. O homem pode ser</i></p>

	<p><i>flexível, pode ajudar na família, mas eu acho difícil encontrar um homem que de fato é preocupado com educar. <u>Lição de casa no fim de semana eu faço</u> porque na verdade como ele (marido) não gosta, ele não faz.[...] (E29)</i></p>
<p>O marido preterido em relação aos filhos.</p>	<p><i>Porque <u>tempo para as crianças eu até arrumo, mas para o marido não.</u> [...] dei graças a Deus ontem que meu marido está viajando, porque eu sentei, abri o computador e fiquei até meia noite. Então é difícil o casamento nessa história porque os filhos acabam ficando em primeiro lugar para mim, o marido fica em segundo. [...] (E12)</i></p> <p><i>Não sei, homem acha, não sei, pelo menos o <u>meu marido ele acha que o trabalho é em primeiro lugar, mesmo depois que a gente teve a nossa filha. Mas assim, eu acho que é a cabeça de homem. Então eu já desisti. Então eu faço o meu horário. E antes eu também não tinha muita pressão porque como ele nunca tem horário...</u> (E19)</i></p> <p><i>Então eu gostaria de dar mais atenção para ele (marido). Eu chego em casa muito cansada aí eu brinco que eu tenho só homens na minha vida porque eu tenho dois filhos, meu marido, tenho meu pai que é viúvo, tenho um irmão e tenho dois sobrinhos e são todos mega carentes. Então assim o homem ele precisa da atenção da mulher. Então quando eu chego em casa vem os três e os três querem falar ao mesmo tempo. Então assim <u>às vezes eu sinto que um deles fica para trás e em geral é o marido entendeu...</u>(E22)</i></p> <p><i><u>Eu acho que acaba o marido também ficando mais em segundo plano porque é uma questão de tempo físico mesmo.</u> [...] Algumas vezes (eu acho que ele tem) um pouco de ciúme. Ele fala que não, mas no fundo, no fundo ele tem um pouco a vontade de ser o cabeça da casa, então tem um pouquinho de ciúme. [...] Por eu estar fora, por de repente ajudar mais com as finanças da casa ou ele pegar as crianças na aula de natação, levar no médico, essas coisas. (E29)</i></p> <p><i><u>Eu sempre optei pelas crianças e não acho que está errado.</u> [...] Essa coisa de <u>tempo pra mim, tipo para mim e para o meu marido assim, acaba caindo um pouco da lista de prioridades.</u> Acho que é uma coisa um pouco... assim, eu espero que, eu acho que a gente já está um pouco na curva ascendente.(E33)</i></p>
<p>As cobranças do marido</p>	<p><i>(O meu marido me cobra) todo dia, toda hora, todo minuto, todo segundo, acha que eu tenho um amante porque não é possível. <u>Então eu escuto cobrança que eu tenho amante, escuto cobrança que eu sou ausente, escuto cobrança de tudo.</u> (E12)</i></p> <p><i>Eu saio super cedo de casa então eu não vejo nem o meu filho acordado. Ele vai para a escola e a gente brinca que o [marido] virou a dona de casa da casa. Porque como ele toca a pizzaria o escritório é dentro</i></p>

	<p><i>de casa. Então <u>ele meio que tomou o meu lugar</u>. Não é de todo mal se eles gostassem e se eles entendessem. Então nem sempre eles entendem e acham que estão fazendo um favor para a gente. Só que eles esquecem também que são pais e que a casa não é só minha. É tão dele quanto minha e que o filho é dele tanto quanto meu. Então eu sinto assim que <u>ele faz, mas ele faz por obrigação e não é porque isso vai ser importante para o [filho] e que vai ser importante para mim</u>. (E15)</i></p> <p><i>Agora ele começou a trabalhar um pouco mais porque ele mudou de área dentro do banco mas há um tempo atrás, ele estava fazendo tudo aqui em casa, buscava a [filha] no ballet, chegava cedo em casa, chegava até a costurar o botão da camisa dele. <u>Ele me cobrava por isso, do botão da camisa dele, digo assim, me cobrava eu estar presente aqui em casa</u>. (E39)</i></p> <p><i>Acho que sim faz diferença quando você está sozinha até porque eu fiquei casada quatorze anos eu sei bem o que é estar casada. E assim tem até uma <u>pressão psicológica</u> que é nove da noite de novo você chegou tão tarde do trabalho que os maridos fazem como ninguém. (E40)</i></p> <p><i>A Maria é minha secretária particular, ela tem outro papel também e eu pago ela bem mesmo para poder cuidar das coisas e eu também não ter trabalho. Para eu não ter atividades que não agreguem valor. Do tipo, arrumar gaveta de marido não agrega valor, vá arrumar você. Ah, mas isso não é amor. Não, amor é o que a gente faz na cama, não é arrumar sua gaveta, várias vezes eu falei isso para o meu marido. Ah, mas você podia ter feito uma comida para mim. Você também podia, eu também trabalho, pego trânsito, eu tenho uma vida igualzinha a sua, a única diferença é que eu fico menstruada e você não. É <u>difícil essa relação, dá conflito</u>. (E42)</i></p>
<p>O apoio do marido ao trabalho e à vida pessoal</p>	<p><i>Em nenhum momento, e isso eu vejo acontecer muito aqui dentro, do marido que pressiona, nossa, eu já tive casos na minha equipe assim do marido reclamar porque chegou tarde, porque está indo viajar. Isso sempre foi muito tranquilo para mim, pelo contrário, <u>ele sempre me apoiou</u>. Então assim. Então eu nunca tive problema nesse sentido. (E1)</i></p> <p><i>Eu conto com a compreensão dele que <u>apoia o meu crescimento</u>. Então ele não é o tipo de pessoa que vai ficar do meu lado reclamando, que você está trazendo serviço para casa, você está estudando, está não sei o que. Então ele é compreensivo, acho que isso ajuda muito. Mas eu foco hoje na minha vida um pouco mais o trabalho do que o lado pessoal. (E2)</i></p> <p><i>[...] é que meu marido não tem vida corporativa, meu marido é fotógrafo. Então ele, nossa, <u>eu tenho que agradecer muito, por que ele chega antes, ele faz o jantar [...]</u> (E4)</i></p>

Eu digo que ele (o marido) é meu equilíbrio emocional. Lógico que eu não vou falar para você que ele não reclama, que ele não fala, mas ele é muito parceiro, ele entende. Quando eu tenho reunião que eu saio sete e meia da manhã para arrumar tudo e chego nove horas da noite, ou muitas vezes já cheguei meia noite. (E5)

E nisso ajuda muito ter um marido companheiro que realmente vai lá, tira férias e cuida das duas crianças sozinho enquanto você trabalha. (E6)

E aí assim, em alguns momentos importantes eu tinha o [marido]; Então assim quando tinha uma coisa mais importante, eu tinha o [marido]; e o [marido] compensava bastante.[...] Então assim sempre tem essa coisa de não ter cobrança. Então quando tem alguma coisa eu falo: [marido] não posso ir. E ele diz, então eu vou. E quando ele não pode: Eu não posso. Então, tudo bem eu vou me virar aqui. Então assim tem uma compensação dessa história que a gente faz. (E7)

O meu marido é do varejo, eu conheci ele dentro da empresa, ele tem o mesmo ritmo de vida do que eu. Eu acho que é muito isso, quando eu me envolvia com pessoas que não tinham esse ritmo, chega uma hora que realmente dá um impacto, entendeu? (E9)

Não muito (conflito) porque ele (marido) também tem o mesmo ritmo de trabalho. Agora ele está começando a dar uma... Ele foi mudando a vida dele, o ritmo dele de trabalho, foi uma decisão dele mesmo, ele decidiu sair do corporativo então ele está fazendo as coisas por conta dele. (E11)

[...] ele tem um lado mais tranquilo então a gente se completa no sentido de que cinco horas da tarde eu não estou presente, mas ele está presente. (E14)

Meu marido ótimo, ele é maravilhoso, ele entende também, está na empresa ele passa os mesmos problemas, a gente conhece as mesmas pessoas. (E16)

[...] o [marido] sempre me deu muita força para trabalhar. Vai trabalhar sim porque isso é importante para a gente, não só para a questão da renda familiar, como para a gente mesmo. (E18)

Ele trabalha em empresa, mas acho que assim, ele trabalha em uma empresa multinacional e é um outro ritmo e tem um papel um pouco invertido hoje. E hoje se tem alguém para falar que vai ficar em casa cuidando dos filhos esse alguém seria ele. (E20)

Então assim é muito mais no conflito de ele ser uma pessoa que cobra que eu cuide de mim, mas não por eu não estar em casa, nada disso, mas é mais para saber que tem um impacto que é nocivo. Não é só uma

	<p><i>moda a gente falar de stress é realmente quando você vê que acontece com alguém muito perto de você, você vê que os danos podem ser grandes. (E21)</i></p> <p><i>[...] ainda bem que <u>ele tem uma rotina bem mais controlada do que a minha</u>. Ele tem hora para sair e hora para chegar, às vezes ele tem que ficar até mais tarde, mas não é aquela coisa que, como eu tenho muito mais necessidade de ficar até mais tarde do que ele. (E22)</i></p> <p><i>Então nesse ano que eu não trabalhei, e por mais que assim, meu marido é um cara super generoso, meu marido nunca falou um 'a' de coisa nenhuma, se eu chegar em casa hoje e falar, eu vou parar de trabalhar, ele vai dizer tudo bem, a decisão é sua, um <u>cara super companheiro</u>, quer dizer, assim, posso ter errado muita coisa na vida, mas marido eu acertei. (E25)</i></p> <p><i>Então a gente sempre se deu muito bem. Então <u>eu fui para o mundo corporativo e ele foi para o mundo corporativo dele</u>, ele montou uma empresa junto com o irmão e tal nessa área de jornalismo e comunicação. (E28)</i></p> <p><i>(Meu marido e eu temos o) <u>Mesmo ritmo</u>, na verdade <u>ele até chega mais cedo que eu</u>. (E30)</i></p> <p><i>Meu marido assim até porque ele também é engenheiro trabalha tem que ir viajar eu acho que pelo fato... Ele é engenheiro químico, ele não trabalha com meio ambiente, ele trabalha com projetos, mas <u>o fato de ter a mesma profissão ajuda um pouco</u>. (E35)</i></p>
<p>A estrutura que dá apoio e permite estar no trabalho para as mulheres que tem filhos</p>	<p><i>Então eu consigo também gerenciar tudo isso porque eu tenho muito apoio do meu marido, da minha mãe, eu tenho toda essa estrutura montada. Então assim, a <u>gente tem que se estruturar senão você não consegue, ou então é um sofrimento sem fim, né.</u>(E1)</i></p> <p><i>Então eu montei todo um aparato, é o medico de confiança para quem eu ligo e resolve as coisas por telefone, é a babá que está comigo, que veio da época ainda lá do Rio, mas que agora tem outros papéis lá em casa porque é ela quem leva e pega os meninos junto com a menina que leva e pega, porque <u>senão, se você não cria estas coisas, você enlouquece porque dá oito e meia e a escolinha fica aberta até as oito, e eu não quero buscar os meninos na casa da dona da escola, e essa angústia...</u> Essa culpa a gente só consegue solucionar estruturando bem para isso [...] Montar essa estrutura para mim, o trabalho permite que eu monte, porque eu tenho condição financeira junto com o meu marido da gente tentar montar essa estrutura e ao mesmo tempo essa estrutura me permite que eu trabalhe, porque sem isso eu não consigo focar. [...] <u>Se você não consegue esse tipo de estrutura se torna inviável, e não é que torna inviável, inviável não torna</u></i></p>

porque se você precisa você trabalha, mas se torna não prazeroso o trabalhar. (E4)

Eu me cerquei de um monte de gente para me ajudar, eu tenho um exército, eu tenho quatro empregadas, três durante a semana e uma no final de semana, tem a minha mãe que me ajuda, as crianças voltam de perua, eu levo todo dia para a escola e elas voltam de perua, eles ficam na escola o dia todo. (E10)

Você tem que garantir que a babá não pode faltar, essas coisas. [...] Então em casa é natural que tenha essa necessidade. (E14)

Eu tenho babá e folguista e tenho uma faxineira. E tem que ter. Porque é duro. Porque o dia em que a babá não chega no horário, eu não posso vir trabalhar. Eu perco a reunião e já aconteceu. Eu fico desesperada porque eu fico nas mãos dela. Então eu tento... Sei lá e já aconteceu. Ela não chegar domingo e chegar na segunda feira e eu ter uma reunião marcada na segunda feira cedo. [...] Ela (babá) que manda na minha agenda. Ela que tem a prioridade. (E17)

Os dois sempre ficaram em berçário. A minha condição de trabalho sempre foi ligada aos dois ficarem em berçário aí ficaram super bem e a gente nunca teve problema. Mas foi o que me salvou porque se eu tivesse problema com escola, em mantê-los em berçário e manter uma infraestrutura... (E18)

Eu ainda tenho babá porque como eu viajo e minha mãe também mora perto de mim então assim eu tenho bastante suporte então isso me ajuda bastante. Então se um dia eu preciso chegar mais tarde não tem problema porque mesmo que meu marido não esteja aqui porque ele também viaja bastante eu tenho assim quem fique com ela. Tem bastante gente que está disponível assim para me ajudar na hora que eu precisar. Então eu não faço conta de trabalhar até mais tarde desde que tenha uma razão, agora se eu puder fazer o que eu tenho para fazer dentro do horário, essa é minha preferência. Eu trabalho para isso. (E19)

A gente assumiu realmente o papel de os dois (mulher e o marido) cuidam das crianças. A gente nunca teve babá. Os dois (filhos) ficam na escolinha, mas a partir do momento que eles estão em casa é por nossa conta. [...] O que ela (e empregada) me ajuda muito é assim, às vezes quando a gente chega em casa sete horas da noite, pelo menos as vezes ela ainda está lá, ela já deixa o jantar servido, já deixa a mesa pronta. A gente chega está tudo quentinho é só sentar e comer. Então nisso ela me ajuda muito. (E20)

A minha sogra mora com a gente e é ela que cuida, ela que dá banho, ela troca, ela faz tudo e eu aqui sou ao contrário e é como se eu fosse a avó. Então às vezes eles querem, "vamos deitar", "eu vou deitar lá com a minha avó" e isso é normal porque ela está na rotina deles. (E26)

Eu tenho uma babá que ela fica de segunda a sexta, aí se eu não cheguei ela tem que ficar. [...] Então assim eu também não dependo do meu marido. Então ela cuida da minha filha, dorme lá, porque isso era uma coisa também pra mim quando eu comecei, quando eu tive minha filha que eu vi o quanto isso é complicado. A empregada é a pessoa mais importante da casa. Porque o que acontece? Eu não tinha uma pessoa que dormia aí às vezes a pessoa chegava lá nove ou dez horas. Gente eu tenho que trabalhar! Isso era uma coisa que me angustiava demais. [...] Você não pode ter economia, você tem que gastar com a melhor pessoa que você puder para colocar aí porque isso vai te dar tranquilidade no seu trabalho. Eu consegui porque eu acho que se a pessoa depende de mãe, ou depende do marido e tal aí eu acho que é mais complicado. Eu montei um esquema... (E35)

Tenho duas (ajudantes), a [nome] que mora aqui em casa, é a minha anjo da guarda e uma moça que trabalha aqui em casa. (E29)

Eu tinha quatro (ajudantes), agora eu tenho três, é porque eu tinha uma empregada que na verdade eu acabei transformando ela em babá, agora eu tenho três, eu tive quatro até um mês e meio atrás. Eu montei essa estrutura para poder dar conta trabalhar, estar tranquila com as meninas onde elas estivessem, poder descansar. (E40)

Então eu tenho um vínculo de confiança com elas (empregadas da casa) que me deu a tranquilidade de poder trabalhar tranquila porque eu tenho respaldo em casa, tenho retaguarda. Então eu sei que não acontece com a maioria das pessoas porque as pessoas têm muitos problemas. Eu tenho um monte de amigas que falam estou sem empregada, minha empregada foi embora. Eu acabei não sofrendo com isso. (E42)

APÊNDICE I - Rupturas simbólicas ao trabalho

<p>A relação com trabalho depois de ter se casado</p>	<p><i>O lado do casamento me ajudou nisso porque tem uma cobrança, vamos jantar juntos, tomar café juntos. Foram até coisas que a gente conversou no momento de casar que o café da manhã era sagrado entre nós, mesmo que tivesse um café da manhã na empresa a gente ia levantar e tomar um suco juntos e depois ia para o café da manhã. Então tem esse lado que me regrou mais profissionalmente apesar de eu ter esse um ano e meio de ritmo acelerado. Mas que provavelmente se não fosse o casamento talvez eu fosse aquelas pessoas que trabalham até dez, onze da noite. (E23)</i></p> <p><i>Só que agora, depois que eu vim para São Paulo, me casei, eu fico assim, gente, quero ir embora, quero ir para casa, meu marido está me esperando, todos os dias ele me espera... (E24)</i></p>
<p>A relação com trabalho depois de ter se tornado mãe</p>	<p><i>A maternidade para mim, porque assim, até então eu trabalhava loucamente... Eu trabalhei durante dois anos aqui todos os finais de semana e feriados. Todos. Sem exceção. [...] Antes eu voltava para casa e minha cabeça continuava no trabalho, não parava um minuto. Hoje eu chego em casa, a partir do momento em que eu abri a porta da minha casa, eu esqueço que existe [empresa], eu esqueço, eu simplesmente apago assim, é natural, eu não lembro. Então assim, é impressionante, a hora que eu entro em casa eu estou inteira. (E1)</i></p> <p><i>Mudou bastante (depois da maternidade). Antes eu não tinha muito horário. Tipo assim, talvez eu aceitasse a reunião de amanhã às 6 horas, se eu não tivesse outro compromisso. Não era uma coisa assim que me incomodava, hoje incomoda. (E19)</i></p> <p><i>Antes (da maternidade) sim de ficar até tarde, de buscar muito trabalho. Agora hoje eu acho que eu suporto menos essas questões. Lógico que tem uma semana ou outra que você está abarrotada, se isso fosse constante eu não sei se eu estaria mais feliz no meu trabalho. (E31)</i></p>
<p>A dúvida de deixar o trabalho após o retorno da licença maternidade</p>	<p><i>Você sabe que nas duas situações sempre rola esse como será o voltar, né, pelo fato da gestação, preocupação de como será minha volta porque eu fiquei quatro meses na primeira e depois na segunda eu fiquei seis meses ausente. Então o readaptar, rever toda situação em casa, quem ficaria com elas, questão de escola e depois o retornar ao trabalho. Eu acho que a maior dificuldade que eu tive foi o fato de deixar ela em casa, de amamentar, desse sentimento de estar longe. Eu acho que como mulher e sendo mãe. Quando você é casada e não tem filhos é diferente. Quando você tem filhos a responsabilidade ainda é maior e o desejo de estar presente também, acompanhar o crescimento, acompanhar na escola. Então eu acho que esse é o desafio maior para uma profissional mulher, é o fato de ser mãe para administrar tudo</i></p>

isso porque você quer acompanhar, mas você não pode estar presente sempre 100%. (E14)

Eu estava começando de fato (na gerência) quando eu retornei de licença. Então fui muita emoção junta assim, eu quase pensei em desistir, assim, por um momento falei, não dá, é muita coisa, mas aí eu fui, meu chefe foi negociando comigo, não, mais dois meses, tenta mais um pouco... O meu conflito era a questão de voltar a trabalhar e não estar presente como mãe e também juntou com o desafio gigante que eu também não estava preparada ainda para assumir. Então foram duas coisas, emocionalmente eu estava muito abalada por estar voltando a trabalhar e também ao mesmo tempo eu não estava preparada para a função gerencial, eu não estava pronta ainda, eu ainda tinha um caminho aí para desenvolver. Hoje eu sei disso né, mas na época foi meio desesperador. (E1)

Eu diria assim que a maior dificuldade que eu passei foi o fato de voltar porque mãe de primeira viagem... Foi uma situação bem complicada principalmente por ser mãe pela primeira vez aí gera o conflito porque é algo desconhecido, como se adaptar com a realidade de ser mãe, de trabalhar e de alguma forma apoiar o seu parceiro em relação às necessidades da casa então existe uma série de coisas que a gente vivencia. Naquele momento foi complicado, foi um momento assim que para administrar foi difícil. (E14)

Então nesse momento (do retorno da licença maternidade) foi um momento que eu repensei e decidi que não queria estar no mundo corporativo. Aí eu voltei e disse. "Olha eu não vou ficar". E na época tinha uma outra diretora. E falou "não, você vai ficar sim e tenho certeza que você vai conseguir. [...] E acho que ela percebeu esse momento meu, toda essa minha dúvida, de "olha eu consigo. Eu posso. Eu não posso. Será que eu consigo fazer essa vida dupla? Eu não vou conseguir" e ela me deixou super a vontade naquele momento e acho que isso foi a grande sacada dela. "Olha você tem seis meses e se em seis meses você perceber que não é o que você quer eu te demito. Eu faço o que você quer mas tenta" e foi exatamente isso. E eu acabei ficando. E fui ficando. E a coisa deu certo porque eu já gostava. (E15)

Eu retornei e tinha trocado de chefe. O que era o meu chefe virou diretor, pelo menos ele me conhecia. Aquele novo que veio, o que não era da [empresa] que veio do mercado e tinha uma carreira um pouquinho diferente, ele disse para mim que eu tinha que mostrar tudo de novo para ele e que eu iria começar do zero. Eu falei para ele "e tudo o que eu fiz?" e ele me respondeu: "Ninguém vai lembrar mais de nada, você vai começar do zero". Lógico que no final não foi assim, ele foi mandado embora e o outro cara é que acabou me promovendo, um ano depois que eu voltei da licença maternidade, mas foi assim. Por isso que querer falar para mim que é tudo igual, que as oportunidades são as mesmas e que a maternidade não prejudica, para mim tudo isso não é verdade. Eu vivi e vivo na pele. Como é difícil você

conciliar as duas coisas. (Quando eu estava para retornar ao trabalho, eu pensei em parar por) querer me dedicar aos meus filhos só. Já pensei. (E16)

Quando [filha] nasceu eu fiquei em dúvida. Porque ela era uma bebê muito bonita e eu tinha o maior pavor de ela ficar sozinha, de ela chorar, sentir minha falta, mas no dia em que eu deixei ela no berçário eu fiquei agoniada. Nós morávamos em Niterói e eu trabalhava no centro do Rio, eu atravesssei aquela ponte chorando, mas eu tinha muita vontade de voltar para o trabalho. (E18)

Eu comecei a repensar na licença maternidade e como é que eu iria administrar a minha vida, e como eu iria dar atenção para os dois porque criança pequena dá muito trabalho. Foi incrível porque foi uma época que parece assim, que é por Deus e não é para você parar. Eu estava decidida e estava fazendo licença maternidade e iria terminar a licença maternidade e iria pedir demissão. E quando eu fui para pedir demissão o meu diretor falou "não, você não vai pedir demissão e nós vamos fazer o seguinte, você tem férias". Eu tinha ainda e "vamos fazer assim eu queria que você viesse meio período e você trabalha meio período e meio período você fica em casa". Eu fui experimentando e enquanto isso só pintava proposta de trabalho de amigos... (E22)

Então, o processo da volta ao trabalho do primeiro filho foi muito difícil porque eu acho que tem essa coisa desse modelo de mãe que nunca trabalhou e essa coisa de ficar junto, do criar, que eu acho que é uma coisa idealizada na cabeça da gente né. Então quando eu voltei para o primeiro filho, e assim né, as crianças é um negócio terrível, você deixa o moleque no berçário, o moleque chora que parece que ele vai morrer. [...] Para mim era muito doída a separação dele. [...] Então em algum momento quando a coisa ficou muito difícil, eu vou parar de sofrer. Eu vou me dar um tempo. O meu tempo é 6 meses, se daqui a 6 meses eu não tiver superado isso, eu peço demissão, mas aí as coisas acabaram dando certo. (E25)

Senti um pouco (quando eu voltei ao trabalho) porque realmente achei uma pena eu perder essa fase, cada dia é uma fase diferente da criança. Eu queria estar com eles e tenho esse problema até hoje. (E39)

Maternidade é uma mudança grande na vida da mulher, da família de maneira geral, mas da mulher principalmente e aí eu falei vou parar de trabalhar. E aí eu fui falar lá no [empresa] porque eu tinha um chefe bem bacana, aliás, eu sempre tive sorte com meus chefes até hoje. Aí eu fui falar com o [chefe] ele disse: "Pensa no que você quer fazer. Se você quiser parar de trabalhar e vir trabalhar como consultora aqui com a gente você pode fazer isso". "Como consultora?" "É". "E se a gente diminuísse minha carga horária?" "Também é uma possibilidade". E aí nós fizemos isso. Ao longo do primeiro ano da [filha] eu trabalhei meio período, ganhei metade do salário e quando ela fez um ano eu voltei a trabalhar. Então a

	<i>minha volta ao trabalho foi fabulosa. (E41)</i>
O desejo de retomar as atividades de trabalho	<p><i>E eu percebi que realmente assim, eu não conseguiria parar de trabalhar. Eu nem tive vontade de falar: Ah, não quero mais trabalhar, quero ficar só cuidando da minha filha. Não tive isso. E aí eu fiz um processo de escolha de um berçário, tudo que eu voltei tranquila, sem stress. Voltei a trabalhar, não chorei nenhum dia, tipo, minha filha estava em um berçário que eu confiava e eu estava bem tranquila. (E20)</i></p> <p><i>Daí eu nunca senti, ah tem que deixar o filho, agora estou indo de volta para o trabalho, será que eu volto, não, eu sempre achei bom voltar para o trabalho. Porque eu acho que felicidade é ter o que fazer. (E29)</i></p> <p><i>Olha eu vou ser muito sincera, não foi, eu acho que assim foi tranquilo voltar a trabalhar, era uma coisa que eu queria também, lógico que você sente quando volta, sente saudade, aquela coisa toda, você quer estar mais próximo. Então o que no começo eu fazia? Eu saía muito no horário, não fazia isso que eu faço hoje. Então ia embora sempre muito mais rápido, essas coisas para estar muito mais com eles, não vou dizer para você que aí foi um super sofrimento. (E30)</i></p> <p><i>Retornar eu confesso que foi difícil, mas eu já estava sentindo falta assim... de estar no ambiente de trabalho, de ver que assim, querendo ou não você para né, em seis meses a sua carreira ela dá uma parada, e eu sentia falta de dar essa continuidade para a minha carreira. (E31)</i></p> <p><i>É o primeiro filho, porque o primeiro foi uma loucura. Achei que nunca mais na vida eu ia conseguir voltar a trabalhar. Mas daí passado esse período meio de stress e tal eu voltei e assim, depois de uns 3 meses eu já estava meio aflita para voltar. (E33)</i></p> <p><i>E o retorno foi tranquilo e rapidamente eu ingressei no ritmo de novo, não tive dificuldade. (E37)</i></p>
Crises pessoais	<p><i>Em função dessa escolha alguns pontos na vida pessoal, saúde, por exemplo, começou a falhar, o corpo começou a dar sinais. Eu tenho um relacionamento estável, não era um casamento de papel passado, mas era um relacionamento estável de cinco anos que se desfez, inclusive aí a questão da maternidade passou a ser revista porque a minha tendência era de que o filho acontecesse nesse relacionamento e esse relacionamento não continuou e o filho não veio. E eu comecei a questionar muito esse tipo de coisa, quer dizer, será que realmente as coisas precisam ser assim? E eu comecei a questionar e a observar a organização que assim não precisa ser assim, as pessoas conseguem se desenvolver e serem reconhecidas sem necessariamente trabalhar quatorze horas por dia. [...] Durante um tempo voltar para casa foi muito difícil. E aí a coisa começa assentar internamente, você começa rever alguns valores, inclusive terapia nessas horas ajuda bastante e aí começa perceber que as coisas não são assim e que voltar para casa é</i></p>

muito bom, mesmo que seja sozinha, mas é muito interessante ter seu espaço para ler, ir ao cinema, ver os amigos, conhecer pessoas, enfim, isso faz todo sentido. Eu ainda não cheguei no meu ponto ótimo, mas eu arranjei um namorado. Olha só o namorado teve espaço para entrar na minha vida coisa que não tinha, quem ia namorar com uma pessoa que trabalhava até onze horas da noite. Entrou, mas eu ainda dou minhas escorregadas. (E27)

Quando eu mudei para a consultoria eu tive que fazer até terapia porque eu entrava trabalhava quatorze horas, saía possessa do trabalho só pensando no trabalho aí chegou uma hora assim que me deu um tilt na cabeça porque eu não tinha vida. Aí fui fazer terapia e aí com muita terapia eu fui entender que não é a empresa que é responsável pela minha vida, sou eu responsável, mas como eu tenho a tendência a querer aprender então há sempre um controle que eu preciso fazer. (E36)

Entrar no mercado foi difícil, bem difícil, e aí eu fui obrigada a compactuar nesse ritmo de vida e é um ritmo de vida que tu entra e acabando não te dando conta quanto te toma, e, tu te dá conta quando algo acontece, eu perdi um nenê, por quê? Porque eu tinha de ter feito repouso, não é que eu trabalho aqui 12 horas, eu sempre trabalhei 12 horas, 13 horas, 14 horas, teve uma época que eu chegava no escritório às 7 da manhã e saía 11 da noite, ia para casa, dormia, no outro dia acordava para trabalhar e tu começa a ter tua turma de fazer isso. Então tu cria essa rotina, só que agora eu estou com uma série de coisas que estou revendo na minha vida. [...] e aí tu reve algumas coisas, se tu quer continuar desta maneira daqui pra frente, e eu não quero. Então eu estou mudando de trabalho. [...] Eu perdi (o bebê) no final de 2009 início de 2010, foi porque eu me dei conta da minha desconexão com meu corpo, eu não prestei atenção. Ali também muita coisa mudou para mim, eu acho que eu comecei a ter modelos mais femininos, porque antes meus modelos eram essencialmente masculinos. Eu achava, por exemplo, eu trabalhei muito com homens, que não é tão comum em RH, mas consultorias tem muito homem. Então eu tudo muito pratico, sentimento eu achava que atrapalhava, é isso, é por ali, eu era muito objetiva, muito pratica e para mim sentimento atrapalhava, essa coisa de chorar, não tem porque chorar, e eu vi que isso não é assim. Hoje eu noto meu time, eu percebo quando elas não estão legais, tem uma das meninas que o avô dela está falecendo, não é uma doença porque ele está de idade, está com quase 90 anos, está morrendo, se fosse antes eu iria perguntar porque ela não veio? O trabalho ficou parado. (E3)

Eu engravidei em 2008. Mas infelizmente eu tive uma gravidez tubária e na hora do ultrassom que o médico detectou que realmente eu tinha que ser operada de emergência. E foi horrível porque foi no dia em que a [empresa] anunciou a reestruturação... Então fisicamente eu me recuperei, tudo, mas emocionalmente demorou um tempo para metabolizar. E aí para te falar a verdade meu casamento começou a tropeçar a

partir daí até eu e meu marido resolver separar no começo desse ano e a gente se separou mesmo no mês de março. [...] Realmente depois que a gente perdeu o bebê, eu digo a gente porque é uma perda para o homem também, a gente tropeçou e tropeçou em muitas coisas, aí é lógico que eu deixei muito a minha vida profissional interferir na minha vida pessoal. [...] Eu mesmo não assumi a minha fragilidade [...] Todo mundo tem altos e baixos, não sei o que, a nossa vida pessoal não é a vida corporativa e a gente tratou a nossa vida pessoal como a gente trata a nossa vida corporativa e deu errado. [...] Eu vi minha vida passar por causa disso. Eu vi que o outro lado de você entrar na [Empresa] às nove e sair às nove, doze horas normais de trabalho não te ajudam em nada. Até pode deixar algumas coisas que são improdutivas, mas assim assumir o cansaço físico e mental é importante. Então não tem nada demais se eu deixar uma coisinha, um relatório para fazer. [...] Você precisa parar, você não é máquina. (E42)

APÊNDICE J - Sentimentos acerca da vida pessoal

Ausência de conflito	<p><i>Isso era mais complicado é verdade (quando meus filhos eram pequenos). Aí era mais complexo, até porque tinha uma questão primeiro que claro você quer participar muito mais das coisas. Então você quer estar mais em casa. Então era mais complexo, mas hoje eu acho que fica muito <u>mais tranquilo</u>. (E30)</i></p> <p><i>Eu tento de alguma forma conseguir conciliar todas as coisas de forma que eu fique feliz. [...] hoje olhando de que jeito eu faço as coisas consigo te dizer que <u>sou mais feliz conseguindo conciliar todas as atividades e todos os meus interesses</u>. (E41)</i></p> <p><i>Então hoje a minha vida está <u>bem equilibrada</u>. Eu tenho uma vida bastante individual. Eu sou solteira. (E34)</i></p> <p><i>Estou <u>super tranquila</u>. Talvez isso mude algum dia quando vierem os filhos, inclusive eu estou me preparando aí para daqui um ano e pouquinho. (E28)</i></p>
Sem conflito, com ressalvas	<p><i>Eu <u>não tenho nenhuma questão</u> que eu possa te dizer que é um <u>conflito pra mim</u>. [...] Então eu gasto três horas por dia no trânsito. Esse é um assunto que tem mexido muito comigo tem me feito repensar e muito provavelmente a partir do ano que vem eu começo uma nova forma de relação de trabalho com a [empresa]. Então essas três horas me fazem falta. E aí eu fico meio <u>querendo mudar essa história</u>. (E7)</i></p> <p><i>Eu acho que hoje não é mais até pela independência que eles (filhos) já estão então eu já não tenho mais isso. É conflitante? Não. Já foi muito mais conflitante trabalhar muito ou então viajar naquela época que eu fazia mais viagem, hoje não faço tanto. [...] O que eu sinto falta hoje? Eu acho que se eu tivesse uma agenda menos puxada. Então um tempo mais tranquilo para ir para uma academia ou fazer alguma outra atividade eu sinto falta. <u>Eu gostaria de ter uma vida mais light</u>. (E18)</i></p> <p><i><u>Dá para conciliar bem</u>. Eu preciso me planejar um pouco melhor ainda. (E5)</i></p> <p><i>Então eu tenho a impressão que a minha vida é muito dividida entre o bloquinho do trabalho, cinco dias trabalho, dois dias para a vida pessoal, dificilmente eu faço alguma coisa no dia a dia, não deveria mas alguma coisa pessoal durante o dia de semana... [...] <u>Eu não tenho conflitos</u> hoje, sou uma pessoa que estou super bem com o meu dia a dia, óbvio você tem fases que você está trabalhando demais, que você surta, que fala "não quero mais, estou de saco cheio disso", mas em condições normais de temperatura, função eu sou uma pessoa que tem zero conflito. [...] mas tem alguns episódios que você para, pensa sobre isso, por exemplo, no começo desse ano, no final do ano passado eu comecei a ter crises de pânico. Acho</i></p>

que foi um desequilíbrio, um stress, stress, stress por vários motivos, com pico de ter que viajar de avião eu tive pânico, passei assim quatro meses com crise de pânico. (E38)

E hoje eu toco a minha vida assim normal, tem uma fase ou outra onde eu acabo me dedicando muito ao trabalho e faltando em casa, mas num balanço geral, eu acho que hoje eu consigo coordenar bem as duas coisas. Obviamente que eu gostaria de passar mais tempo com a minha família, ter mais tempo para mim, para as minhas coisas. [...] Então assim, hoje eu acho que eu consigo equilibrar bem assim. Obviamente que eu gostaria de ter mais tempo para mim, para minha família, mas eu acho que isso não é um problema para mim, eu acho que eu equilíbrio bem. Obviamente que se eu viajasse mais, aí sim teria um impacto. (E1)

Super tranquilo. A única coisa que me incomoda são as viagens porque meu filho ainda é pequeno então eu acho um pouco chato quando eu tenho que viajar. Mas é administrável sem problema, mas eu não tenho tempo para mais nada. Eu só trabalho e me dedico ao meu filho. É só. Não sobra tempo para mais nada. Então se eu quiser fazer um curso eu não posso. Se eu quiser fazer alguma atividade diferente também não posso. Eu vivo para o trabalho e para as rotinas da casa. (E6)

Eu acho que eu sou uma pessoa equilibrada. Se eu não consigo dar conta de tudo, eu não tento dar conta de tudo. Chega uma hora que você fala assim, olha, não adianta, quer dizer, eu só vou me frustrar. Então assim, o que é o importante dessa história toda, aonde é que eu vou colocar prioridade. E assim, a minha prioridade termina às seis da tarde porque às seis e dez, seis e quinze eu tenho que ir embora porque eu tenho outras prioridades, a minha vida não é só trabalho, minha vida são outras coisas também. Então assim, é um balanço que a gente está o tempo todo buscando, o tempo todo você está olhando para a questão e fala, bom, o que é a minha prioridade. [...] Muito cedo eu fiz a escolha de que eu não seria presidente de empresa, essa escolha já estava feita na minha cabeça porque o preço que tem que se pagar, eu não estava a fim de pagar. Eu gosto de trabalhar, eu gosto de conquistar coisas, mas eu gosto de fazer outras coisas além disso. Quando você quer ser presidente de empresa isso te exige uma dedicação e um custo pessoal tal que você tem que abrir mão de outras coisas que eu não estava a fim de abrir. Tão simples quanto isso. (E25)

Eu queria ter mais tempo, sem dúvida, eu queria ter mais tempo para aproveitar um pouco mais a minha família, minha irmã, meu irmão, minha mãe, dar um tempo para ela de qualidade maior, dar um tempo para eu estar aqui com as minhas coisas da minha casa, coisas que eu gosto de fazer que eu não consigo. Então ler, sabe...[...] Eu preciso dormir, aí eu não quero dormir, entendeu? Mas tem que dormir né.

	<p><i>Então assim, é tudo muito louco, acho que eu sinto falta disso. Mas eu não deixo de fazer coisas que eu considero que são importantes, cuidar da saúde, por exemplo, ir a médico, ter uma aparência, eu sou vaidosa, eu gosto, o mínimo que eu consigo, eu faço. Mas não é naquele ideal.. Se eu não trabalhasse mais, nossa, eu ia fazer tanta coisa. (E32)</i></p>
<p>Conflitos vivenciados</p>	<p><i>Eu tive muito conflito.[...] No começo de carreira. Eu queria viajar com a minha família, queria tirar férias em pleno natal e não dava né, em pleno natal eu estava trabalhando. Então o começo foi um pouco difícil. Mas por outro lado também eu queria fazer carreira.(E9)</i></p> <p><i>Às vezes eu tenho <u>conflitos</u> como agora a gente está numa época muito corrida, aqui esses dias eu estou trabalhando de doze a treze horas por dia.[...] <u>Não está tão equilibrada hoje em dia</u> (vida pessoal e trabalho), já foi mais, mas são picos aí que eu tenho para isso.(E11)</i></p> <p><i>Não é uma relação de equilíbrio, é uma relação de <u>falta de qualidade de vida</u> mesmo, eu sinto isso. Hoje não me sinto satisfeita com a minha qualidade de vida. O que eu sinto hoje depois de 1 ano e meio nesse ciclo? <u>Que você começa perder o prazer das coisas</u> [...] chega um momento que você chega e "o que eu estou fazendo?" estou largando mão da minha vaidade, porque eu acho que podem ter doses muito mais altas, o máximo que abro mão é da manicure, mas tem essa coisa da vaidade. Você está se auto exigindo para ter um lazer que deveria ser uma coisa espontânea e automática. Você tem que se exercitar para relembrar do que você gosta e se esforçar para fazer. (E23)</i></p> <p><i>Então têm momentos na semana que eu faço isso, que eu reservo para viver o lado pessoal. Não sou muito de sair então eu gosto de ficar em casa até porque a gente chega tão cansada que não dá vontade de sair. [...] <u>Eu procuro equilibrar, mas nem sempre é possível</u>. Eu fico bastante <u>triste</u> quando eu não consigo sair cedo, quando eu não consigo fazer exercícios, cortar meu cabelo. Fiquei seis meses sem cortar o cabelo. Ridículo isso.(E13)</i></p> <p><i>[...] porque <u>eu não tenho vida pessoal</u> hoje. Eu não tenho, eu demoro uma hora e pouco pra vir, uma hora e tanto para voltar, trabalho, nunca trabalho menos de doze horas, não tenho filhos, quero ainda ter, a gente está planejando, e não tem como ter porque eu não vejo meu marido. Só se for de chocadeira, quer dizer, não tem como ter. Eu acho assim, uma <u>grande responsabilidade</u> isso para mim, porque durante muitos anos eu foquei muito no trabalho. [...] (E3)</i></p> <p><i><u>Difícil</u> (a relação entre a vida pessoal e o trabalho). O tempo daqui consome muito a gente. Então assim, para fazer esse MBA, por exemplo, eu sei que está muito ligado a questão profissional, de carreira e tal e</i></p>

eventualmente até a própria [empresa] tem interesse nisso. Mas foi uma decisão pessoal minha. Então assim, foi difícil conseguir tomar essa decisão porque eu sabia o quanto que a [empresa] consome do nosso tempo hoje. Então é difícil hoje para o meu lado pessoal assim em termos de relacionamento, meu namorado não mora em São Paulo.(E8)

Eu tenho uma coisa que é uma paixão sem tamanho pela minha vida pessoal. Muito. Eu sou o tipo de pessoa que se eu ficar 15 dias sem me dedicar muito para a minha vida pessoal, para as coisas que eu quero, eu estou desmotivada. Fato. Eu não consigo me dedicar única e exclusivamente para a minha profissão e achar que isso é realização. [...] Eu acho que a pós deixou um pouco desequilibrada no sentido de que assim, eu não enxergo a pós como pessoal. Eu sinto que a pós tem deixando um pouco desequilibrada, no sentido profissional, isso às vezes me traz alguma irritação. [...] Mas onde eu sinto falta disso é, por exemplo, com essas noites todas ocupadas eu vejo pouco alguns amigos. Tenho pouca presença desses amigos, ou tenho pouco tempo para ler, enfim. Então eu tenho sentido um pouco de falta sim do meu tempo pessoal. (E16)

Eu me sinto culpada em chegar tarde em casa e não estar aproveitando as coisas da minha vida, me sinto culpada por não poder ir para a ginástica, por ter parado a academia, mas também me sinto cansada. Hoje eu sinto que eu estou num desbalanço. [...] Eu gostaria de, por exemplo, visitar amigos assim. Às vezes eu me pego pensando que tem amigas que faz século que eu não vejo, que eu não ligo, que eu não respondo email. Ter mais tempo para ver meus pais, ter tempo para fazer atividade física. Ter uma vida que eu olhe e fale assim: Realmente a minha vida está organizada. Hoje eu sinto que ela está meio consumida assim pelo trabalho.[...] eu tenho que fazer alguma coisa porque é uma cobrança que eu tenho comigo mesma. [...] Eu acho que a vida corrida não é nem a coisa que me incomoda, eu gosto da vida corrida, eu acho que é um balanço que está faltando porque aí você começa sentir no físico, você começa sentir que se você não faz exercício você pode ficar mais pesada, seu estômago não é mais a mesma coisa porque você absorve a tensão quer queira, quer não e o seu corpo sente. Eu já estou sentindo, eu sinto que eu engordei esse ano. [...] você vê seu tempo passando e você se dedicando só ao trabalho que te dá prazer, mas não é a única coisa na sua vida. Minha vida tem outras coisas que me dão prazer e eu acabo deixando de lado. Não que eu vou deixar o trabalho de lado, mas eu gostaria de equilibrar com outras coisas. (E21)

Eu estou num período justamente de batalhar para tentar mudar porque não é equilibrado. Começou desequilibrar acho que muito mais por uma questão minha e pelas decisões que eu fui tomando na vida, mas agora eu estou num momento de querer me cuidar, de fazer um exercício, de cuidar da minha casa,

conseguir dar ordem para a empregada, dar atenção para o meu marido. [...] mas ainda assim é muito difícil porque não é equilibrado, não estou satisfeita, quero mudar, mas não sei como. (E24)

Isso é bem conflituoso (a relação entre vida pessoal e trabalho), porque assim eu tenho um senso de responsabilidade muito grande e um senso de entrega muito grande e não entregar algo para mim me mortifica tremendamente. Isso é um problema pra mim. [...] às vezes falta tempo para chegar em casa e ler um bom livro. Eu chego cansada, morta e preciso dormir porque amanhã eu acordo cedo. Eu tenho uma reunião às oito da manhã então eu preciso dormir agora porque senão... Sabe não dá tempo para ler um livro, brincar com o cachorro, fazer alguma coisa nesse sentido. Ginástica, por exemplo, é algo que para mim incomoda muito. A gente tem um grupo de corrida aqui na empresa que por sinal hoje começa às sete e eu não consigo ir. A empresa marca reunião seis e meia ou sete da noite e você não consegue fazer isso. [...] Se eu fosse mais exigente comigo mesma eu conseguiria. Eu tenho que colocar um limite e saber dizer não. Essa é uma grande dificuldade que eu tenho saber dizer não. Olha desculpa não consigo fazer isso agora porque eu quero ir ao cinema. Para mim dizer não para uma pessoa no trabalho porque eu ia fazer algo para mim é inaceitável. Hoje eu já me arrisco a dizer alguns não. Eu estou tateando ainda.(E27)

Hoje ainda aqui é tumultuada, ela não é redonda como eu gostaria que fosse. O que eu quero dizer com isso? Como eu tenho um dia muito intenso e tem dia que eu não tenho hora para sair tudo que eu começo a fazer que tem um certo horário, eu perco. Por exemplo, eu faço ginástica duas vezes por semana, eu não vou para o grupo de corrida da empresa, eu perco. Eu marquei pilates, mas tive que cancelar porque eu nunca consigo chegar no horário. Faço aula particular de inglês e de Frances aí eu mudo o horário. Eu peguei particular porque se eu faço na escola eu vou cancelar. Então assim eu vou tentando agendar. Esse mês eu consigo fazer esses horários e aí eu consigo reservar esses horários para a empresa, tento não colocar nenhum compromisso com a empresa e tento colocar esse limite. Então hoje não está ideal. [...] Aqui hoje eu não consigo ter (um relacionamento) porque quando eu não estou aqui, estou tentando fazer alguma coisa para alimentar os meus outros lados então sobra muito pouco para sair, para conhecer, para se envolver. [...] (Essa situação hoje me) angustia e aí o que eu tento fazer, estou melhorando ao longo desse um ano que eu estou aqui, por exemplo. Eu acho que eu estou melhorando então eu vou começando me impor algumas coisas. Eu me imponho alguns horários então nesse dia pode estar caindo o mundo, pode estar morrendo alguém, mas eu vou sair nesse horário porque eu vou jantar com alguns amigos. Comecei a me impor. [...] Final de semana eu apago esse negócio (o telefone). (E36)

Eu acho que eu privilegiei o trabalho sim. O meu grande erro foi tentar equacionar, achar que a minha

vida pessoal ia se encaixar no meio. Na verdade eu teria que ter feito a conta de traz para frente e eu acho que tem muita gente dando essa cabeçada. A gente sempre vai trabalhar, o mercado sempre vai mudar, novas oportunidades, as coisas vão acontecer só que tem algumas coisas na sua vida que são muito mais importantes. Então não viver o seu tempo com sua família, não viver o crescimento dos seus filhos isso acontece só uma vez. Arrumar um emprego você tem milhares de oportunidades. Hoje o mundo é outro, a relação com o trabalho ela vai mudar e sempre vai ter. A não ser que você não queira, mas isso está mais perto. (E42)

Eu tive essa posição e não me arrependo, mas por outro lado ter filhos hoje na posição em que eu me encontro também exige o reorganizar sua vida pessoal e profissional de modo que você seja feliz em ambas as partes. [...] Agora não vou dizer que é fácil. (E14)

Então eu acho que as dificuldades são muitas, dá para sentar e chorar. Mas eu montei uma estrutura para poder trabalhar e fazer as minhas coisas... Fazer ginástica, primeiro que eu tenho muito mais atividade, mais a ginástica, ocasionalmente cortar o cabelo, unha não, porque normalmente eu faço em casa, porque não dá tempo de ir para lugar nenhum, mas sabe assim, de me coordenar para ter uma vida em que você consiga raciocinar, sair com meu marido. Então ter suporte para pelo menos uma vez no mês, mais ou menos, a gente acaba conseguindo sair, porque senão você se sente drenada. Agora eu tenho a sensação de que na conta está entrando, está saindo, mas está entrando também, a minha conta corrente. (E4)

Então na parte de tempo, eu não diria que é um conflito, é uma administração diária, mas não é um conflito. Porque eu jamais conseguiria ficar em casa também 100% do tempo, eu odiaria. Eu não teria paciência de ficar o tempo inteiro em casa. Então para mim é bom trabalhar, eu gosto de trabalhar. O que eu procuro administrar é ter essa frequência de convívio e de ter esse tempo com eles (filhos). Mas eu não diria que é um conflito. O meu maior conflito, conflito não, o meu maior medo é com relação à parte financeira, pelo fato de estar sozinha. Se eu fico mal de trabalhar o dia inteiro? Não fico. O meu conflito hoje acho que ele está muito mais em como eu administro a minha vida pessoal solteira para sair, ver as pessoas e o convívio com eles (filhos). Mas não o trabalho e eles (filhos). [...] Então eu acho que eu vivo muito mais esse conflito de como é que eu me divido entre uma solteirice e a vida de mãe. O meu conflito está mais aí e não no trabalho. (E10)

É difícil demais para mim. Então eu fico sempre em segundo plano, eu não tenho saco nem de comprar roupa porque eu estou cansada, eu vivo cansada. [...] Eu acho que não é assim, eu não estou feliz com o

que está fora, eu não estou feliz com o que está dentro, eu tenho que conseguir diminuir alguns níveis de exigências que eu tenho, meus em relação ao trabalho, diminuir o nível de dedicação que eu tenho para o trabalho para poder aumentar outros espaços. Então eu não estou feliz hoje, estou num momento de troca de ciclo, mas a culpa é toda minha. (E12)

É difícil. É um desafio, desafiador. Porque não sobra tempo para você. Então não é fácil conciliar. É lidar com tudo isso. Porque você fica esgotada. Você não tem tempo. Você pensa em todo mundo. Você tem que deixar tudo organizado. Uma hora você está pensando no supermercado e outra hora você está pensando na lição de casa. Outra hora você está pensando no trabalho que o filho tem que entregar e você não comprou o material, na janta. Então é difícil administrar tudo isso e todo mundo te cobrando tudo. Porque o marido quer uma atenção. O marido quer um jantar diferente. O filho quer que você brinque e o marido quer que você sente na sala no momento em que ele está em casa para assistir televisão e quer conversar na mesa e o filho não deixa conversar. Então assim, não é fácil. Eu falo que a energia que eles levam da gente é muito grande. (E15)

Acho que toda mulher tem aquela crise que por causa do trabalho estou deixando de fazer alguma coisa em casa, ou no momento. Por mais que eu sei que não estou fazendo nada errado, tem dia que eu supero, outro dia não. Depende, mas é uma constante isso. [...] O sacrifício é comigo. Não é que eu esteja sacrificando a minha família. É comigo. Quantas vezes eu falo assim: Quero fazer terapia. Que todo mundo faz. Em que momento? Eu não consigo nem ir para o meu médico. Eu sou a última da lista de prioridades. A última. A única coisa que eu consigo fazer é minha unha. [...] E eu sou uma pessoa que precisa de um tempo para mim. Eu preciso de até mesmo ficar sozinha, pensar, refletir, replanejar as minhas coisas. Eu preciso disso. Tem hora que eu fico agoniada, sufocada de tudo. (E17)

E você me perguntou se eu estou mais feliz, eu não sei e hoje eu coloco muito em dúvida isso. [...] Eu fico muito pouco com os meus filhos. E de vez em quando me dá umas crises que eles estão sendo criados pela avó e não por mim entendeu? Aquela coisa que eles são muito mais chegados com ela do que a mim em alguns momentos e isso psicologicamente eu tenho que trabalhar isso, muito difícil e tem sido muito difícil e há algum tempo atrás isso era normal para mim e não me ligava muito nisso e hoje eu ligo. [...] Ela (avó) está na rotina deles e não eu e isso para mim hoje é meio complicado. (E26)

É muito difícil conseguir esse equilíbrio. Pra mim eu acho que é difícil você gastar tanto tempo seu fora de casa em termos de conseguir realmente fazer tudo que você quer. Eu acho que você não pode buscar 100% da perfeição no trabalho e na sua vida pessoal, eu acho que você tem que fazer certas escolhas. [...]

Eu fico muito pouco com a minha família, com meus pais, primos e amigos então eu realmente acabo abrindo mão disso que eu não acho muito saudável. [...] pra mim faz muita falta não fazer ginástica então algumas vezes eu acabo deixando de fazer ginástica, deixo mais para o fim de semana. Então mesmo na hora de fazer uma ginástica significa que você não está com seu filho na hora da ginástica. (E29)

Eu acho que essa linha de separação está cada vez mais fininha imperceptível pelo menos no meu dia a dia. [...] Equilibrado ainda não é, porque eu acho que hoje a gente com esse papel dividido da mulher que tem filho, tem família e tem trabalho eu acho que o nosso tempo... Assim eu gostaria de ir numa academia... Está equilibrado? Talvez esteja filho, família e trabalho, mas nesse universo de um momento para mim eu acho que não está equilibrado. Ou eu estou focada na atenção da família ou eu estou focada no trabalho. Até final de semana às vezes. Como eu queria ler um livro uma coisa tão simples, mas não dá tempo. Eu acho que talvez o equilíbrio fosse esse. (E31)

Eu não consegui ainda achar o ponto porque eu acho assim até por conta da minha característica eu sou uma pessoa que me cobro muito de sempre estar com as coisas... De fazer aquelas entregas e tudo, mas eu acho que eu me cobro muito. Mas não consegui ainda achar o ponto... (E35)

É muito difícil, se eu te falar assim eu ainda não consegui colocar, para mim ainda está uma desordem. [...] Uma angústia, eu tenho a minha lista de férias, estava lá o que eu tinha que ver com você. Isso nossa, quanto tempo eu tenho que resolver isso. Então aí eu tenho uma lista hoje de médicos, coisas que você tem que marcar "meu Deus essa lista não diminui". Então é difícil administrar tudo, eu não estou dando conta. (E40)

Assim a única coisa que eu gostaria era de ter um pouco mais de tempo agora para poder usufruir as coisas que eu conquistei com o meu trabalho. Por exemplo, a gente ouve muito os outros falando você não vai viajar porque não tem dinheiro. Eu sinceramente não vou viajar porque não tenho tempo. Eu adoraria, por exemplo, ter o trabalho que eu tenho, mas trabalhar algumas horas a menos, mas você não tem essa opção de meio período, não tem opção. Você tem que se dedicar. É um pouco mais complicado você não tem nada que te permita essas opções. [...] Na verdade (eu gostaria de ter) mais tempo para mim e assim mais tempo para mim significa você poder ir numa academia e não ficar olhando no relógio a cada cinco minutos para ver se o seu tempo já estourou. (E19)

É um conflito diário. Com todo mundo (marido e filhos). Meu ideal seria trabalhar meio período onde eu conseguiria ter meio período para mim mesma, Acho que isso é importante para mim e também ter um tempo com eles (filhos). [...] Estou tendo que pegar de novo as rédeas da minha vida em todos os sentidos

e largar um pouco a minha vida profissional. [...] Cheguei a conclusão de que não adianta, tenho que saber realmente equilibrar as duas coisas. [...] Eu não tenho nenhum tempo para mim. Por exemplo, tenho pacote de drenagem em dois lugares, comprei e em nenhum fui até agora, está lá parado. Comprei um pacote nesse negócio do site, dois, um eu usei e o outro está lá e deve ter vencido. Massagem. Natação, ginástica, um monte de coisa que eu queria fazer: nada. Esse é o outro ponto que me dá desespero porque não tenho onde descarregar isso, não tenho essa válvula de escape, onde descarrego tudo isso, não tem. [...] Parece que estou sempre devendo para todo mundo, inclusive para mim mesma. É uma fase meio complicada mas acho que passageira, se Deus quiser. (E39)

Agora o lado realizado eu tenho em mente que eu não queria simplesmente parar de trabalhar, mas hoje eu me questiono um pouco esse tempo de trabalho. Eu não queria parar de trabalhar, mas talvez eu não quisesse trabalhar tanto. [...] O dia a dia eu acho que é insano. [...] Eu acho que é assim, quando as coisas estão fluindo e está tudo acontecendo eu acho que é uma correria que você sabe que vai ser corrido e tudo bem. Quando eu começo a perceber que eu não estou entregando, no trabalho ou em casa, quando não consigo fazer alguma coisa em casa ou se não consigo montar alguma coisa e percebo que me sinto sufocada e que não estou entregando, aí sim vira uma angústia. [...] A última coisa que eu penso é em mim e acho que isso aí que vem a angústia daquela coisa que assim, a pessoa trabalha em uma joalheria e vai falar com um monte de gente, e muitas vezes eu estou com um anel maravilhoso e com a unha horrorosa e quando eu estou no desespero que a minha raiz do cabelo está com dois centímetros de cabelo branco e eu não consigo tingir e então isso eu acho que acaba angustiando. Quando você quer depilar e não tem como, coisas básicas que você não consegue e acho que o que pega mais com o chefe é isso com a mulher. E você já abriu mão da sua vaidade, tipo eu olho no espelho e falo "gente o que é isso!" e me dá desespero. (E20)

Qual é o meu sonho de consumo? Trabalhar num lugar que tivesse maior flexibilidade, no sentido de eu poder algum dia da semana chegar mais tarde, meio período que fosse entendeu? E poder estar presente em momentos importantes dos meus filhos. [...] (A relação entre a vida pessoal e profissional) é uma fonte de angústia. Ela é uma fonte de conflitos. Eu sempre acho que eu poderia, que eu estou devendo em casa, não no trabalho, porque no trabalho de uma forma ou de outra eu resolvo. [...] para mim o pior do meu trabalho, é a viagem. Porque eu não gosto de ficar longe. Quanto mais longe, pior, é a sensação. [...] Eu gostaria de conviver mais com os meus filhos e com o meu marido. Porque o que acontece eu trabalho muito o dia inteiro, eu trabalho pesado... [...] Eu ter um momento para mim também. Hoje sobra pouquíssimo. Hoje se você falar assim para você mesma o que você faz é um desafio fazer ginástica duas

	<p><i>vezes por semana. Eu queria fazer três, mas quando eu consigo fazer duas eu fico mega feliz porque é um momento que eu entro na academia e aquela uma hora é minha. Eu me sinto super feliz porque eu estou lá só para mim. Então eu não tenho esse momento. (E22)</i></p>
--	--

APÊNDICE K - Maternidade

<p>Histórias vividas pela mãe que trabalha fora de casa</p>	<p><i>Teve uma vez, eu ainda estava lutando para montar essa estrutura, de querer abrir a porta do carro e vomitar de angústia porque não vai dar tempo, não vou conseguir chegar, eu não vou pegar eles (filhos), estão abandonados na escola, aí essa coisa da culpa. (E4)</i></p> <p><i>Aí eu voltei a viajar quando meu filho tinha dez meses. Na primeira viagem eu o levei comigo. Levei ele, o marido, o enteado, tudo junto. Passei uma semana trabalhando na Alemanha e depois a gente tirou uma semana de férias. (E6)</i></p> <p><i>Eu brinco assim já cheguei em festa de filho na escola de costas, tipo na última música eu estou chegando. E meu filho me procurando lá em cima e eu nunca cantinho dizendo assim: Eu estou aqui o tempo todo. Para ele me ver e fazer uma referência de que eu estava lá. Mas ele não sabe até hoje que eu cheguei na última música. Que ele estava procurando em vão porque eu não estava lá. Então assim ele não precisa saber, é um sofrimento que é meu por ter ficado até mais tarde numa reunião, pegado trânsito e acabou. Eu devia ter me programado diferente. (E7)</i></p> <p><i>Tem uma peculiaridade minha que é talvez por isso que eu me cobre tanto. Eu sou mãe solteira, eu tenho os meus filhos e é uma produção independente. Então eu não tenho marido. Então eu estou completamente sozinha neste sentido, sabe, de cuidar, de sustentar, de provedora da casa. Então isso dá uma carga de responsabilidade muito grande. E de pressão também. Você pode imaginar, o meu chefe me pressiona, eu me pressiono. (E10)</i></p> <p><i>As crianças cobram também, mas outro dia alguém muito legal me falou que saiu uma matéria que não importa o quanto a mãe está presente, os filhos sempre vão reclamar. Para mim isso faz muito sentido. O tempo que eu estiver ausente, eles vão reclamar. (E12)</i></p> <p><i>Então eu acho que eu também na verdade me cobro muito e me sinto... Não dá para dizer que a gente não se sente culpada de não estar o tempo todo junto, de não estar vendo por exemplo vendo o filho crescer. O filho começou a escrever e não era você que estava junto. O dente caiu e não é você que estava junto. Andou e não era eu que estava junto. Tem esse lado também que você se cobra e se sente culpada, mas a gente acaba lidando porque eu me habituei com tudo isso. Eu sinto tudo isso. Claro que tudo isso é conflitante para mim, mas nada que a gente não consiga administrar. É difícil administrar, mas a gente consegue administrar. Eu acho que a gente se vira em milhões e consegue dar conta de tudo e eu sinto que eu consigo dar conta de tudo. Não sei se tudo sai perfeito. Acho que não sai. Eu deixo muito rabo para trás,</i></p>
---	--

mas que assim no total da equação eu acho que fica tudo positivo. (E15)

[...] as crises de você ter que chegar cedo em casa e tem jantar e tem viagem. Teve uma época que o meu filho era pequeno, ele tinha meses e eu estava fazendo um projeto em [nome da cidade] e tinha que ir toda semana para [nome da cidade] e tinha vezes que eu levava o meu filho junto. Levava ele e a babá e nós ficávamos no hotel e nós ficávamos trabalhando e voltava para o hotel e amamentava. E assim sempre tentando me virar e nunca deixando transparecer isso e sem que os outros percebam que era assim. [...] Era uma barra pesada. (E16)

Aí levei minha filha (para a viagem a trabalho), levei a babá, tal. Então eu peguei gosto e sempre que eu posso, eu carrego ela comigo, e ela gosta. Então eu vou muito para [nome de cidade], aí ela vai comigo também quando eu fico de um dia para o outro, aí ela fica no hotel, eu trabalho normal e a noite a gente fica junto. (E19)

E eu acho que o meu conflito pelo lado de ser mulher, de mãe que eu ouvi de uma psicóloga que falou "mãe, filho e culpa são três coisas que nunca mais se separam". Eu não sinto culpa por deixar os meus filhos na escola porque eu trabalho e acho que eles estão muito bem na escola, mas quando a gente fala assim que uma amiguinha foi a tarde na casa da mãe e você falar "poxa eu também queria ter esse tempo e esse tempo um pouco maior e essa tranquilidade" e aí eu sinto um pouquinho de culpa, mas não é uma culpa que vai me fazer desistir do meu trabalho mas fica aquele sentimento ruim. (E20)

Ela (a sogra) foi lá para me ajudar porque eu estava em pânico porque teve um dia que o [filho] estava no colégio, por exemplo, e eu estava no trânsito em uma reunião e quase não consegui chegar e quando cheguei no colégio já tinha apagado tudo e era nove horas da noite e o [filho] estava sozinho com a copeira da escola. Aquele dia para mim foi o ápice e eu cheguei chorando em casa e entrei em desespero "eu não vou conseguir ficar". (E26)

Acho que eu nunca tive dúvida se eu queria voltar a trabalhar mas você sempre fica em dúvida assim de como vai ser o futuro dos seus filhos, uma vez que a gente não está o tempo todo com eles, eles são na verdade criados ou pela escola ou pela babá enfim, mas assim eu acho que eu sempre lidei muito bem com isso, acho que os meus filhos também. (E30)

Hoje ela é muito mais tranquila, porque quando as crianças eram menores, não que elas não sejam, ainda são, mas assim, quando eram mais bebês assim, eu me sentia muito culpada quando eu chegava em casa e eles já estavam dormindo e quando eu ficava aqui até mais tarde e chegava muito cansada... Então eu

	<p><i>ainda tenho uma coisa de culpa muito forte por causa das crianças, mas eu aprendi a lidar muito bem com isso de uns tempos para cá, pouco tempo pra cá. (E31)</i></p> <p><i>Então eu sou pai e mãe, eu tenho que tomar as decisões do que eu vou fazer na minha vida pessoal e na vida profissional e eu tenho que cuidar das coisas da casa, eu tenho que... Enfim. Muitas vezes eu estou viajando e tenho que me preocupar como é que vai ficar tudo aqui e fora as questões das preocupações e das responsabilidades, tem a questão do laço que ela precisa de tempo comigo, de atenção e eu com ela e que muitas vezes isso se resume ao final de semana. (E37)</i></p> <p><i>Quando chego aqui em casa já chego frustrada porque deixei um monte de pendência lá. Quando chego aqui em casa vejo que meus filhos estão crescendo, que as coisas estão despencando, exemplo, não levo no médico nos períodos corretos, a vacinação está atrasada, o [nome do filho] começou a andar e eu não vi os primeiros passinhos dele. Chego aqui em casa eles já estão querendo dormir, se já não estão dormindo. Tem épocas que fico quatro dias sem vê-los porque saio de manhã e eles estão dormindo, chego aqui em casa a noite e eles já estão dormindo. Assim vai. Acabo não tendo tempo de leva-los na escola, poder passar uma manhã com eles aqui e fazer uma compra, desde um vestidinho, uma roupinha, um sapatinho. [...] Eu tenho esse conflito. (E39)</i></p>
Os anseios de que ainda quer ser mãe	<p><i>Se eu tiver um filho, eu também não quero que ele sinta falta da minha presença. Então assim, por isso que eu não sei se daqui a pouco eu vou querer isso ou não (crescer na empresa). (E2)</i></p> <p><i>[...] eu sempre fico aqui, ou eu fico tranquila trabalhando, sossegada, se tem que ficar trabalhando, eu fico e sei que se eu casar posso ficar tranquila assim. Agora se eu tiver um filho, não. Aí eu não vou aceitar ser mediana nas duas coisas, tenho que ser a pessoa, a melhor. E terapia direto nisso né, eu não vou aceitar ser mediana aqui, fazer o que eu tenho que fazer e ir embora e em casa eu ficar só duas horas por dia com o filho e não ficar mais. Para mim pessoalmente então é um dilema, profissionalmente é a questão do tempo, mas pessoalmente é questão de cobrança. Cobrar quem eu vou ser. (E8)</i></p> <p><i>Acho que um ponto que é crítico principalmente para a mulher é quando fica naquele dilema de quero ter filho, quero cuidar da família ou não. Eu sei que eu vou passar por isso é questão de tempo. Mas eu tenho claro que até eu terminar o doutorado não posso ter filhos. Vivendo nessa vida de banco, de trabalhar não dá. Minha família não mora aqui, eu não quero a princípio ter que largar com seis meses meu filho numa creche. Eu sei que eu vou ter que mudar, aí nesse ponto vai ser o crítico porque vai ser entre a decisão de assumir cargos maiores ou me dedicar mais à família. (E13)</i></p>

O outro lado que me preocupa é até que ponto eu quero depois dessa criança nascer, trabalhar nesse ritmo que eu trabalho hoje. Não passa pela minha cabeça parar de trabalhar e ficar sem fazer nada, mas ao mesmo tempo também não passa muito eu trabalhar nesse ritmo que eu trabalho hoje. (E16)

Assim o sentimento que eu tenho é que as coisas se ajeitam sabe, que se vier a gravidez, se vier um bebê as coisas vão se ajeitar. Vai ter que ter uma estrutura de apoio, óbvio que vai ter que ter babá para dar suporte e provavelmente a minha carreira vai ser diferente também, de alguma forma ela limita um pouco no começo eu acho que principalmente nos primeiros meses, mas depois as coisas voltam ao normal. Eu tendo a achar que as coisas se ajeitam então na minha cabeça não tem pânico. (E21)

Eu quero ter filhos num futuro próximo daqui uns dois anos ou três talvez. A gente fala muito, mas primeiro a gente quer comprar o apartamento, a gente quer comprar agora começo do ano que vem para ter filhos daqui uns dois anos ou três se tudo der certo. Mas eu quero até lá no mínimo parar de viajar porque não faz o menor sentido eu ter um filho para largar ele aqui três dias. (E24)

Uma coisa é ser uma analista que ficou grávida e outra coisa é você estar numa gerência. Mas aí têm várias diretoras aqui e gerentes que tiveram filhos e que lidam com isso tranquilamente, põe lá na creche e vamos embora. E pelo [nome do marido] fazer home office eu fico assim mais tranqüila, eu fico meio puta de vez em quando de saber da possibilidade que ele vai ser mãe, de ele ter esse papel. Isso eu sei que o incomoda um pouco, mas não vou sofrer por antecedência não, deixa acontecer.(E28)

Tem muita gente que fala, por exemplo, eu ouço muito as minhas amigas falarem "ah eu não vou ter filho porque eu não vou ter tempo pra filho, que eu vou ter que deixar o meu filho com a babá , vou ter que deixar o meu filho na escolinha". Eu não sei porque se a minha mãe já trabalhou, já peguei uma mãe que trabalhava, a minha vida foi com babá, foi com escolinha, morando sozinha desde os 15 anos, eu tenho zero problema com isso, "ah eu não quero que o meu filho seja criado por babá", gente mas vai fazer o que?(E38)

APÊNDICE L - Planos futuros

Futuro com foco no trabalho	<p><i>Eu quero crescer. Se eu não chegar a uma gerente nacional daqui três ou quatro anos eu quero outro cargo na empresa que me dê possibilidade de novos desafios. Eu acho que diretoria eu ainda não penso não porque eu acho que para diretoria eu ainda tenho muito que aprender, mas quem sabe aí uma gerente nacional ou algum outro cargo referente à loja. Eu gosto muito de treinamento, de recursos humanos, eu gosto muito de formar. Se um dia surgisse uma oportunidade de um cargo de alguém que vá visitar as lojas, que dê treinamentos, que esteja acompanhando, viajando eu seria a primeira a me candidatar. (E5)</i></p> <p><i>Eu gostaria de trabalhar assim numa área mais estratégica da empresa, numa diretoria de estratégia, numa coisa mais de relacionamento institucional que é mais para fora da empresa é uma coisa que eu gosto.</i></p> <p><i>Pesquisadora: Você gostaria de continuar subindo na empresa?</i></p> <p><i>Sim.</i></p> <p><i>Pesquisadora: Mesmo que isso te tome mais tempo?</i></p> <p><i>Eu sempre tive isso muito claro assim, que filho a gente não cria pra gente entendeu? Então assim eu acho que isso faz até mal para as crianças, sufoca o menino... Eu abdiquei a minha vida profissional para me dedicar a você... Então assim eu fiz as minhas escolhas aqui quero te dar também o melhor, mas você também vai ter suas escolhas. (E35)</i></p> <p><i>Agora o que eu almejo realmente é investir em mim como profissional, no meu crescimento de conhecimento para que eu possa ser uma profissional mais completa e eu almejo crescer sim, almejo uma superintendência, uma diretoria, um desafio maior. (E37)</i></p> <p><i>Eu quero primeiro fazer um bom trabalho agora, eu acabei de assumir uma unidade nova então ficar pelo menos uns dois anos nessa área e implementar alguma coisa geral, gerar um resultado. Então assim tem um grande desafio que é construção de uma planta e eu quero por essa planta para rodar até o final de 2014. E depois pode ter uma expatriação. Eu até se for colocar na balança eu prefiro muito mais aqui dois anos, três anos no máximo assumir uma diretoria, eu prefiro crescer aqui do que ir morar fora.</i></p> <p><i>Pesquisadora – Mesmo que isso signifique talvez tomar mais seu tempo, por exemplo?</i></p> <p><i>Eu acho que sempre depende da gente. Eu converso muito com mulheres gerentes que estão sempre sobrecarregadas e muitas que mudaram de empresas várias vezes e as histórias se repetem. A gente brinca que não é a empresa que a gente está, não é a área que a gente está é a gente mesmo. Enquanto a gente</i></p>
-----------------------------	---

não mudar nosso comportamento a gente vai estar trabalhando até tarde, sobrecarregada, estressada. Eu acho que é ter coragem de falar assim vou sair no horário porque tenho outras coisas para fazer porque as coisas vão continuar acontecendo aqui. Então eu acho que é muito mais atitude mesmo que tem que mudar e mudar o modelo de comportamento que não é fácil assim. Falar parece fácil, mas não é fácil é difícil. (E21)

Sim, eu quero continuar crescendo na hierarquia, sem problemas. [...] Talvez se eles (filhos) fossem menores, eu por exemplo, você me falasse "você vai ter uma carga maior ainda, se você for para uma posição hierarquicamente superior, você vai ter", talvez se eles fossem menores... Hoje é muito tranquilo, às vezes por isso é o que você falou, talvez por isso que eu fale com tanta tranquilidade. (E30)

Hoje eu vivo em um conflito de será que é o momento de sair da companhia, procurar crescer a carreira em outra ou ficar em uma companhia que eu gosto, sentir que a coisa vai ser a mesma, eu só vou ser promovida no dia que o meu chefe for promovido ou sair da empresa? Então senta, espera ou então vou em uma empresa que tem uma estrutura aqui, uma empresa que é bacana, você possa seguir a carreira de uma maneira mais fluida. (E38)

Olhando a organização aqui hoje eu não sei se eu quero chegar a uma função de diretora aqui nessa organização. Mas quero ganhar mais responsabilidade, quero ganhar mais conhecimento. Por exemplo, próximo passo que é da minha chefe me interessa porque ela tem um guarda-chuva maior, ela tem um grau de influência maior. Esse próximo passo me interessa. O dela para o dele eu já fico na dúvida. Por exemplo, na área dela ela já tem mais um grau de autonomia para definir as estratégias, tem um escopo global então envolve outros países muito relacional e muito voltado para a equipe. No aspecto dele é um aspecto extremamente político. A empresa é bastante política. Não é nem que eu não queria o passo dele, é que nessa empresa eu não sei se eu tenho essa característica suficientemente desenvolvida para dar esse passo com qualidade. Agora numa empresa menos política você gostaria de ter esse papel de diretora? Se esse papel fosse excluir muito menos política e muito mais informação cultural, muito mais mexer na organização me interessa. Então eu acho que para ser bem objetiva com relação a sua resposta não é o que me motiva, é com relação ao que esse cargo vai fazer. Se eu olho minha chefe e vejo que ela tem um conteúdo grande de desenvolvimento organizacional me interessa, se eu vejo que o papel dela é extremamente político não me interessa. (E36)

Eu não sei (se eu quero crescer na hierarquia) porque assim tem muitas coisas que nesta área para você fazer uma carreira vertical, você crescer, eu tenho que ampliar o escopo, tenho que voltar a ser uma

	<p><i>generalista de novo, tenho que pegar renda nação, relações sindicais. Eu tenho pavor dessas coisas, não gosto. [...] Então eu já pensei muito nisso, para ter ampliação ao escopo só se eu ficasse dentro da minha área com uma diretoria maior como, por exemplo, a [nome de colega] fez que ela virou uma diretora. Eu gostaria talvez sim como uma curiosidade, como aprendizado enfim, eu considero essa possibilidade, se falar assim é o único caminho que eu tenho pra mim. (E34)</i></p> <p><i>Eu não gostaria de parar de trabalhar, por outro lado eu gostaria de diminuir o ritmo. Mas assim enquanto eu tiver esse prazer em trabalhar e fazer o que eu faço eu não me importo de estar aqui então eu procuro juntar unir o prazer com a realização e obviamente com o dinheiro, eu acho que ninguém trabalha por esporte. Então por enquanto eu pretendo continuar fazendo o que eu faço, obviamente se eu tiver possibilidade dentro da própria empresa de fazer coisas diferentes acho que é super legal essa possibilidade até porque já estou nessa posição há muito tempo.[...] Eu gostaria de crescer obviamente, estar sempre crescendo, mas assim eu não almejo, por exemplo, eu não estou muito preocupada com cargo, eu quero alguma coisa que me satisfaça. Então se de repente vir alguma proposta você gostaria de fazer tal coisa que eu me identifique eu iria. Assim pode ser diretora ou pode ser uma movimentação lateral também. (E19)</i></p>
Fazer o que gosta	<p><i>Isso pode ser até natural acontecer, mas não é um investimento meu. Meu investimento é: me deixa fazer. Não importa o cargo, me deixa fazer, não importa o cargo, o cargo ele é só um pró-forma, você tem aí os benefícios talvez financeiros e outros que eu nem conheça de ser diretora, mas não é uma coisa que eu mire hoje não. (E28)</i></p> <p><i>Pra mim o título faz pouca diferença. Como eu te falei, eu já tenho uma posição hoje na [empresa] que embora tenha o nome de gerente tem um salário, tem um prestígio... Prestígio é uma palavra ruim, mas tem o reconhecimento, tem uma relação afetuosa com as pessoas dessa organização que já me faz ser de um jeito bem bacana. Então assim se você não virar diretora você vai morrer? Não. Pra mim virar diretora será uma consequência que pode acontecer ou não. Não é isso que faz diferença na minha vida de verdade. Eu quero sempre ter novos desafios que é o que eu venho tendo ao longo desses meus longos anos aqui na [empresa]. (E41)</i></p> <p><i>Eu posso subir o quanto for, mas se eu tiver fazendo uma coisa que eu não gosto, eu prefiro não ir. Prefiro não subir do que fazer uma coisa que não me dá prazer. Porque eu já trabalho tanto, já ponho tanto o coração, como é que eu vou fazer uma coisa só pela vaga? Eu não faço isso. (E12)</i></p>

APÊNDICE M - O futuro e a relação entre trabalho e vida pessoal

A gerência intermediária com o ponto máximo da carreira ou limite suportável

Então eu tenho que fazer uma mudança lateral, é uma coisa que está dentro dos meus planos inclusive com a minha gestora. Então eventualmente pode ser um caminho interessante, porque é interessante quando eu converso com a minha gestora porque ela falou claramente "eu vejo você como diretora de RH", mas não sei se eu quero. Porque quando eu vejo tudo que ela faz e no que ela se envolve, tem uma carga de relacionamento político que não me agrada muito, demais, ele cresce muito. [...] o status ou o financeiro dessa função não seriam o suficiente para compensar as perdas, e tem perda, a carga de... sabe aquela coisa de você ver seu gestor e dizer: "Ela trabalhar mais do que eu acho que eu já trabalho, e já trabalho muito". A parte de dizer assim: em termos de status, de objetivo profissional, de tamanho de carreira, eu já alcancei o que eu já planejava para mim. Então a mais agora tem que ser algo que compense muito e não é com mais dinheiro, eventualmente seja com mais qualidade de vida e aí talvez a conta não fecha. (E4)

Eu acho que cheguei onde eu queria chegar e assim cheguei aonde eu estou e consegui comprar um apartamento, consegui montar do jeito que eu queria e consegui dar tudo para os meus filhos que eu posso dar e o meu marido profissionalmente está no ápice da carreira dele e ganha super bem também e ele está no ápice. Então eu acho que consigo e não quero chegar na diretoria porque se eu chegar eu vou ter que viajar muito mais e ter muito mais responsabilidade e eu não quero, está bom para mim onde está e eu faço o meu horário, faço o meu horário de manhã e estudo de noite e viajo muito mas eu que faço a minha agenda e eu que marco as visitas. (E26)

Eu acho que eu fiquei tanto tempo como gerente porque eu não sou uma pessoa carreirista ou ambiciosa nesse sentido de posições de diretoria ou não, é que eu gosto de trabalhar para falar a verdade. Então de uma certa forma pode até ter me prejudicado na hora de ser promovida porque você acaba sendo promovida na hora que você discute, reclama, pede mais ou acaba fazendo essa politicagem, mas na verdade eu prefiro gostar de fato do que eu faço do que fazer essa politicagem. O que eu almejo é continuar trabalhando, sendo reconhecida, vendo que eu realmente consigo contribuir para o negócio isso de fato é o que eu almejo. [...] Agora o que realmente poderia ser uma possibilidade na minha carreira é exercer um cargo de América Latina porque no cargo de América Latina você acaba viajando mais e aí sim você acaba tendo menos flexibilidade para ficar com sua família. Aí realmente seria uma decisão difícil. E não é uma evolução natural, eu gosto de trabalhar e vou continuar, vou seguir então essa posição de América Latina. Eu pensaria muito, pensaria até em não assumir essa posição e ir para uma outra empresa

	<p><i>para não ter essa sobrecarga de viagem e falta de flexibilidade. [...] <u>Eu estou no meu limite. Sabe aquelas pessoas de circo que ficam balançando um monte de pratinhos? Têm uns pratinhos que caem, mas a maioria está lá rodando. Se por mais alguma coisa aí já começa...</u> (E29)</i></p> <p><i>Eu quero, o que eu mais busco hoje é estabilidade. Esse estágio que eu estou, tanto de responsabilidade e de pressão, é <u>o limite que eu posso aguentar</u>. Mais do que eu isso eu não quero. Porque eu não queria nem essa promoção na verdade, mas veio a promoção e você não pode dizer “não quero, obrigada”. Mas de fato eu não queria. Para mim estava muito mais confortável antes, eu trabalhava praticamente igual; eu só agreguei trabalho, responsabilidade, pressão. Então eu <u>gostaria de seguir uma carreira mais lateral que vertical</u>. (E10)</i></p> <p><i>Eu diria que assim hoje o meu cargo como gerente regional ele tem uma exigência no caso que quando eu olho para um cargo de gerência nacional eu acho que as exigências seriam muito maiores, a doação seria muito maior e isso é algo ainda que neste momento eu queira porque eu teria que abrir mão de uma série de outras coisas e eu não sei se eu estou preparada agora neste momento. <u>Na minha posição enquanto gerente regional eu acho que está legal, eu consigo administrar</u>. Talvez daqui cinco ou dez anos, curto prazo não. (E14)</i></p>
<p>Os sentimentos de preocupação e dúvida quanto a crescer na hierarquia</p>	<p><i>Na verdade assim, eu <u>não tinha o sonho de chegar a ser diretora</u>, de chegar ter um cargo assim, não era um sonho. Eu sempre trabalhei assim eu gosto de trabalhar eu tenho todo esse pique. <u>O que me preocupa às vezes é que assim quanto mais alto o cargo mais dedicação você tem que ter..</u> Então isso sempre me assustou um pouco por conta da minha outra prioridade, mas em contrapartida me frustra porque eu vejo às vezes... Às vezes não, muitas vezes eu vejo que eu tenho condições que eu poderia realizar alguns projetos profissionais que eu não posso por conta da minha posição. É meio que um conflito. (E22)</i></p> <p><i>Então aqui dentro da empresa eu estou há quatro anos e pouco na função, obviamente que já está chegando no momento que assim <u>eu não tenho uma ambição</u> assim, algo que “ah eu quero ocupar a posição de diretor de marketing”, não é a minha ambição, não está no meu planejamento, mas eu gostaria de fazer de repente uma movimentação lateral, ou então agregar mais coisas para minha área, assumir alguns projetos. Então assim, mas eu poderia assumir algumas coisas, só que <u>eu tenho muito receio porque isso poderia implicar em menos tempo com a minha família e em viagens</u>. Então eu acho que eu fico travada, eu travo muitas vezes por conta disso. Então hoje eu estou numa encruzilhada nesse sentido, eu já estou há 4 anos e meio na função. Então teoricamente eu já estaria num momento de opa, já está na hora</i></p>

de movimentar, eu sinto falta de conhecer, de fazer coisas diferentes. (E1)

Eu quero, mas eu estou em fase de conflito, eu não sei porque, eu acho que eu estou bem nessa fase de não saber ao certo ainda, eu quero, mas eu não sei o futuro assim. Hoje eu quero ser uma presidente de uma empresa, mas eu não sei se daqui a pouco eu vou querer isso também, entendeu? Porque eu vou ter filhos, eu não sei, se eu tiver que me dedicar, eu não vou querer me dedicar o quanto eu estou me dedicando hoje assim para daqui a 20 anos, eu não quero ser assim, daqui sei lá, 10 anos eu não quero ficar me dedicando assim como eu estou me dedicando hoje, entendeu? Porque hoje eu foco muito mais no trabalho. Porque eu quero ter uma família. [...] É uma coisa que eu me cobro muito, todos os dias assim, eu quero trabalhar muito hoje, eu quero que hoje eu tenha muito tempo, mais do que 24 horas que é para dar conta de tudo, mas porque daqui a pouco não. (E2)

Eu acho que tem muita coisa assim que a gente vai aprendendo, até, por exemplo, essa questão de optar por querer uma posição de diretoria ou não, isso para mim ainda é um dilema. Eu falo que eu quero porque eu imagino que a gente tem que almejar isso para melhorar, para crescer e tudo mais. Mas também repenso isso, penso bastante sobre isso em troca do que eu quero para a minha vida pessoal. Tenho planos de casar, de ter filhos e tudo mais, qual o preço disso né? Então hoje esse é o meu dilema. Quando você me vê parada pensando, é nisso que eu estou pensando. Então assim, eu e meu namorado já sentamos inúmeras vezes para ver o que vamos fazer, ele pensa em vir para cá, tá, nós vamos casar, ter filhos, mas como é que você vai administrar isso versus uma vida profissional que hoje te consome muito tempo. Então assim, esse é o meu dilema. A própria [nome da chefe] tem um filho pequeno, e eu vejo o dilema que ela vive né. Então assim, está sempre com aquela culpa que está aqui, que está em casa, não sei o que. Então hoje isso é o meu dilema. (E8)

Então eu penso muito em quais são as minhas possibilidades dentro da carreira que eu escolhi que eu estou hoje e o que eu posso fazer então para conseguir ser uma mãe minimamente presente porque para mim isso significa levar na escola, buscar na escola, ter à noite. Não precisa ser o dia inteiro ou a tarde inteira, mas também não quero chegar às oito horas da noite em casa ver meu filho só para escovar os dentes e dormir. Tem gente que fica feliz com isso, eu tenho certeza de que eu não ficaria. (E24)

Pra mim ainda é uma grande incógnita. Então sim, a gente está tentando engravidar e eu acho que esse stress todo que eu passo dificulta isso. Então só por isso já me gera um pouco de frustração, no sentido de a minha vida profissional interferindo na minha vida pessoal e dificultando que eu realize um sonho. O outro lado que me preocupa é até que ponto eu quero depois dessa criança nascer, trabalhar nesse ritmo

	<p><i>que eu trabalho hoje. Não passa pela minha cabeça parar de trabalhar e ficar sem fazer nada, mas ao mesmo tempo também não passa muito eu trabalhar nesse ritmo que eu trabalho hoje. É porque eu sinto que é isso assim, eu já tive um momento de muita gana e ambição por carreira. Já tive um momento super carreirista. E hoje eu tenho a sensação de que assim, eu cheguei num ponto onde o que eu tenho de satisfação pessoal já me é suficiente, pessoal da minha profissão assim. Eu sinto que eu cheguei num ponto que eu não preciso me auto afirmar mais, que eu não preciso de uma posição maior ou de alguma coisa maior para me sentir uma boa profissional. (E16)</i></p> <p><i>Eu acho que ainda não cheguei aonde eu gostaria de chegar, eu acho que eu preciso de um pouco mais de senioridade nesse meu atual cargo. Senioridade que eu digo não só obviamente do local, do lugar, mas também outras empresas, ver outros negócios, outros setores e aprender um pouco mais. Mas se você me perguntar: Você quer ser diretora de uma empresa? Depende do preço que isso tem. Se ser diretora de uma empresa o preço é você não ter chance para buscar seu filho na escola eu não quero. Eu quero ter uma vida mais simples, menos status, mas ir buscar meu filho na escola, acompanhar os primeiros passos, enfim...(E27)</i></p>
<p>O que as profissionais buscam para o futuro</p>	<p><i>A minha ambição, quer ser diretor? Não, não quero, eu quero ter uma carreira técnica em recrutamento e seleção que existe espaço para isso. [...] Então quero viver melhor, eu não quero ganhar 3 vezes mais, 4 vezes mais, <u>eu quero viver melhor</u>, isso é o caminho que eu estou traçando para mim. (E3)</i></p> <p><i>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. Fiz quarenta anos, <u>corri, corri, corri</u>, mas agora eu quero trabalhar de um outro <u>jeito</u>, quero dar resultados de um outro jeito e aí muda um pouco a perspectiva. (E6)</i></p> <p><i>Então eu não tenho ambição de virar diretora, de virar assim... Então assim eu não tenho essa ambição, mas eu sabia que eu tinha que fazer uma coisa legal, fazer algo diferente. Agora eu não vou te falar que eu tenho ambição de virar diretora, talvez dentro do banco não, de verdade não vou ficar triste se eu não virar diretora. Eu tenho <u>intenção de cada vez ter o lado pessoal</u>, dar mais atenção para o meu lado pessoal. Eu não me vejo trabalhando no banco também muito mais tempo. (E13)</i></p> <p><i>Eu não quero estar com 55 anos nessa vida louca e estressante que eu tenho. Obviamente eu quero estar mais tranqüila, mas eu acho que eu ainda posso continuar por mais um tempo. Até pelo momento em que a</i></p>

gente vive e pela pressão hoje eu posso te dizer que eu não almejo um cargo de direção. Eu acho que é o aspiracional de muitas garotas e de muitas mulheres que estão aí no mercado de trabalho chegar num posto de direção, mas eu não aspiro isso. Eu gosto do que eu faço. Eu costumo dizer que eu prefiro andar aqui pelas laterais porque eu acho que eu vou ter uma pressão muito maior do que eu já tenho. Eu acho que eu vou continuar tendo. Eu vou ao contrário dessa qualidade de vida que eu falei para você que eu busco. (E15)

Se você falar exatamente o que você quer fazer eu queria só trabalhar com mais tranquilidade para não chegar exausta em casa e conseguir ter um momento para mim. Não precisa ser um tempo muito grande, mas eu queria sim conseguir fazer minha ginástica, conseguir sair para bater um papo com as amigas, conseguir ter um pouco de lazer não ter essa vida tão corrida como é hoje. (E22)

Por outro lado você fala assim, meus 37 anos e eu acho que nessa faixa que eu estou eu acho que é meio auge dessa carreira. Então você está em uma posição de destaque, mas ainda me questiono até onde quero ir. Então eu me questiono assim, será que eu quero um cargo de direção e até onde eu quero ir. Porque você vai amadurecendo e vai tendo outras prioridades que não seja somente a empresa. (E20)

Entrevistada - Aí eu começo a pensar que as minhas alternativas são: primeiro estar numa função relativamente confortável, parar de ser promovida nessa velocidade porque isso exige um fôlego de trabalho, de aprendizado muito intenso. Eu estou tranquila, eu acho que eu já estou num momento onde eu já posso dar uma sossegada. Até ter filho está de bom tamanho para mim (a posição que eu ocupo hoje).

Pesquisadora – Mas você está vivendo isso hoje com que sentimento?

Entrevistada - Não sei se é angústia porque é uma palavra muito forte, mas é uma sensação de o tempo está passando, eu quero ter filhos e o maior medo que eu tenho é daqui três anos, sei lá, três, quatro, ou dois, ou ficar grávida agora como é que eu vou cuidar do meu filho. Não é angústia, mas é uma chamazinha que está ali. (E24)

Muito cedo eu fiz a escolha de que eu não seria presidente de empresa, essa escolha já estava feita na minha cabeça. Porque o preço que tem que se pagar, eu não estava a fim de pagar. Eu gosto de trabalhar, eu gosto de conquistar coisas, mas eu gosto de fazer outras coisas além disso. Quando você quer ser

presidente de empresa isso te exige uma dedicação e um custo pessoal tal que você tem que abrir mão de outras coisas que eu não estava a fim de abrir. Tão simples quanto isso. (E25)

Às vezes eu me pego questionando onde eu quero chegar, o que seria meu objetivo de vida. Será que meu objetivo de vida é ser diretora ou é ter mais tempo, um trabalho que me dê mais tempo com meu filho? Hoje um dos pontos que eu considero mais positivo na oportunidade de desenvolvimento que eu tenho dentro da [empresa] é a possibilidade dessa flexibilidade de horário. Isso pra mim hoje é essencial mais até do que digamos salário ou algum outro em termos financeiros. Porque não adianta nada ganhar o que eu ganho ou muito mais e não consiga buscar meu filho na escola, acompanhar em pouco tempo o horário dele, ter a disponibilidade de estar com ele, por ele para dormir e depois trabalhar. Então essa flexibilidade hoje pra mim é um dos principais pontos positivos. Então eu acho que isso envolve essa dúvida. De repente se eu estivesse tão decidida que a carreira profissional me falta, eu quero realmente ser diretora não sei o que, talvez eu estaria disponível a abrir mão de um horário flexível para um cargo de diretoria. Hoje não. Hoje eu te falo que não. [...] Eu quero uma diretoria que seja flexível, que tenha uma demanda menor. Até que ponto você quer ganhar três vezes mais ou ter um horário flexível, poder trabalhar até menos meio período? Então eu acho que a gente tem que pensar nisso. (E31)

Então, para ser bem sincera eu não almejo muita coisa, sei lá, ser a [nome] que é a vice-presidente da nossa área, porque, tudo bem, embora tenha uma recompensa financeira ou mesmo de conhecimento e tal, ela trabalha muito, ela viaja muito, sabe? Acho que ela passa pelo menos metade do tempo fora do escritório, fora de casa. Não é isso aí que eu quero, não tenho essa ambição toda, não quero ser uma mega, ultra... Então assim, é claro que eu acho que isso vai me dar uma inquietação daqui a pouco, mas eu não almejo uma coisa muito diferente, porque eu quero ficar tranquila em casa, eu quero ficar tranquila. (E33)

Tenho (intenção de virar diretora). Já tive mais. Não sei se é por causa da fase que estou passando que está pesada. Falo, até que ponto... vejo minha diretora, meu Jesus amado ! E ela vem reclamar para mim. Falo para ela que eu não queria estar no lugar dela. Nessa revisão eu penso muito até mesmo na mudança de empresa, mas não penso na mudança de empresa nesse momento porque sei que eu teria que me dedicar e não estou a fim de me dedicar agora. Estou querendo na realidade amarrar meu burrinho embaixo de uma árvore, num coqueirozinho, e ficar pelo menos uns 6 meses, 8 meses para poder realmente ficar mais perto das crianças pra depois focar melhor de novo. Recarregar energias mesmo. Estou numa fase de transição. (E39)

[...] porque se eu voltar para a Alemanha vai ter uma promoção, seria um nível a mais, seria diretoria,

senão não faria sentido ir para lá. Um pouco ver o resultado de todo esse trabalho, o reconhecimento. Eu vejo como reconhecimento e eu sou movida por reconhecimento. Agora eu sei qual que é o nosso limite e eu sei até onde eu posso chegar, também de falar: eu não vou fazer tal coisa, tal coisa vai contra a minha família. Isso não tinha antes. Eu não sabia qual era o limite. Ia fazendo, ia fazendo, ia fazendo. Agora não, eu já sei. (E17)

Vou ser sincera com você, eu tenho um equilíbrio entre vida pessoal e valores pessoal e não vou desequilibrar isso. Se tiver que abrir mão da minha carreira eu vou abrir mão, mas vou manter esse equilíbrio. (E23)

Eu quero crescer, mas eu tenho um limite até eu cansar. Eu já vivi aqui na [empresa] momentos agressivos. Eu não acho que eu tenho que me agredir dez horas por dia. (E42)

Eu não me vejo assim... Eu não sou... Eu acho que o máximo que eu posso chegar é ser diretora. Eu não sou uma pessoa que pretende ser, por exemplo, uma vice-presidente de RH e tal. O futuro eu não sei, mas eu acho que não. Eu sou muito mais do fazer, do acontecer, do garantir que as coisas aconteçam aqui embaixo, do cuidar de as pessoas ficarem bem e tal. Nessa visão mais vice-presidência você é obrigado estar em outro patamar, uma outra forma de exposição e acho que exige demais da sua vida pessoal. É um pouco diferente. Eu via a vice-presidente como ela fez carreira, como ela vivia, como ela se posicionava. É tudo muito terceirizado. Ela tem que parar com outras questões para dar suporte a tudo que ela tem que fazer na vida. (E7)

Eu não tenho essa ambição de chegar a uma alta diretoria, não tenho porque eu acho que é um preço muito alto. O nível que eu estou, para mim é um nível suficiente, financeiramente, de cobrança, de ritmo de trabalho, para mim é um nível suficiente. Eu não aceitei (uma promoção) pelo número de viagens, eu ia trabalhar no norte/nordeste, entendeu? Então hoje eu estou bem dentro da empresa, no nível que eu estou, eu me sinto confortável para trabalhar, não me estressa mais. Eu toparia uma promoção desde que não atrapalhasse minha vida pessoal. (E9)

Tem uma coisa que é a ascensão profissional eu estou trabalhando para isso mesmo que é o meu desenvolvimento mesmo que eu preciso fazer para chegar a um cargo de diretoria também, mas não tenho nenhuma aspiração a ser presidente de empresa. Realmente nunca tive. Para o estilo de vida que eu quero isso não cabe dentro da vida que eu quero levar. O coitado do presidente ele não tem tempo nem de respirar, às vezes eu vejo em várias empresas, eu conheço presidentes de empresas e é uma vida muito sacrificada no meu ponto de vida para aquilo que eu quero da minha vida. Mas eu pretendo chegar num

	<p>cargo de diretoria. (E11)</p> <p><i>Então eu diria assim que hoje estou muito bem, estou muito feliz com o que estou fazendo, sou bem remunerada, não tem porque eu querer sair, mas a única condição hoje que eu gostaria mais de ter é <u>ter um tempo melhor para mim, ter uma tarde mais tranquila, poder sair para fazer alguma outra coisa. Então o ritmo hoje, quando você entra você não consegue sair. Volta para casa ainda tem emails para ler, para despachar.</u> (E18)</i></p>
<p>As vozes que aparecem</p>	<p><i>A [nome da chefe] tem uma alta posição, ela está aqui, ela está concentrada, mas deu o horário mais ou menos, se tem alguma coisa ou outra mais importante ela faz, senão ela pega e vai embora, vai ver os filhos. Sabe, aí no outro dia ela vai almoçar com os filhos, ela vai se estender um pouco mais na hora do almoço e depois ela fica até um pouquinho mais tarde se precisar, mas ela aproveita, ela sabe aproveitar bem a rotina do trabalho versus a rotina da vida pessoal. Hoje eu não sei fazer isso, hoje eu não faço isso na verdade, hoje eu quero um crescimento mais rápido, mas depois que eu chegar na posição que eu almejo, aí eu quero ter uma rotina como a dela. (E2)</i></p> <p><i>Eu tenho exemplos de pessoas que, por exemplo, minha primeira diretora, ela tinha filhos, ela tinha marido e ela era workaholic, ela trabalhava de madrugada, mandava email de final de semana, eu não quero ser assim. Ela conquistou a posição e não conseguiu depois diminuir o ritmo e eu não quero isso. (E2)</i></p> <p><i>Eu via a vice-presidente como ela fez carreira, como ela vivia, como ela se posicionava. É tudo muito terceirizado. Ela tem que parar com outras questões para dar suporte a tudo que ela tem que fazer na vida.(E7)</i></p> <p><i>Quando eu olho a minha diretora ela tem uma dedicação assim fulltime então eu me questiono de vez em quando se precisa disso... (E28)</i></p> <p><i>Quando eu era advogada eu lembro que eu era estagiária e era um escritório que ia bem, mas era um escritório assim especializado em uma matéria, ganhava muito dinheiro, mas só naquilo. Pra mim eles eram modelos, era um casal então eles trabalhavam bem, eram super inteligentes, super capazes e tinham uma vida fora do trabalho. Eu admirava isso, achava o máximo eles saírem de férias, irem viajar, não tinha essa coisa de meia-noite estar trabalhando. Eu acho que ali foi um primeiro modelo. (E36)</i></p> <p><i>Então, por exemplo, hoje, tanto essa gestora como a que eu tenho hoje que é mulher, ela deixou o marido no Rio de Janeiro com os filhos e ela para às seis horas da tarde para fazer follow up com os filhos, fez a lição, fala com a empregada, ela pilota a casa dela daqui do escritório e ela não altera o timbre de voz, ela</i></p>

	<p><i>não calçou chuteira “Tenho falar com os meus filhos, está na hora de eu pegar o meu vôo para voltar para o Rio de Janeiro”. Não tem problema nenhum isso, ela tem 45 anos e está aqui. Então eu estou vendo o jeito dela operar, está sendo um super aprendizado, eu convivo com ela há 5 meses, entendeu? É o papel dela como mulher, de atender, assim, a gente tem papeis como mulher de cuidar da casa, não tem problema nenhum fazer isso e aí que está essa transição de que a gente calçar a chuteira é não se abrutalhar.</i></p>
--	---

APÊNDICE N - O futuro além da organização

<p>O futuro além da organização</p>	<p><i>Existe a versão A e a versão B. A versão A que é a primeira, número um de todas, e a versão de que em 2014 eu mudo de vida, pelo lado indústria, lado trabalho e a gente vai voltar para a Bahia, vamos morar lá, ter uma vida muito mais simples. Vamos cuidar de um negócio próprio, vamos fazer outras coisas da vida. Essa é a versão A, é aquela que a gente diz que persegue, mas porque diz que persegue? Porque ela já foi muito mais forte no passado do que é hoje. (E4)</i></p> <p><i>Meu marido tem uma empresa de engenharia elétrica, está fazendo MBA em construção sustentável e como eu adoro sustentabilidade a gente deve fazer alguma coisa juntos, mas assim fora de empresa. Qualquer coisa na área de sustentabilidade, eu e ele. (E6)</i></p> <p><i>Eu tenho uma proposta para o ano que vem de, a partir de junho, eu começar me desligar desse dia a dia padrão e eu começar trabalhar de uma forma a ter outro espaço ou com uma consultora e ter outros projetos que não me exijam um full time. E aí eu poder compensar e trabalhar no escritório, vir outros dias para cá, outros dias ficar em casa. (E9)</i></p> <p><i>Mas eu também não quero parar de trabalhar então o doutorado pode me ajudar a dar aula, pode me ajudar e essa experiência que eu tive nesse meio tempo caso eu queira prestar consultoria. Então têm os planos B que correm em paralelo para o dia que eu não decidir virar escrava do trabalho, não virar escrava de um banco ou de uma empresa. Eu queria dar aula, queria fazer um trabalho de consultoria e isso mercado tem então eu estou me estruturando para poder largar essa rotina fixa de trabalho e conseguir ter horários mais maleáveis para poder fazer outras coisas. (E13)</i></p> <p><i>E buscar em algum momento parar de trabalhar e curtir as minhas filhas. (E14)</i></p> <p><i>É resolvido que eu não quero ficar parada em casa, não vou virar Amélia, não tenho nenhum perfil pra isso, mas eu não tenho certeza absoluta que o ambiente corporativo é o que eu quero pra mim. (E16)</i></p> <p><i>E eu gosto, por exemplo, eu gosto muito de moda, coisa totalmente superficial, sei lá, não sei. Mas eu penso um dia em talvez eu fazer um curso de moda, um curso de costura, alguma coisa, sabe? E eu sinceramente, um dia eu acho que eu vou fazer e quem sabe mudar de rumo. Não agora, talvez daqui 20 anos, quando eu me aposentar, não sei.(E17)</i></p> <p><i>Esse ano eu comecei fazer um programa de formação de coaches, estou fazendo, estou no terceiro módulo e é o que eu penso para a minha carreira daqui um tempo. E o meu plano que eu penso para daqui um</i></p>
-------------------------------------	--

tempo é sair e trabalhar em consultoria e aí sim fazer alguns projetos, mas não ter mais esse ritmo de todo dia das nove às sete e meia da noite. (E18)

Ou eu quero fazer um mestrado e quem sabe eu resolvo entrar na área acadêmica eu acho que é uma opção. Mas para isso primeiro eu e meu marido a gente está numa posição que não dá para um parar de trabalhar, se eu parar de ter renda hoje porque a gente quer ter filho, quer construir um patrimônio então não dá. Então eu faço um mestrado primeiro aí vejo se eu consigo dar umas aulas e aí dá para eu deixar de trabalhar na empresa. Não sei, é uma opção que eu avalio, mas eu sei muito pouco desse mundo, eu preciso primeiro começar. (E24)

E talvez acadêmico e talvez dando aula de educação financeira e hoje já tem uma proposta do MEC de incluir na grade curricular a educação financeira que é o que eu já entendo muito e tenho know how”. Eu penso nisso ou ir para a área acadêmica financeira ou abrir um negócio próprio. Talvez eu não preciso mais estar nesse pique e eu posso dar mais atenção para os meus filhos e eu posso ainda aproveitar esse pedacinho gostoso deles que eu não aproveitei quando eles eram mais novos de cuidar, de levar para a escola: eu conto nos dedos as vezes que eu fui na reunião. Então eu queria aproveitar esse pedacinho. (E26)

Eu quero sair da iniciativa privada, eu não quero trabalhar em empresa mais. Eu quero voltar para a academia. Na verdade os meus planos estão em desenvolver o mestrado, o doutorado e seguir carreira acadêmica. Eu tenho uma vontade muito grande de compartilhar o que eu aprendi, o pouco que eu aprendi então eu gostaria de seguir um pouco essa carreira. (E27)

Eu acho que esse momento que eu estou passando é daqui a pouco dar um adeus ao mundo corporativo. Não que eu não goste do mundo corporativo, me realizei muito e ele me trouxe muitas realizações, mas eu acho que e alguma coisa de talvez mais por a mão na massa assim. Porque a gestão também tem isso você deixa de por a mão na massa para ficar aqui fazendo com que os outros ponham. Isso é uma coisa e essa coisa do social, da responsabilidade social é muito forte eu gosto muito assim. No futuro vou ter uma ONG com objetivo específico de reduzir a pobreza, por exemplo. (E28)

Daqui uns anos, sei lá, uns 5 anos talvez, sabe, buscar, com essa experiência que eu tenho em comunicação, buscar uma consultoria, sabe, sair dessa coisa do mundo corporativo. Eu acho que essa loucura te consome. Eu nunca vou ter tempo, se eu continuar vai ser sempre assim. (E32)

Então eu quero casar, quero ter filhos, quero ter uma relação estável. Penso assim, vamos supor que eu tenho cinqüenta e cinco anos. Se eu estiver sentada aqui falando para você que sou a diretora aqui e se você perguntasse se eu sou casada ou solteira e eu te repetir o que eu disse hoje, sou solteira e tal, não vou estar feliz. Se por outro lado você me perguntar quando eu estiver com cinqüenta e cinco anos o que você está fazendo, eu virei uma consultora, minha carreira foi mais lateral, tive várias experiências em várias empresas, mas estou casada, estou muito bem, tenho um filho ou adotei uma criança, sei lá qualquer coisa, certamente eu vou estar mais feliz. (E36)

Então eu queria buscar alguma coisa que me desse mais flexibilidade de tempo para isso, tempo continuo e então uma vez a cada dois meses eu quero passar uma semana em Rio Branco com os meus pais. Eu sei que quando eu olho uma carreira dentro da empresa isso é utópico, não existe. Então eu tenho que trabalhar em alguma coisa que seja minha, ao mesmo tempo eu gosto do dia a dia da companhia. Então o que eu penso para mim é ficar mais alguns 5 ou 6 anos trabalhando em empresa, fazendo o que eu gosto ou aqui ou em outro lugar, depois partir em algum negócio próprio para ter mais flexibilidade de tempo.(E38)

Isso é uma coisa de curto prazo, mas mais de médio e longo prazo eu tenho um vínculo com essa coisa do artístico muito grande. Então assim de música, de escrever, eu acho que era isso que eu ia gostar de fazer na seqüência.. Então eu já tenho escrito, eu já tenho feito coisas obviamente nada estruturadas, não sei o que vai virar disso, mas pode ser que vire alguma coisa em algum momento. (E41)

E aí o me plano B, a minha outra carreira veio por causa da gestão do conhecimento, plataforma tecnológica, colaboração e tudo eu gosto muito. Você já viu que eu falo pra caramba, eu gosto de me comunicar, gosto de escrever, tenho muita ideia, eu gosto de interagir, estou feliz sempre com gente. (E42)