

PATRICIA BUKSZTEJN MENDA

**ANÁLISE DA DICOTOMIA SOFRIMENTO E PRAZER NA
FUNÇÃO GERENCIAL FEMININA**

Porto Alegre

2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANÁLISE DA DICOTOMIA SOFRIMENTO E PRAZER NA
FUNÇÃO GERENCIAL FEMININA

Patricia Buksztejn Menda

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.
Opção Curricular: Organizações

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Pinho Mazzilli

Porto Alegre, Março, 2004.

À Sarita

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas tornaram possível esse trabalho, assim como prestaram colaboração fundamental através de seu apoio, compreensão e carinho. Todos, sem exceção, foram importantes para a concretização desse estudo e merecem, de minha parte, gratidão e respeito.

Ao meu orientador Cláudio Pinho Mazzilli, pela sua atitude de verdadeiro mestre e pela demonstração de respeito e amizade ao longo deste trabalho.

Aos meus pais e minha irmã, por sempre estarem ao meu lado, não só durante o mestrado, mas em todos os passos de minha vida.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA, que colaboraram para este momento, em especial, os professores Luis Roque Klering e Neusa Rolita Cavedon, pelas suas contribuições e incentivo em relação a este tema e também pela sua disponibilidade em participar da banca de defesa do projeto de dissertação.

A Bárbara Lorenzoni Basso, bolsista de iniciação científica do CNPq, que tanto me ajudou na hora de “categorizar” as falas das mulheres.

A Luciana Buksztejn Gomes, que esteve em constante empenho para retirar os livros da biblioteca da PUCRS pra mim.

Aos meus colegas de mestrado, por estarem sempre atentos às novidades bibliográficas em relação a este tema.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, pelo apoio financeiro oportunizado, tornando menores as dificuldades e privações e mais fácil a concretização do presente estudo.

A todos os amigos que acompanharam o tempo de mestrado, pelo incentivo, compreensão e entusiasmo contagiante.

Às mulheres que ocupam cargos gerenciais, especialmente as que aceitaram participar desta pesquisa, pela sua coragem e perseverança na luta pela conquista do seu espaço.

“Se as mulheres são melhores que os homens, isso não posso dizer. Mas posso, sim, afirmar, que certamente não são piores”.

Golda Meier

LISTA DE QUADROS

Quadro I – A transformação das qualidades femininas em defeitos	70
Quadro II – A ascensão da mulher no mundo gerencial	72
Quadro III – Roteiro sobre o método proposto por Yin	95
Quadro IV – Perfil geral dos casos	97
Quadro V – Demonstrativo geral das categorias	104
Quadro VI – Categorias iniciais	105
Quadro VII – Processo de derivação da categoria intermediária “A relação da mulher com o trabalho”	139
Quadro VIII – Processo de derivação da categoria intermediária “A relação da mulher com a família”	141
Quadro IX – Processo de derivação da categoria intermediária “Interferências na vida pessoal e profissional”	143
Quadro X – Processo de derivação da categoria intermediária “Equilíbrio e sacrifício na vida das mulheres”	145
Quadro XI – Processo de derivação da categoria intermediária “O sofrimento na vida das mulheres”	147

Quadro XII – Processo de derivação da categoria intermediária “Considerações sobre o gênero”	149
Quadro XIII – Processo de derivação da categoria intermediária “Habilidades e características da mulher”	151
Quadro XIV – Processo de derivação da categoria final “A mulher e a conciliação entre trabalho e família”	155
Quadro XV – Processo de derivação da categoria final “A mulher e o sofrimento”	159
Quadro XVI – Processo de derivação da categoria final “O gênero e o futuro da mulher”	163

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico I – Porcentagem dos profissionais sem filhos entre 41 e 55 anos	61
Gráfico II – Porcentagem dos profissionais casados entre 41 e 55 anos	61
Gráfico III – Responsabilidades domésticas	90

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

CEO – Chief Executive Office

RH – Recursos Humanos

LTI – Licença para tratamento de interesse

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

INTRODUÇÃO

CAPÍTULO 1 – DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	17
1.1 OBJETIVO GERAL	23
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
CAPÍTULO 2 – O TRABALHO	25
2.1 A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	25
2.2 A PSICOPATOLOGIA E O SOFRIMENTO DO TRABALHO	28
CAPÍTULO 3 – A MULHER	41
3.1 A MULHER NA HISTÓRIA SOCIAL	41
3.2 A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE FEMININA	48
3.3 O MUNDO DO TRABALHO E A MULHER	55
3.4 A MULHER DO FUTURO	73
CAPÍTULO 4 – A FAMÍLIA	78

4.1 HISTÓRIA SOCIAL DA FAMÍLIA	78
4.2 TRABALHO, MULHER E FAMÍLIA	81
4.3 A DUPLA JORNADA DA MULHER	88
CAPÍTULO 5 – METODOLOGIA	93
5.1 MÉTODO DE PESQUISA	93
5.1.1 Definição do campo de pesquisa	96
5.1.2 Coleta de dados	97
5.1.3 Análise dos dados	99
CAPÍTULO 6– APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	103
6.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS	103
6.1.1 Categorias Iniciais	105
1 – A mulher e o trabalho	107
2 – O significado do trabalho	110
3 – O significado do prazer	111
4 – Características das empresas	113
5 – O significado da família	114
6 – Gravidez e maternidade	116
7 – Interferência do trabalho na vida pessoal	117
8 – Interferência da família no trabalho	119
9 – A conciliação entre trabalho e família	121
10 - A mobilidade no trabalho	122
11 – O significado do sofrimento	123
12 – A autocobrança da mulher	125
13 – A discriminação pelo gênero	126

14 – Machismo	128
15 – As questões regionais	130
16 – A entrevista de trabalho	131
17 – Comparação entre gênero	133
18 – Competências da mulher	135
19 – O futuro da mulher	137
6.1.2 Categorias Intermediárias	138
A – A relação da mulher com o trabalho	139
B – A relação da mulher com a família	141
C – Interferências na vida pessoal e profissional	143
D – Equilíbrio e sacrifício na vida das mulheres	145
E – O sofrimento na vida das mulheres	147
F – Considerações sobre o gênero	149
G – Habilidades e características da mulher	151
CAPÍTULO 7 – DOS RESULTADOS AO REFERENCIAL TEÓRICO	154
7.1 CATEGORIAS FINAIS	154
I – A mulher e a conciliação entre trabalho e família	155
II – A mulher e o sofrimento	159
III – O gênero e o futuro da mulher	163
CONSIDERAÇÕES FINAIS	168
BIBLIOGRAFIA	173

RESUMO

Trata-se de uma pesquisa exploratório-descritiva que tem como questão norteadora o impacto do prazer e do sofrimento na função gerencial feminina. O problema de pesquisa constituiu-se em saber como o prazer e o sofrimento aparecem na vida profissional e familiar das mulheres que ocupam cargos gerenciais. Os dados foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas com seis mulheres que ocupam cargos de gerência ou direção em várias áreas de trabalho, por um tempo mínimo de cinco anos. Para a análise das respostas às questões das entrevistas, utilizou-se a metodologia da análise de conteúdo temática. Os resultados são apresentados em três conjuntos de categorias: dezenove Categorias Iniciais, posteriormente reagrupadas em sete Categorias Intermediárias e, por último, sintetizadas nas Categorias Finais: A mulher e a conciliação entre trabalho e família, A mulher e o sofrimento e O gênero e o futuro da mulher. Os resultados obtidos apontam para uma importância na busca da conciliação entre a vida familiar e a vida profissional da mulher, especialmente no que se refere ao relacionamento com os filhos. A pesquisa também indica as causas da geração do sofrimento em relação ao trabalho e como isso influencia a vida pessoal das mulheres gerentes, além de discutir questões de gênero no mundo do trabalho.

Palavras-chave: Gênero, prazer, sofrimento, trabalho, carreira gerencial.

ABSTRACT

This is a descriptive exploratory research, guided towards the finding of factors that impact on pleasure and sufferance in the feminine managerial function. The research problem consisted in knowing how pleasure and suffering appear in the professional and familiar life of the women who occupy managerial positions. Data were collected through semi-structured interviews, among 6 women that occupy high positions in the companies for a minimum time of 5 years. To interpret interview answers, the contents analysis methodology was employed. The results are presented in three sets of categories: nineteen Initial Categories, later regrouped in seven Intermediate Categories and, finally, synthesized in the Final Categories: Women and work/family conciliating, Women and the Suffering and Gender and the Future of Women. The results point with respect to an importance in the search of the conciliation between the familiar life and the professional life of the woman, especially as for the relationship with the children. The research indicates the causes of the generation of suffering related to work and how it influences in the personal life of these women. It also argues questions about gender in the working world and it glimpses the future of women in this context.

Key-words: Gender, pleasure, sufferance, work, managerial career.

INTRODUÇÃO

A atividade econômica remunerada tem sido considerada condição indispensável para que a mulher adquira o status de adulto social, aquele economicamente ativo na sociedade. Ela tem, também, o poder de capacitá-la para a manutenção de seu status econômico, no caso de não contar com o trabalho remunerado de outro para assegurá-la.

O assunto “mulher” é plural e multidisciplinar. É necessário, portanto, recorrer a todos os tipos de abordagem, da antropologia à psicanálise, da história das ciências à das artes. De uma época em que era considerada um ser passivo, hoje a mulher se coloca cada vez mais como foco de interesse das diversas áreas do conhecimento humano.

Para determinados cargos, a possibilidade de contratar uma mulher e não um homem não costuma entrar em cogitação. O cargo de executivo, diretor ou sócio-gerente das empresas pertence às categorias consideradas como profissões predominantemente masculinas. Algumas vezes, quando uma mulher ocupa um cargo de maior responsabilidade, trata-se de situações especiais e não da conseqüência de formação profissional e da carreira.

Apesar dos avanços ocorridos nas décadas de 80 e 90 em relação às mulheres que ocupam cargos gerenciais nas empresas, o preconceito e a discriminação ainda são poderosas barreiras à presença feminina nos negócios.

Paralelamente a isso, observa-se uma expressiva entrada de mulheres no mercado de trabalho e, mais recentemente, assumindo postos de liderança. Nos últimos 30 anos, o

movimento pela libertação das mulheres obteve consideráveis ganhos sociais, políticos e econômicos, melhorando a situação de muitas delas. Tradicionalmente, em função da própria cultura masculinizada das organizações e tendo em vista as atribuições domésticas delegadas às mulheres, os cargos de comando eram ocupados pelos homens. Tal comportamento tem-se alterado com as mudanças sociais, as necessidades das empresas e a própria pressão das mulheres.

O acesso recente das mulheres a postos de responsabilidade na empresa vem questionar a repartição tradicional entre masculinidade e feminilidade. Não se pode estudar a identidade das gerentes na organização sem levar em conta que a mulher se encontra prisioneira aos paradigmas e sistemas de representação viris, ou seja, a um conjunto de conceitos, proposições e explicações originadas na vida cotidiana. Por isso, é muito importante compreender o sofrimento que o trabalho traz às mulheres e como elas se inserem nessas instituições, através do foco psicopatológico do trabalho.

O tema da mulher e da relação hierárquica entre os sexos ocupa lugar importante na produção teórica contemporânea. As diferenças entre os sexos têm sido percebidas através da história, não apenas como diferenças, mas, sobretudo, como sinais de superioridade do masculino sobre o feminino. Situações desfavoráveis para a mulher vêm ocorrendo senão em todas, certamente na grande maioria das sociedades historicamente conhecidas.

O presente estudo situa-se no contexto da problemática do status feminino, mais especificamente do trabalho da mulher em posição mais elevada e seus reflexos na sua vida afetiva e familiar, analisadas através da dicotomia sofrimento e prazer na sua vida pessoal e profissional.

CAPÍTULO 1 – DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Embora exista toda uma trajetória trilhada pelo sexo feminino ao longo da evolução da espécie humana, há controvérsias dentro de épocas e culturas diferentes. No entanto, pode ser reconhecido o fio condutor que tem orientado a mulher neste sentido: o gradativo caminho que leva à submissão e ao cerceamento das possibilidades de pleno desenvolvimento enquanto ser humano.

A trajetória do trabalho feminino não pode ser analisada da mesma maneira que a dos homens, cuja atividade profissional se caracteriza pela continuidade. No caso das mulheres, seu percurso de trabalho foi marcado pela descontinuidade, estando relacionado com as etapas do seu ciclo de vida, em que o casamento e, principalmente, a maternidade são variáveis a serem levadas em conta. Segundo Matos (2002), a descontinuidade dessa trajetória também esteve profundamente vinculada à noção de ciclo da atividade feminina, sendo freqüentemente colocadas em questão a idade de entrada na vida profissional ativa e a idade de uma possível retomada das atividades fabris.

Uma vez que falamos em profissão, pode-se dizer que essa é a condição de quase todos os que pertencem à categoria trabalhador – homens e mulheres. Na história da humanidade, percebe-se que essa sempre foi, basicamente, a condição feminina, com poucas exceções, seja qual for o modo de produção, época ou cultura.

Pensamos em mulher trabalhadora a partir das mudanças decorrentes da Revolução Industrial, momento no qual a mecanização e a separação entre a casa e o local de trabalho tornaram a presença da mulher mais visível.

A Revolução Industrial correspondeu à revolução do processo produtivo, pois se deixou de produzir através da manufatura e passou-se para a mecanização ou para a maquinofatura. O homem sempre produziu bens com o objetivo de satisfazer suas necessidades. Criou ferramentas, instrumentos, máquinas e outros utensílios. Entretanto, durante muito tempo, viu-se obrigado a manuseá-los através de sua própria força e inteligência. Através do artesanato, aliado à divisão do trabalho, numa produção realizada, ainda, de acordo com os métodos domésticos, a Inglaterra acabou dominando os mercados em que atuava. Entretanto, chegou-se a um ponto em que os progressos possíveis de serem obtidos pelo velho sistema não mais satisfaziam. A solução apontava para a introdução de novos equipamentos e para a divisão do trabalho, o qual foi intensificado ao máximo, simplificando as operações de tal forma que a manufatura pôde ser substituída, mais adiante, pelas máquinas. No final do século XVIII e no início do século XIX, a grande maioria dos observadores acreditava que a Revolução Industrial prenunciava o advento de uma nova era, com uma nova revolução, a social, quando os homens, finalmente, se beneficiariam com o progresso e participariam da distribuição da riqueza, o que até então era permitido apenas a uma minoria de privilegiados. Na indústria têxtil, houve substituição do trabalho masculino pelo feminino e o incremento do trabalho das crianças. No auge da revolução, quando havia muita procura por mão-de-obra, isso pode até ter sido benéfico, pois liberou os homens para tarefas muitas vezes melhor remuneradas (IANNONE, 1992).

Conforme Naisbitt (1997), a transição do domínio masculino para uma sociedade de parceria em que as mulheres assumem seu lugar junto aos homens nas empresas, universidades e na política é evidente, tendo ganhado impulso.

Segundo Strey (1990), o que constitui um elemento de resistência na transformação dos padrões de representação masculino-feminino passa ainda pela educação que as mulheres continuam dando às meninas e aos meninos as quais reproduzem os papéis do antigo pacto. As mulheres fazem lembrar o belo, a emoção, o símbolo da busca do homem, a sedução. Segundo Freitas (2000), a sedução se dá pelos signos vazios, invisíveis, ilegíveis, arbitrários, fortuitos, que passam, ligeiramente, como um curto-circuito, um traço do espírito. Não sendo desejo, a sedução é a relação dual que joga e brinca com o desejo, que o faz aparecer e desaparecer, que se veste de aparências mutáveis, que se liga a momentos breves, descartáveis e distintos do curso da existência rotineira. Fundada na aparência, a sedução é da ordem estética: criação artificial, apresentação de qualidades encantadoras, promessa de magia e encanto, construção de uma imagem embelezada. O necessário atributo gracioso é de essência feminina, embora comporte um duplo que é masculino: o do poder, da potência, da conquista, da manipulação e do domínio.

Meninas estudam balé e meninos, judô. Meninos são agressivos, meninas são meigas e delicadas. Meninas ajudam nas tarefas de casa, meninos jogam bola. A educação tradicional continua sendo reproduzida no lar pelas mulheres, agentes ativos da própria discriminação. Rocha-Coutinho (1994) concorda dizendo que, uma vez que homens e mulheres são criados de forma diferentes, em consonância com o que a sociedade define como identidade feminina e identidade masculina, passam a agir, pensar, comportar-se, falar, discutir e enfrentar problemas de formas também diferentes.

Em todos os momentos da história social, sabe-se, apesar da ausência de registro, que a mulher exerceu papéis relativos à esfera privada da existência social. Para Moreira (1994), ser mãe e esposa faz parte desse contexto. Essa idéia de que a vida familiar é algo natural também condicionou e atrelou às mulheres a criação dos filhos, já que elas eram as criadoras biológicas dos mesmos, deixando aos homens outras atividades fora da esfera familiar. Assim,

como salienta Matthaei (1993), as mulheres foram sendo construídas como seres naturais, voltados para o cuidado íntimo dos seus, e os homens, como seres mais voltados para o mundo ou para as atividades tribais, tais como a caça, a guerra ou o intercâmbio com outras tribos ou grupos sociais.

Entretanto, é interessante procurar entender a razão pela qual algo que sempre existiu e que está em toda parte – o trabalho feminino – só recentemente tornou-se alvo de estudos e atenção por parte da sociedade.

Belle (1993), analisando o processo de articulação entre trabalho e vida privada, mostra que as escolhas profissionais da mulher resultam de numerosas negociações, implícitas ou conscientes, serenas ou tensas, com seu meio profissional, mas igualmente com outros projetos e mais particularmente com o projeto de seu cônjuge, seu próprio projeto e também o projeto que ele tem para ela.

Nas pesquisas realizadas no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) que estudaram o sofrimento e o prazer ligados à condição feminina (LUNARDI, 1995; RECH, 2001), concluiu-se que, confirmando Dejours e Abdoucheli (1994), a partir da análise das descrições de vivências e percepções dos trabalhadores, o trabalho desponta como um operador fundamental na própria construção do sujeito e como um espaço de construção do sentido e, portanto, de conquista de identidade, de sua continuidade e histórico. Com base na análise de depoimentos, acredita-se que se possa afirmar que tudo aquilo que dificulta ou inviabiliza o atendimento das necessidades que as mulheres possuem de ajudar e de sentirem-se úteis implica sofrimento no trabalho. Por sua vez, tudo aquilo que facilita ou viabiliza o atendimento de tais necessidades constitui-se em gênese do prazer no trabalho.

Através das conclusões desses trabalhos, percebeu-se que os preconceitos sociais sexistas e os prováveis tabus ligados à condição feminina levaram as mulheres a perceber que

seu prestígio social decorre de sua capacidade de prestar serviços à família e à sociedade, por abnegação e amor, sem exigir nenhuma remuneração. O histórico da relação que as mulheres foram estabelecendo com o trabalho, permeado, constantemente, por suas relações com a família, contextualizou o tema central da pesquisa desenvolvida por Rech (2001). No entanto, cabe ressaltar a importância do assunto que será tratado neste estudo, pois este vai trabalhar com a gerência feminina associada à psicopatologia do trabalho, tema bastante embrionário e passível de investigação ao nível regional.

Lipovetsky (2000) e Belle (1993) sugerem que as organizações, os homens e as mulheres ainda não perceberam que a alternativa seria a busca de uma nova identidade, tanto de homens quanto de mulheres. Especialmente para estas, é importante lembrar que o caminho não é abdicar do poder e da carreira, como fizeram as mulheres numa geração anterior, nem se identificar com um modelo que não é seu, o masculino. Percebe-se, contudo, que a amostra direciona-se para essa alternativa, demonstrando várias situações em que as mulheres estão demarcando sua diferença, como, por exemplo, conseguirem conciliar beleza e poder, vida afetiva e vida profissional e estabelecerem relações de parceria com seus cônjuges.

Nas considerações finais de Rech (2001), essa autora concluiu que trabalho e família sempre estiveram muito presentes na vida das mulheres, revelando, na maioria das vezes, um conflito tanto social como, principalmente, psicológico.

Tendo em vista todo o contexto social exposto em relação às mulheres que ocupam cargos gerenciais, o problema de pesquisa foi formulado por meio da seguinte questão: *como o prazer e o sofrimento aparecem na vida profissional e familiar das mulheres que ocupam cargos gerenciais?*

Assim, analisar o acesso de mulheres investidas de um certo nível de responsabilidade, e, por consequência, afastadas dos esquemas tradicionais de submissão que pesam ainda sobre

as secretárias e operárias, significa compreender os mecanismos sobre os quais repousa a produção da diferença homens/mulheres no mundo das organizações. Significa, ainda, estudar as reações que suscita, tanto junto aos homens como às mulheres. Esta redefinição de papéis profissionais nos leva a questionar o papel mais fundamental que exerceram desde o início da humanidade: a diferenciação de sexo na organização social.

A construção de uma sociedade se dá pela divisão de papéis entre homens e mulheres e pela atribuição de diferentes responsabilidades nas várias esferas e funções sociais. A organização social foi estruturada de acordo com as crenças e valores masculinos, sendo que a mulher foi subjugada a um segundo plano, tendo tido pouca influência sobre os fenômenos sociais vivenciados por esta sociedade (MADRUGA et al., 2001).

De fato, os estudos consagrados até hoje ao trabalho feminino tratam com frequência da família, que atrai sempre o interesse dos especialistas. A maioria deles repousa implicitamente sobre dois postulados: a mulher é prioritariamente destinada à esfera doméstica; sua vida profissional, assim como a natureza de seus investimentos no trabalho, são apenas a consequência de suas obrigações familiares.

Inicialmente, se todo mundo faz referência às diferenças psicológicas entre os sexos, as próprias mulheres não escapam a esta explicação do real. Todo dia elas recorrem a tais diferenças para decifrar, avaliar, explicar, compreender os comportamentos ou suas relações e as dos outros.

Segundo Belle (1993), isto supõe uma reversão de perspectiva teórica: de desvantagem, ou pelo menos de aceitação como natural, os efeitos da divisão sexual no trabalho assumem status de fenômeno psicológico, de elementos da realidade.

Analisar a chegada das mulheres em postos de responsabilidade não é o mesmo que compreender a produção da diferença homens/mulheres? Do lado das executivas continua-se a observar a manutenção e a reprodução de uma diferença que legitima a separação assim

como a exclusão dos centros de poder, mas em graus muito diferentes, segundo a empresa em que trabalham.

Ainda sobre duas dimensões importantes, o relacionamento com a carreira e o ajustamento com a vida pessoal/vida profissional, a empresa intervém totalmente, propondo escolhas estratégicas em torno das quais se define a identidade profissional das gerentes.

Tendo por base o problema de pesquisa apresentado, estabeleceram-se os seguintes objetivos para este trabalho.

1.1 OBJETIVO GERAL

* Compreender como o prazer e o sofrimento aparecem na vida profissional e familiar das mulheres que ocupam cargos gerenciais.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- * Analisar a dicotomia sofrimento e prazer no trabalho feminino;
- * Analisar a dicotomia sofrimento e prazer na vida familiar da mulher;
- * Identificar a relação estabelecida entre a família versus o trabalho;
- * Esboçar um perfil pessoal de mulheres que atingiram um nível gerencial na sua carreira profissional.

Nosso estudo é dividido em sete capítulos. No primeiro capítulo, são delimitados o problema de pesquisa e os objetivos geral e específicos. No segundo capítulo são discutidas a organização do trabalho, a psicopatologia do trabalho e a análise dejouriana do trabalho. No

terceiro capítulo, são abordados os assuntos mulher, sua história, identidade, trabalho e futuro. O capítulo quatro trata da família, sua história social e a relação com a mulher. No capítulo cinco, é apresentada a metodologia utilizada. No capítulo seis, são apresentados os resultados da pesquisa. No capítulo sete, analisamos as conclusões do estudo a partir das categorias finais. Nas conclusões finais, indicamos os limites do estudo realizado e sugerimos novas pesquisas.

CAPÍTULO 2 – O TRABALHO

O presente capítulo tem por objetivo apresentar aspectos relacionados aos significados do trabalho, sua origem como atividade econômica e suas modificações ao longo do tempo. São apresentadas as contribuições de diversos autores que têm se dedicado ao estudo do tema, dando especial ênfase às contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho.

2.1 A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A palavra trabalho designa a operação de transformação da matéria natural em objeto de cultura para o homem (ALBORNOZ, 1992), que produz infinitamente mais do que a parte do valor que lhe cabe sob forma de salário, oportunizando ao capital a possibilidade de, novamente, comprar trabalho. O valor das coisas aumenta com a quantidade de trabalho que lhe é consagrada para sua produção. O valor do trabalho, posto à venda no mercado capitalista, depende de um fator quantitativo e de um fator qualitativo, respectivamente, o tempo de trabalho e a qualificação média do trabalhador.

Segundo Arendt (apud OLIVEIRA, 1999), a palavra trabalho tem sua origem no baixo-latim *tripalium*, um instrumento de tortura, o que dá uma noção de dor e sofrimento, tendo como veículo o corpo.

O trabalho faz parte da vida do homem. As pessoas trabalham antes para poder consumir do que para produzir alguma coisa. No entanto, a atividade profissional não é só um modo de ganhar a vida. É, também, uma forma de inserção social. Segundo Codo et al. (1993), o trabalho determina a própria sobrevivência e condicionamento social do indivíduo, constituindo-se em um fator de equilíbrio e desenvolvimento do ser humano.

Este é outro aspecto que mostra a importância vital do trabalho: o fato de ser um ato social por excelência, que permite aos indivíduos integrarem-se na sociedade que vão criando para a satisfação da necessidade de pertencer a um grupo. Strey (1999) comenta que, no ato de trabalhar, toda uma variedade de estruturas e sentimentos sociais intervém sobre as pessoas e se apóia para construir o seu ambiente pessoal e social.

Na organização do trabalho, as atividades estão sujeitas à regulação proveniente da interação entre as pessoas, desenvolvendo-se, portanto, sempre numa relação com o outro, entre o individual e o coletivo. Mas, além dessa regulação, as atividades no cotidiano do trabalho são perpassadas pelas contradições entre o prescrito e o real.

Segundo Körbes (1992), o trabalho pode ser claramente definido não só em termos de sua função na sociedade, mas em termos de significados para quem o executa. Mosquera (apud. KÖRBES, 1992, p. 59) concorda que não pode existir trabalho produtivo sem prévia reflexão a respeito de seu significado, pois a sua execução tem importância vital para o desenvolvimento da personalidade. O trabalho é ação quando o sujeito se utiliza de sua singularidade e imprime nele características de sua personalidade. Em determinadas

atividades de trabalho, onde não existe essa possibilidade, aparecem os estados de insatisfação, desânimo, tristeza, depressão¹ e neurose², ocasionando o sofrimento no trabalho.

Não houve muitas mudanças de um século a outro, no intuito de tornar o trabalho fonte de criação e realização. Após a Revolução Industrial, no início do século XX, surge o Taylorismo com a Organização Científica do Trabalho (Taylor, 1995), como um sistema de organização do trabalho. Esse propiciou a fragmentação, a repetitividade e a monotonia, tornando as atividades de trabalho sem sentido.

Conforme Heloani (2000), o ideário taylorista se elabora como um instrumento de racionalidade e difusão de métodos de estudo e do treinamento científico. Taylor (1995) enuncia o seu discurso como um projeto de cooperação entre trabalho e capital.

A estrutura da Organização Científica do Trabalho, devido às causas que motivaram sua origem e evolução, teve duas direções: a dos precursores ligados diretamente à atividade produtora e a dos associados a pesquisas científicas. O objetivo final dessas correntes foi o de aumentar a eficiência do trabalho humano (GOMES, 1954).

Com o passar do tempo, o trabalho começa a exigir dos indivíduos uma multifuncionalidade, tornando-o capaz de exercer múltiplas e variadas funções, para atender às novas demandas de produtividade e competitividade (DAVIS, 1992). Uma das principais contribuições trazidas pelas novas filosofias de gerenciamento da produção foi a incorporação da contribuição intelectual dos trabalhadores no processo de produção. Portanto, passou-se a valorizar novos sistemas de trabalho que pudessem favorecer a multifuncionalidade (SILVA, 2003).

¹ Sentimento extremo de tristeza causado por algum acontecimento, mas que não diminui com o tempo (LAPLANCHE, 1998).

² A neurose é uma doença causada por motivos inconscientes. Trata-se de uma reação exagerada da mente e do sistema nervoso em relação a uma "experiência desagradável". Isto leva o indivíduo neurótico a adotar uma série de comportamentos para evitar essas situações, mesmo que para isto prejudiquem seriamente sua liberdade de ação e a sua qualidade de vida (LAPLANCHE, 1998).

O trabalho humano também forma cultura, não apenas como arte elevada, mas como a forma da vida diária. Na história humana, o trabalho de homens e mulheres sempre foi essencial para a sobrevivência e para o avanço cultural e econômico.

2.2 A PSICOPATOLOGIA E O SOFRIMENTO DO TRABALHO

O trabalho vem sendo reconhecido como importante instância na patogenia, no desencadeamento e na evolução de distúrbios psíquicos. A temática psicopatologia do trabalho, à medida que vem despertando um crescente interesse, suscita a atenção dos profissionais da área da saúde, dos teóricos e pesquisadores de diferentes áreas e dos principais interessados – trabalhadores e empresas.

A organização do trabalho, entendida como divisão do trabalho, conteúdo da tarefa, sistema hierárquico, modalidades de comando, relações de poder e questões de responsabilidade, deve ser analisada como a principal causa de sofrimento e adoecimento.

Conforme Dejours (1987, pg. 122),

Contrariamente ao que se poderia imaginar, a exploração do sofrimento pela organização do trabalho não cria doenças mentais específicas. Não existem psicoses de trabalho, nem neuroses do trabalho. Apenas algumas interpretações simplistas atribuem à sociedade a causa de todas as doenças mentais.

Reforçando essa idéia, Mendes (1995) afirma que, diante da relevância assumida pela questão da inter-relação trabalho/saúde mental, surpreende que até o momento não exista uma sistematização das expressões clínicas do desgaste mental vinculado ao trabalho.

Esclarecendo melhor: não existe um consenso que tenha permitido uma classificação dos distúrbios psíquicos vinculados ao trabalho. Por mais que exista uma concordância entre cientistas de diferentes correntes, não se criou consenso com respeito ao modo como se exerce a conexão trabalho/psiquismo de forma suficiente a permitir fixar um quadro teórico.

Conforme Chanlat e Bédard (1996), a organização tem se mostrado como um local propício ao sofrimento, à violência física e psicológica, ao tédio e ao desespero. A luta pela saúde do corpo conduz à denúncia das condições de trabalho; quanto ao sofrimento mental, ele resulta da organização do trabalho.

A corrente voltada para o estudo da psicodinâmica do trabalho utiliza o referencial psicanalítico ao mesmo tempo em que absorve contribuições de várias disciplinas, em especial das que estudam a organização do trabalho em uma perspectiva psicossocial. Estuda a subjetividade, as relações interpessoais e a constituição de coletivos nos locais de trabalho, detendo-se de modo especial no exame das estratégias defensivas que essas formações coletivas desenvolvem. Essas estratégias dirigem-se justamente contra a percepção do sofrimento nas situações de trabalho. Analisa, ainda, como surge uma instância também coletiva voltada para ações solidárias. O principal marco de desenvolvimento desta corrente é a publicação, no ano de 1980, na França, do livro de Christophe Dejours *A Loucura do Trabalho*.

A existência ou não de neuroses de trabalho é um dos temas mais polêmicos na psicopatologia do trabalho. Por muito tempo, a maioria dos que trataram do assunto considerou que o trabalho poderia ser tão-somente um desencadeante de quadros neuróticos em pessoas cuja estrutura psíquica, a partir das experiências precoces de vida, já apresentassem uma configuração neurótica. Outros autores preferiam partir das observações de que determinadas situações de trabalho evidenciavam maior prevalência de indivíduos com quadros de características clínicas marcadas por sintomatologia similar à encontrada nas

neuroses – ansiedade intensa, distúrbios do sono, fenômenos conversivos, em outros casos, depressão, manifestações fóbicas ou obsessivas³.

Porém, apesar de tais quadros, não se considerava serem estas verdadeiras neuroses. Segundo Wisner (1987), estas seriam síndromes neuróticas associadas ao trabalho.

Numa abordagem renovadora, o trabalho não deveria mais ser reduzido somente às pressões físicas, químicas, biológicas ou mesmo psicossensoriais e cognitivas do posto de trabalho reunidas, geralmente, sob a denominação de condições de trabalho, cujo estudo é objeto da ergonomia. É necessário considerar, no trabalho, a dimensão organizacional, ou seja, a divisão das tarefas e as relações de produção (DEJOURS, 1987). Em relação ao conteúdo da tarefa, a insatisfação ocorre quando sua realização não apresenta um sentido para o trabalhador.

Somente o sofrimento físico pode ser reconhecido pela organização do trabalho, enquanto que o sofrimento mental e, em particular, a ansiedade, não têm o direito de existir no local de trabalho. Dejours (1987) salienta que, se um indivíduo se recusar a retomar o trabalho, justamente por ansiedade, equivaleria, automaticamente, à demissão. Ele conclui que o que é explorado pela organização do trabalho não é o sofrimento em si, mas, principalmente, os mecanismos de defesa utilizados contra esse sofrimento.

A questão do sofrimento no trabalho ganhou amplitude nos movimentos sociais de 1968. À época, desencadeara-se um vasto debate sobre a natureza das reivindicações políticas; reivindicações salariais contra reivindicações qualitativas sobre as condições de trabalho e o significado do trabalho. A questão da alienação repercutiu então intensamente no mundo dos trabalhadores e dos empregados, mas foi quase sistematicamente descartada do debate pelas grandes organizações sindicais (DEJOURS, 1999).

³ Fobia é um medo persistente e excessivo de um lugar, objeto ou situação que de fato não é perigoso. Este medo provoca um comportamento constante em evitar tais lugares, objetos ou situações, mesmo quando a pessoa reconhece não ser esta uma atitude racional (CORDIOLI e TERUCHKIN, 2003).

Embora as características do ofício estejam bem definidas pela habilidade e competência profissionais, isso não evita que, nas condições reais de trabalho, seja extremamente difícil a realização das tarefas. O drama do sofrimento localiza-se no desconhecimento das dificuldades experimentadas pelos operários ou na negação pela gerência ao reconhecimento de uma discordância irreduzível entre organização do trabalho prescrita e organização do trabalho real.

Segundo Oliveira (1999), desde a origem da palavra trabalho, consta a sua relação com o sofrimento a qual está dividida em dois tipos diferentes: o sofrimento patogênico e o sofrimento criativo. Este último é o agenciador da realização do verdadeiro trabalho, sendo a alavanca do processo criativo.

O sofrimento é patogênico tendo-se em vista o esgotamento de todos os recursos defensivos, pois ele continua a provocar uma descompensação do corpo ou da mente, debilitando o aparelho mental e psíquico do sujeito. É sofrimento, porque o sujeito se vê preso em uma monotonia que o empurra para um sentimento de incapacidade.

O sofrimento e o prazer são, essencialmente, subjetivos e seria ilusório querer objetivá-los. Às vezes, em sua luta contra o sofrimento, o sujeito chega a elaborar soluções originais que são em geral favoráveis simultaneamente à produção e à saúde. O sofrimento passa a ser criativo quando o trabalho é reconhecido e todo o investimento pessoal demandado e que, de certa forma está carregado de sofrimento, adquire um sentido; é criativo porque contribui com algo novo para a organização. É neste momento que o trabalho faz a passagem do sofrimento para o prazer.

O trabalho também pode ser fonte de prazer, porque, às vezes, o sujeito elabora soluções originais que são favoráveis tanto à produção quanto à saúde. Tal forma de atuação foi denominada de sofrimento criativo. O sofrimento e as defesas contra ele introduzem a

desconfiança entre os diferentes níveis de trabalhadores, interferem na qualidade da produção, provocando uma desorganização da cooperação. Segundo Dejours (1993), o prazer no trabalho é um produto derivado do sofrimento. O trabalho determina a própria sobrevivência e condicionamento social do indivíduo, constituindo-se em um fator de equilíbrio e desenvolvimento do ser humano.

Embora faça parte das expectativas de todos os que trabalham, o reconhecimento raramente é conferido de modo satisfatório. Portanto, é de se esperar que o sofrimento no trabalho gere uma série de manifestações psicopatológicas.

Se o sofrimento não se faz acompanhar de descompensação psicopatológica é porque contra ele o sujeito emprega defesas que lhe permitem controlá-lo. Segundo Dejours (1999), no domínio da Psicopatologia do Trabalho, existem defesas construídas e empregadas pelos trabalhadores coletivamente. Trata-se de estratégias coletivas de defesa que são, especificamente, marcadas pelas pressões reais do trabalho.

Porém, permanecem associadas ao trabalho as idéias de esforço e cansaço rotineiros, de inevitável incômodo e de ausência de liberdade. Mesmo que o trabalho tenha passado a se configurar como virtude e obrigação, é percebido como um castigo e como um meio de punição.

Segundo Mazzilli e Lunardi (1995, p. 17),

A vida dos homens não deve ser reduzida apenas ao trabalho, mas, por outro lado, não pode ser compreendida em sua ausência. O trabalho faz parte da vida do homem e onde quer que estejam as causas do sofrimento dos homens, estarão suas próprias vidas.

Conforme Mendes (1995), a invisibilidade do sofrimento mental vinculado ao trabalho possui também importantes origens em mecanismos psicológicos. Por isso, deve-se considerar

duas vertentes: a decorrente dos mecanismos psicológicos de defesa individual e a que diz respeito a um sistema de defesa coletivamente construído.

Tanto em nível individual quanto em nível coletivo, a negação é a principal defesa adotada (MENDES, 1995). Para agüentar o sofrimento, encontrar uma forma de conviver com o mesmo e com a situação de trabalho que provoca, a solução encontrada é decretar que o mal-estar não existe, negando ao mesmo tempo suas causas – as situações perigosas, coercitivas ou, de qualquer outro modo, penosas.

A questão é bem precisada por Dejours (1987), que considera que o sistema defensivo coletivamente estruturado configura uma verdadeira ideologia defensiva profissional. A propósito da mesma, afirma:

A ideologia defensiva profissional não possui nenhuma eficácia concreta na luta contra o próprio risco. Ela visa a atenuação da percepção do risco e o prosseguimento do trabalho. Ineficaz em relação ao risco, ela, no entanto é muito eficaz mentalmente, pois, mascarando o medo, diminui o sofrimento dos trabalhadores (DEJOURS, 1987, p. 38).

Deve-se levar em consideração três componentes da relação homem-organização do trabalho: a fadiga, que faz com que o aparelho mental perca sua versatilidade; o sistema frustração-agressividade reativa, que deixa sem saída uma parte importante da energia pulsional, e a organização do trabalho, como correia de transmissão de uma vontade externa, que se opõe aos investimentos das pulsões e sublimações. O defeito crônico de uma vida mental sem saída mantido pela organização do trabalho tem, provavelmente, um efeito que favorece as descompensações psiconeuróticas (DEJOURS, 1987). A fadiga pode encontrar sua origem também na inatividade. Essa inatividade é fatigante porque não é um simples repouso, mas, ao contrário, uma repressão – inibição da atividade espontânea.

A Psicopatologia do Trabalho tem como análise as repercussões das condições e da organização do trabalho na saúde psíquica do trabalhador. Baseia-se na concepção psicanalítica do funcionamento psíquico privilegiando as categorias trabalho e sofrimento mental. Diferente de outras, essa abordagem adota estratégias metodológicas de natureza qualitativa privilegiando o relato das vivências subjetivas dos trabalhadores sobre seu sofrimento no trabalho.

A Psicopatologia do Trabalho é levada a pesquisar o que, no trabalho, está dialeticamente oposto ao desejo. Nesta área, acentuam-se os comportamentos humanos. Seu objetivo é o de explicar o campo não-comportamental ocupado pelos atos impostos: movimentos, gestos, ritmos e comportamentos produtivos.

A organização do trabalho e, em particular, sua caricatura no sistema taylorista e a produção por peças é capaz de neutralizar completamente a vida mental durante o trabalho. Basta enfatizar que a organização do trabalho determina o conteúdo da tarefa através da divisão do trabalho, não somente o conteúdo significativo (mais restrito quanto mais profunda for a divisão do trabalho), mas também o conteúdo ergonômico, quer dizer, os gestos, a postura e os ambientes físicos e químicos que, de certo modo, visam à economia toda do corpo em situação de trabalho.

O principal problema psicopatológico originado das pressões psíquicas é causado pela divisão do trabalho taylorista (concepção e execução). Na realidade, com essa separação entre concepção e execução, a administração científica ou administração de tarefas estabelece uma separação entre corpo e pensamento, desorganizando-se o próprio fundamento do ser humano no plano individual, dificultando as bases para que haja uma cooperação no grupo de trabalho.

O sofrimento no trabalho foi bastante atenuado ou mesmo completamente eliminado pela mecanização e a robotização, que teriam abolido as obrigações mecânicas, as tarefas de

manutenção e a relação direta com a matéria que caracterizam as atividades industriais (DEJOURS, 1999).

As pressões normativas da vida do trabalho, segundo Dejours (1987), por serem seletivas, eliminam da empresa aqueles sujeitos que apresentam sintomas mentais ou distúrbios do comportamento, de tal sorte que a maioria dos trabalhadores remanescentes se encontra no limite da normalidade. Toda a tentativa de contestação e de reivindicação é considerada como indisciplina.

Mesmo intenso, o sofrimento é razoavelmente bem controlado pelas estratégias defensivas, para impedir que se transforme em patologia. As neuroses, psicoses⁴ e depressões em situação de trabalho são compensadas, precisamente, pela utilização dos sistemas defensivos.

A saúde no trabalho é um direito de todo e qualquer trabalhador. Condições de trabalho humanas, atividade produtiva realizadora, que não aliena o trabalhador do seu “saber fazer” e do produto do seu trabalho, são condições absolutamente necessárias para a estruturação de uma identidade realmente humana.

O elemento decisivo que faz o trabalho propender para o bem ou o mal, nos planos moral e político, é o medo. Não o medo em geral, mas o medo que se insinua e instala na própria atividade do trabalho, seja quando essa atividade inspira medo, como no Exército, nas minas, na construção civil, onde o medo estrutura o próprio trabalho; seja quando a atividade está poluída pelo medo, como na ameaça de precarização utilizada nos grandes estabelecimentos industriais da atualidade.

O medo, na verdade, é, sobretudo, uma vivência subjetiva e um sofrimento psicológico. Tal sofrimento, quando atinge certo grau, torna-se incompatível com a continuação do trabalho. Para poder continuar trabalhando, apesar do medo, é preciso

⁴ A psicose, de acordo com alguns autores, é uma doença mental caracterizada pela distorção do senso de realidade, uma inadequação e falta de harmonia entre o pensamento e a afetividade (BALLONE, 2000).

formular estratégias defensivas contra o sofrimento que ele impõe subjetivamente. Tais defesas vêm sendo amplamente analisadas pela psicodinâmica e a psicopatologia do trabalho há duas décadas.

A participação nessas estratégias defensivas torna-se necessária para evitar o risco de que o sofrimento leve o sujeito à crise psíquica e à doença mental. Assim, as estratégias de defesa se mostram benéficas, à primeira vista, ainda que ocasionem por vezes um desvio nas condutas, num sentido insólito para o leigo (DEJOURS, 1999).

Vimos que o trabalho é fonte de alienação, de exploração e de loucura, mas, conforme Freud (apud STREY, 1989, p. 84) “o trabalho é o que mais concretamente nos liga à vida“. Se o trabalho nos tortura, sem ele ficamos sem as melhores ferramentas para construir o mundo e a nós mesmos.

A Escola Dejouriana é apresentada como uma abordagem renovadora do trabalho sobre o equilíbrio psíquico e a saúde mental do trabalhador, em contraposição aos constrangimentos somáticos que se situam nas condições de trabalho. O trabalho apresenta-se extremamente normatizado, rotineiro e burocratizado, gerador de conflitos, mas reveste-se de importância capital para o ser humano (MAZZILLI e LUNARDI, 1995).

Segundo Dejours e Abdoucheli (1994, p.127),

Sofrimento patogênico é o que emerge quando todas as possibilidades de adaptação ou de ajustamento à organização do trabalho pelo sujeito, para colocá-la em concordância com seu desejo, foram utilizadas, e a relação subjetiva com a organização do trabalho está bloqueada.

Conforme esses autores, o desafio real para a psicopatologia do trabalho consiste em definir as ações suscetíveis de modificar o destino de sofrimento e favorecer sua transformação (e não sua eliminação) em criatividade. Esta criatividade confere sentido porque ela traz, em contrapartida ao sofrimento, reconhecimento e identidade. Ou seja, o

prazer no trabalho, obrigatoriamente, deriva do sofrimento. A conclusão de Dejours (1987) é fundamentada na observação de que, apesar de as pessoas lutarem contra o sofrimento no trabalho, elas não procuram, por outro lado, situações de trabalho isentas de sofrimento.

Da Psicanálise, aprende-se que os traços mais estáveis da personalidade enraízam-se na infância e nas experiências precoces. Segundo essa teoria, a organização mental não está estruturada no nascimento, mas passa por etapas. Cada uma delas é marcada pelas relações entre a criança e seus pais. Os obstáculos com os quais se choca o desenvolvimento psicoafetivo da criança ocuparão posteriormente um lugar central na relação psíquica do adulto com o trabalho.

A escolha da profissão é a condição primeira da ressonância simbólica. E esta depende primeiramente do sujeito e não do trabalho. Uma vez que o núcleo da identidade de gênero⁵ se encontra estabelecido, o menino ou a menina, já inscritos em uma das duas categorias, organizam suas experiências na busca de iguais como modelos do papel com quem se identificar.

Robbins (1999) afirma que, apesar de as organizações recrutarem pessoas com atributos de liderança para exercer o papel de líderes formais, o que supõe que os mesmos tenham mais semelhanças do que diferenças, existem estudos (ROBBINS, 2000) que apontam algumas diferenças nos estilos inerentes de liderança entre homens e mulheres. Estes estudos indicam que as mulheres tendem a ser mais democráticas que os homens, estimulam a participação, partilham poder e informação e procuram acentuar o valor próprio dos seguidores. Portanto, a despeito de serem homens ou mulheres, os que alcançam postos de liderança formal nas organizações tendem a ser mais semelhantes que diferentes.

⁵ O conceito de gênero apareceu como uma tentativa de compreender as relações entre os sexos, apoiando-se na idéia de que existem machos e fêmeas na espécie humana e que a qualidade de ser homem e ser mulher é definida em termos da relação entre ambos, como também no contexto sócio-histórico mais amplo em que eles interagem (CRAMER, BRITO E CAPPELLE, 2001).

Foi a utilização em larga escala da mão-de-obra feminina, durante a Segunda Guerra (1939-1945), que permitiu conhecer, de forma detalhada, os problemas relacionados ao trabalho da mulher. Ser mulher trabalhadora implica carregar problemas relativos ao trabalho que, necessariamente, não são os mesmos enfrentados pelo trabalhador do sexo masculino.

No caso das mulheres, além da exploração que sofrem em função de pertencerem à classe trabalhadora, também estão sujeitas à opressão que passa pela disciplina e controle do corpo, pela impossibilidade de ascensão profissional, pela imposição de chefias masculinas, assédio sexual e uma série de outras discriminações. Por isso, fala-se em Imaginário⁶ e Fantasmas⁷ para se entender a liderança feminina no mercado de trabalho, porque se acredita que os aspectos subjetivos não podem ser desconsiderados. Os aspectos técnicos são bastante importantes, mas crê-se que, quando se procura entender uma pessoa que exerce o papel de dirigente e tem funções bastante complexas, não se pode desvincular tudo isso de sua vida interior (RECH, 2001).

No entanto, não se deve atribuir somente à mulher o fato do sofrimento no trabalho, apesar de que a neurose histérica há muito vem sendo apontada como ocorrendo principalmente em mulheres. No caso da histeria masculina, os sintomas⁸ são parecidos aos da histeria⁹ feminina, com exceção dos quadros mais aparatosos (paralisias, anestésias, crises de

⁶ A palavra imaginário remete ao processo e ao produto da imaginação, tanto em sua dimensão cognitiva (as idéias, os pensamentos, as concepções, a visão, etc.), quanto em sua dimensão afetiva (os afetos, os desejos, as defesas psicológicas, as ambições, os compromissos profundos, etc), permanecendo as duas dimensões indissociavelmente ligadas. (LAPIERRE, 1995).

⁷ Fala-se de fantasmas inconscientes quando se quer ressaltar o cenário básico da vida de uma pessoa, a trama ou drama que parecem dar sentido a toda sua existência, quer seja sob a forma de uma grande paixão, de uma grande obsessão ou de uma grande defesa. Este fantasma inconsciente é a estrutura profunda de sua personalidade que dá o sentido ou a direção a seu modo de pensar e a sua ação. Existe ligação muito forte entre ambos (LAPIERRE, 1995).

⁸ O aparelho psíquico se constrói unitariamente a partir do lugar que organiza os sintomas e os vários processos psíquicos. Diante de uma marca de dissolução ou ruptura, o sintoma é a maneira que o aparelho psíquico encontra para permanecer inteiro. O sintoma não é outra coisa estruturalmente, mas a mesma, uma vez que Freud enuncia o psiquismo como um aparelho que funciona homogeneamente e de modo unitário (KATZ et alii, 1992).

⁹ Histeria: Classe de neurose que apresenta quadros clínicos muito variados. As duas formas sintomáticas mais bem isoladas são a histeria de conversão, em que o conflito psíquico vem simbolizar-se nos sintomas corporais mais diversos, paroxísticos (exemplo: crise emocional com teatralidade) ou mais duradouros (exemplo:

choro), os quais seriam substituídos por preocupações hipocondríacas, como o medo de afecções cardíacas, palpitações, cefaléias e vertigens. Porém, a grande maioria dos casos de histeria, relatados por Freud (1988), em 1905, referem-se a elas. Entende-se ser uma questão de justiça social e de saúde psíquica para a mulher o respeito e o reconhecimento de seus esforços para integrar o campo de trabalho e os postos de poder, em igualdade de condições com o homem (BETIOL, 2002).

Conforme Borsoi (1995), existem diferenças morfológicas e fisiológicas entre os organismos feminino e masculino. Do ponto de vista morfológico, as diferenças são em relação à altura, envergadura, tamanho dos pés e mãos e altura do cotovelo. No aspecto fisiológico, o organismo feminino se distingue do masculino em relação ao peso, força muscular, pressão, tração e impulsão, apresentando, além disso, algumas particularidades: menarca, gravidez, aleitamento e menopausa.

No entanto, o fato de o organismo feminino apresentar peculiaridades tanto morfológicas quanto fisiológicas não é a razão para que ocorram impedimentos em relação a determinados trabalhos. Além disso, considera-se que a estabilidade emocional da mulher é menor do que a do homem. A explicação para isso reside no fato de que o organismo feminino sofre alterações hormonais no decorrer do ciclo menstrual, atingindo o seu ápice no período pré-menstrual.

De acordo com o referencial teórico adotado, pode-se constatar que ainda permanecem associadas ao trabalho as idéias de esforço e cansaço rotineiros. Como consequência da evolução da divisão do trabalho e de sua organização, exigências fisiológicas são impostas ao trabalhador.

anestésias, paralisias histéricas, sensação de “bola” faríngea, etc.), e a histeria de angústia, em que a angústia é fixada de modo mais ou menos estável neste ou naquele objeto exterior (fobias). (LAPLANCHE, 1998).

No próximo capítulo, o assunto mulher será abordado em sua dimensão pessoal e profissional, uma vez que esta pesquisa tem o interesse de analisar mulheres em cargos gerenciais e o sofrimento e o prazer que o trabalho gera em suas vidas.

CAPÍTULO 3 – A MULHER

Este capítulo tem como objetivos refletir sobre a mulher. Pretende, ainda, entender a evolução da relação da mulher com o trabalho e sua história social. Como consequência, comenta-se sobre a construção de uma identidade feminina e a mulher do futuro.

3.1 A MULHER NA HISTÓRIA SOCIAL

A história da mulher, a qual em muito explica a da executiva, é uma história de submissão ao homem. Impossível ignorar, por exemplo, que a dupla jornada feminina é um empecilho profissional considerável – e que a prática existe desde os primeiros séculos d.C., através da dominação masculina.

A divisão sexual do trabalho só veio a acontecer em fins do Paleolítico, consagrando a caça como atividade masculina e a colheita como atividade feminina, levando em conta a superioridade física do homem (PREHN, 1999).

Estima-se que o patriarcado tenha surgido por volta do quarto milênio antes da era cristã, na Mesopotâmia. Há evidências de que, no período anterior, que compreende

aproximadamente 3,5 milhões de anos, tanto homens quanto mulheres gozavam da mesma valorização e posição social. Conforme Costa (1995), a origem do patriarcado estaria situada na tentativa masculina de controlar e se apropriar da capacidade sexual e reprodutiva feminina.

De acordo com Lobos (2002, p. 49),

Faustilla vivia nos tempos da luminosa Pompéia. Agiota de alto nível, como outras mulheres gregas e romanas, podia manejar suas finanças pessoais – e cobrava 45% de juros ao ano. Contudo, era uma exceção. Desde tempos imemoriais, o papel atribuído à mulher era um só: servir o próximo.

A vocação de servir fez da mulher o protótipo do não-líder. Isso não mudou nem mesmo com o surgimento das cidades, quando os homens passaram de protetores a provedores. Acenando-se com a passividade da fêmea – afinal, a vida só provinha do esperma do macho – as mulheres educadas eram ridicularizadas como “algo que você mostra aos curiosos, tão inútil quanto um cavalo de carrossel” (LOBOS, 2002, p. 50).

Mesmo na Grécia Clássica, berço da cultura ocidental, é possível observar que o trabalho feminino não ocupava papel de relevo, ainda que exercendo funções importantes para a economia familiar. Não sendo sequer considerada cidadã, a voz da mulher não era ouvida e seu papel social era de submissão ao homem. Até mesmo andar pelas ruas só lhe era permitido se estivesse acompanhada. Entretanto, Platão, considerado por muitos como um dos primeiros feministas da história, advogava educação e direitos iguais para homens e mulheres (STREY, 1990, p. 25).

De modo geral, em todas as sociedades, principalmente nas classes inferiores, a mulher sempre trabalhou par a par com o homem sem, contudo, ter os mesmos direitos sobre o produto de seu trabalho.

Em consequência das Cruzadas (1096-1192), guerras santas nas quais os homens válidos partiam por tempo indeterminado, as mulheres tiveram acesso à realização de atividades até então exclusivas dos homens, como procedimentos médicos, pesquisas em química e alquimia, tendo conhecido uma condição de autonomia que sempre lhes havia sido negada. Quando do retorno das Cruzadas, os homens se depararam com essa situação instalada. A intervenção da Igreja foi determinante para a manutenção da subordinação feminina, dando-se início à Inquisição, quando todos aqueles acusados de ligações demoníacas eram torturados e queimados em fogueiras. Conforme Prehn (1999), muitas mulheres foram queimadas como bruxas por terem orgasmos e terem ousado acessar um saber considerado privilégio masculino.

Na Europa, no fim da Idade Média, “nas pegadas da tradição greco-latina e do culto à Virgem Maria, a civilização cortês levou a mulher à veneração e fez dela uma dama” (MURARO, 1969, p. 110). A sociedade burguesa européia dos séculos XVI a XIX instalou-a em seu lar como dona-de-casa e a fez respeitável enquanto desempenhava esse papel. Paralelamente, e não sem muitas limitações, a mulher teve acesso ao direito da cultura e das letras.

Foi no século XVII que começaram a se organizar movimentos de luta pela emancipação feminina, a partir dos escritos de Olympe de Gournay, Mary Woolstonecraft e outras mais, que mostravam a necessidade de conquistar a cidadania através do voto e da participação política (PREHN, 1999). Virginia Woolf escreveu em seu diário, na década de 20, que na Inglaterra daquele começo de século a natureza humana estava mudando. A humanidade como um todo talvez não estivesse mudando, mas sim meia humanidade, 50% do total, o sexo feminino. As mulheres estavam começando a existir socialmente, a falar, a escrever e a votar (KEHL, 1996).

Quando, no século XIX, se difundiu, pouco a pouco, a prática do sufrágio universal, a mulher ficou dela excluída. Com o movimento feminista, a mulher foi adquirindo os direitos que a tornam igual ao homem: direitos de possuir bens, direitos sobre os filhos, acesso às funções públicas, direito de voto. A liberdade de criar um filho sem a presença paterna teve seu embrião nos anos 60, com o movimento feminista e a liberação sexual. Se a produção independente já é vista de maneira natural, o mesmo não acontece com as mulheres homossexuais que desejam ou têm filhos. O fim do preconceito é uma bandeira levantada não só por mulheres, mas também por homens homossexuais. Eles, contudo, por viverem numa sociedade que privilegia o homem e discrimina a mulher, são mais aceitos (BRISSAC e GULLO, 1996).

Apesar de todos os percalços encontrados em sua trajetória, não há registro de um único acontecimento histórico do qual a mulher não tenha participado ativamente, mas essa participação não foi valorizada, pela falta de material histórico gerado pela própria mulher para contar sua história. Prehn (1999) afirma que, até o Movimento Feminista do final dos anos 60, toda a história se baseava nos relatos e registros masculinos.

Até a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), contudo, dizer que uma mulher era emancipada comportava um componente pejorativo. Em muitos meios, ainda, a mulher permanecia como instrumento de dominação ou de prazer. Foi preciso tempo para admitir que a mulher também era uma pessoa possuidora de direitos. E, mais tempo ainda, para que fosse totalmente associada ao homem, e para que este reconhecesse que os direitos concedidos a ela não eram privilégios subtraídos a ele, mas, ao contrário, um acréscimo à dignidade da comunidade humana, composta de homens e mulheres. A sociedade burguesa é dotada de uma notável estabilidade. Segundo Muraro (1969), foram necessárias duas guerras mundiais e profundos abalos econômicos e sociais para que a condição da mulher se modificasse profundamente.

Dois acontecimentos de grande importância histórica proporcionaram o aumento da participação feminina na esfera pública a partir do final do século XIX: a mudança nos processos de fabricação conhecida como Revolução Industrial, que introduziu a utilização de máquinas em grande escala na produção, praticamente eliminando a necessidade de força física para a execução das tarefas e, bem mais tarde, o advento da Segunda Guerra Mundial, quando a mão de obra masculina tornou-se escassa, proporcionando às mulheres ocupar esse espaço. Essa guerra nos mostrou um exemplo bem claro de como as necessidades do mercado colocam por terra certas crenças sobre práticas tidas como naturais para os sexos. Estando os homens na guerra, a mão-de-obra feminina foi requisitada e, além disso, incensada com os louvores do amor patriótico. Todas as mulheres pareciam capazes de fazer tudo, desde o mais humilde e pesado trabalho braçal, até o mais sofisticado trabalho intelectual. Quando a guerra terminou, os homens que sobraram, inteiros ou inválidos, voltaram a povoar o mercado de trabalho e as mulheres foram mandadas de volta ao sacrossanto recinto do lar, onde as esperava a mais sublime das missões: a de mãe e esposa (STREY, 1990).

Conforme Lipman-Blumen (1999, p. 258),

Os chefes dos sindicatos prometeram às mulheres que elas seriam contratadas novamente se, patrioticamente, desistissem de seus trabalhos e dessem lugar aos soldados que estavam retornando. Aquelas que concordaram souberam mais tarde que a promessa nunca seria mantida.

Para as mulheres, a dificuldade era evidente: passar da responsabilidade de pequeno mundo de algumas pessoas e de trabalho complementar, senão supletivo, para o acolhimento ativo na mesma primeira linha em que está o homem assumindo em parceria com ele as pessoas da família; passar de um papel de tutelada para a assunção de fraternidade com diferentes, habitualmente vistos como superiores a imitar; passar de auxiliar a equivalente de outros. Inventar, no mesmo nível de competência e eficiência, já no presente, um futuro cujos

espaços e limites cósmicos não se vêem, nem mesmo se podem calcular, não é fácil para as mulheres. O risco que tais posturas comportam não é desafio de pouca monta para a metade da humanidade que, por milênios, não exigiu de si tal consciência. Não é de espantar que, ainda hoje, com todos os avanços das ciências críticas e da divulgação da situação real do universo, através dos meios de comunicação de massa, algumas mulheres ainda procurem carreiras femininas e poucas se candidatem a cargos públicos. Estas mulheres conservam da maternidade uma concepção idealizada, bem como sentem medo ou tédio da própria sexualidade, são presas fáceis de propaganda consumista que as converte em objetos, se interessam, sobretudo, pelo que diz respeito aos relacionamentos apenas interpessoais (CORREA-PINTO, 1992).

Segundo Muraro (1969), o papel da mulher é o mais importante: a mulher, mãe dos homens, mãe da raça humana é, por definição, aquela que guarda em si tudo aquilo que pode, biológica e psicologicamente, servir para a transmissão da vida, a preservação da pessoa e da espécie como tal. A experiência biológica da maternidade condiciona várias atitudes psicológicas da mulher. Essa autora afirma que, enquanto o homem possui maior agressividade, maior capacidade de generalizar e abstrair, maior interesse por trabalhos científicos e técnicos, maior objetividade, a mulher apresenta maior emotividade, maior atenção aos detalhes, maior sensibilidade, mais tendência a exercer profissões que lidem diretamente com a pessoa.

Woodd (2000), afirma que as mulheres avaliam, mais significativamente do que os homens, os valores intrínsecos do trabalho tais como desafio, oportunidades de desenvolvimento, qualidade no reconhecimento e autonomia. Por outro lado, os homens se preocupam mais com os fatores extrínsecos tais como remuneração, benefícios e a segurança no trabalho.

Resumindo, poderia se qualificar o conjunto das características masculinas como um movimento transitivo de expansão, a consciência intencional, o trabalho, a ação que transforma o mundo, vencendo resistências, enquanto que o conjunto das características femininas seria o movimento circular de adaptação e reconhecimento, a descoberta de valores, o mundo do cuidado que se volta para o outro, o amor desinteressado. Em nossa civilização, mesmo nos países desenvolvidos, a mulher ocupa uma posição de inferioridade em relação ao homem. Assim, dificilmente ela lhe segue a evolução da personalidade. Mesmo que na primeira fase da juventude os dois estejam aproximadamente no mesmo ponto de desenvolvimento interior, o que em geral acontece é que a evolução de ambos, com o decorrer do tempo, varia muito. O homem, mais voltado para a vida fora de casa, tem muito maior número de estímulos, e, portanto, desenvolve-se mais rapidamente, ao passo que a mulher, em geral, com menos cultura e permanecendo mais isolada dentro de casa, freqüentemente estagna. Neste caso, Muraro (1969) afirma que haverá um desnível que poderá, em casos extremos, culminar com a impossibilidade de um encontro profundo entre os dois.

Na concepção de Correa-Pinto (1992, p. 318),

O que motivou a criação da mulher foi ajudar o homem na procriação. A mulher “se encarrega” da geração para que o homem esteja “liberado” para uma atividade mais nobre, o conhecimento intelectual ao qual é ordenado. Ela também é útil na vida doméstica, na qual exerce atividades diferentes das que competem ao homem.

Durante um longo período da história da humanidade, a mulher foi considerada como um mal necessário, um ser inferior, sistematicamente depreciado pelos homens. Esta é a primeira mulher, segundo Lipovetsky (2000). As atividades masculinas eram consideradas dignas de glória e imortalidade. Uma mudança cultural e histórica ocorreu, ainda, na Idade Média, a partir do código do amor cortesão que rendia o culto à dama amada e exacerbava sua

perfeição moral e estética. De acordo com a análise de Lipovetsky (2000), essa é a segunda mulher, não conhecida mais como um sujeito igualitário e autônomo, mas com papéis reconhecidos socialmente, como o de formar os filhos, educá-los e “civilizar” comportamentos e costumes. A terceira mulher representa uma reconciliação das mulheres com seu papel tradicional, o reconhecimento positivo da diferença homem-mulher.

3.2 A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE FEMININA

Seria pretensão demasiada fazer aqui um estudo antropológico do status da mulher nas diversas culturas e civilizações. Entretanto, uma rápida noção da relatividade do papel da mulher é essencial para compreender os traços formadores de sua imagem para o futuro. Conforme Rocha-Coutinho (1994), a identidade feminina é construída a partir de um discurso social que visa a atender e se adequar às necessidades e mitos de uma sociedade determinada em um momento histórico específico.

Segundo Bleichmar (1988), o papel do gênero é o conjunto de expectativas acerca dos comportamentos sociais apropriados para as pessoas que possuem um sexo determinado. É a estrutura social a que prescreve a série de funções para o homem e a mulher como próprias ou naturais de seus respectivos gêneros. Scott (1990), pioneira na discussão de gênero, pontua que a palavra gênero é utilizada para designar as relações sociais entre os sexos, rejeitando expressamente explicações biológicas que procuram justificar diversas formas de subordinação das mulheres. Segundo a autora, o gênero torna-se uma maneira de indicar a criação inteiramente social de idéias sobre os papéis adequados aos homens e as mulheres.

Afirma, ainda, que as mulheres e os homens são definidos em termos recíprocos, sendo impossível compreender um dos sexos por meio de um estudo isolado.

Mesmo aqui as formulações femininas divergem sobre quais os aspectos vivenciais mais importantes na constituição do gênero e das relações de gênero: por exemplo, o aprendizado social dos papéis sexuais, para o feminismo liberal; as práticas culturais que sobrevalorizam a experiência masculina em detrimento da feminina, segundo o feminismo radical; ou as relações com os pais no primeiro estágio do desenvolvimento, de acordo com o feminismo psicanalítico.

De acordo com Calás e Smircich (1998, p. 295),

O feminismo socialista considera o gênero como um processo impregnado de relações de poder e próprio de condições histórico-materiais, enquanto a perspectiva feminista negra quer identificar quais experiências são constitutivas do gênero.

Uma vez que teve acesso ao produto de seu trabalho, a mulher se perguntou: por que não ter uma identidade como profissional? Se o trabalho é o que completa o indivíduo como ser da cultura e do mundo, a identidade feminina encontra grandes percalços para se afirmar como ser de primeira linha e importância, já que o lugar da mulher no mundo do trabalho, e na cultura como um todo, não é lugar de relevância, como afirma Strey (1990).

Conforme Silva, Vilas-Boas e Brito (2001), a compreensão do ambiente de trabalho passa pela assimilação de que homens e mulheres são diferentes e que essas diferenças precisam ser respeitadas para que cada um, em sua singularidade, possa potencializar sua pluralidade.

O estereótipo do papel feminino em nossa sociedade sanciona como pertinentes do gênero – quer dizer, como características positivas – uma série de condutas que, ao mesmo tempo, possuem uma baixa estima social (passividade, temor, dependência). Estes

estereótipos, afirma Bleichmar (1988), são considerados como a expressão dos fundamentos biológicos do gênero.

Os aspectos que estão sob o domínio do gênero são essencialmente determinados pela cultura. Esse processo começa desde o nascimento e toma parte na estruturação do Ego. É através da mãe – agente cultural – que todo o sistema de significações é transmitido. Mais tarde, será o pai, a família e outros grupos sociais que contribuirão nesse aspecto. As forças biológicas apenas reforçam ou perturbam a identidade de gênero estruturada através do intercâmbio humano (STREY, 1990).

A identidade de gênero, portanto, inicia-se por ocasião do nascimento, tornando-se mais complexa com o tempo, de modo que um homem, por exemplo, pode sentir-se masculino, ou então efeminado ou, ainda, um homem pode se imaginar mulher. O mesmo acontece com a mulher. Segundo Strey (1990), o homem é o único animal capaz de responder ao momento presente de acordo com suas experiências infantis, das quais ele, muitas vezes, não tem consciência. E, por isso mesmo, é capaz de projetar, nos outros, percepções, sentimentos e defeitos que, na verdade, são seus e não dos outros.

Fazendo-se esta distinção entre sexo e gênero, fica mais reduzida a possibilidade de serem feitos paralelos implícitos entre os atributos biológicos, tais como o pênis, a vagina, o útero, e comportamentos, traços de personalidade, etc., já que teorias sócio-históricas têm confirmado que são as instâncias do gênero e não o sexo biológico que contribuem significativamente na variação do comportamento observável de homens e mulheres. Sendo assim, há uma confusão entre o que é biológico e o que resulta de signos construídos socialmente. Esta confusão é apropriada pelo capital, manifestando-se nas condições de trabalho enfrentadas pelas mulheres, tanto no trabalho extradoméstico como no doméstico e na grande dificuldade de ascensão profissional que tem reflexos profundos na sua saúde.

O conceito de feminilidade e masculinidade varia no tempo e no espaço. Como afirma Muraro (1969), os únicos papéis que são exclusivos e permanentes são os diretamente decorrentes das diferenças corporais, mas mesmo esses se apresentam de maneiras diversas, segundo o contexto cultural.

Muito se tem escrito sobre uma pretensa fonte de satisfação feminina: a sua exclusividade no que diz respeito à gestação e ao parto. Neste sentido, haveria uma relação de hierarquia e dependência do homem durante a gravidez, quando a gestante estaria coberta de privilégios e poderes, mistério e fascinação ao passo que o homem seria inútil e excluído do processo. Isso esvaziaria o conteúdo da subordinação feminina na família.

Novelino (1988) afirma que o lugar socialmente destinado à mulher continua sendo a família: é na privacidade do lar que, prioritariamente, ela deverá encontrar a realização pessoal. A maternidade constitui, ainda, o componente central, definidor da identidade feminina.

Em contrapartida, para Chodorow (1990), a maternidade se afigura como um dos poucos elementos permanentes e universais da divisão sexual do trabalho. As mulheres, em nossa sociedade, são definidas, sobretudo, como esposas e mães em relação muito particular com alguém mais, ao passo que os homens são definidos em termos ocupacionais universais.

Enquanto a sociedade oferecia à mulher áreas onde podia atuar segundo os modelos tradicionais de cuidar dos filhos e/ou ser dona-de-casa, o que não tem padrões socialmente estabelecidos de excelência, esta podia ser coerente com o papel que lhe era dado e ainda conseguia estabelecer sua identidade. Segundo Körbes (1992), para ser feminina, bastava comportar-se conforme havia aprendido. Este jogo ficou complicado no momento em que a mesma sociedade começou a questionar os velhos valores e a introduzir outros, fazendo aparecer um novo modelo de mulher, quase oposto ao anterior. Agora, mulher de verdade

parece ser aquela que consegue dar conta de si, da casa e de uma profissão não tradicionalmente tida como feminina.

A maneira como as mulheres costumam ser socializadas parece que as leva a uma maior capacidade de tolerância à frustração, de resistência ao estresse¹⁰, de tendência a reconhecer os próprios erros e aprender com eles, de buscar apoio quando na dúvida e assim por diante. Desde cedo, as mulheres podem ser levadas a enfrentar situações em que necessitam desenvolver capacidade de empatia, de propensão ao diálogo, de aproximação afetiva e compreensão emocional, sensibilidade, tato e flexibilidade que, mais tarde, podem ser de grande benefício no desempenho de muitas profissões, postos, atividades ou funções. Algumas qualidades e habilidades relacionadas com os hábitos de trabalho, como a responsabilidade, a constância e a paciência são desenvolvidas por meninas desde a mais tenra idade, cuidando dos irmãos, ajudando nos trabalhos domésticos e ajudando a administrar a casa (STREY, 1997).

Esse modelo de mulher no lar, que foi imposto no século XIX, está hoje sendo contestado não somente pela evolução da relação conjugal e educativa, mas também por uma certa modificação dos papéis profissionais da mulher, passando de postos subalternos a postos de responsabilidade. Segundo Belle (1993), situar o trabalho e a carreira de executivas no contexto de uma busca de identidade mais do que de igualdade é abrir espaço para se falar de feminilidade, desta diferença que constitui o fato de ser mulher em um mundo onde o essencial do poder é exercido por homens.

Conforme Amorim (2002), na ausência de modelos femininos, as mulheres passam a se identificar com os masculinos, mas sem se satisfazerem perfeitamente. Para ela, “o exercício do poder pode se apresentar de duas maneiras: com aspecto paternal, autoritário e gerador de lei, vivenciando como hierarquizado; ou, aspecto mais maternal, ligado a condutas

¹⁰ Agente neutro, capaz de se tornar positivo ou negativo, de acordo com a percepção e a interpretação de cada pessoa, que causa reações fisiológicas.

de persuasão e sedução”. Na sua opinião, as pessoas que sabem integrar essas duas tendências, em seu estilo de gestão, são as que têm maior êxito. Ela acredita que este seja o estilo mais desenvolvido pelas mulheres executivas.

As mulheres tendem a ser líderes mais interativas e mais transformadoras e tendem a conduzir não através do comando, do controle, da recompensa e da punição. As mulheres tendem a derivar seu poder do seu carisma pessoal, de seus registros de trabalho e de seus relacionamentos pessoais, não pela hierarquia, título e posição (OLIAN, 2001).

Se hoje a mulher fala – ainda bem menos do que o homem – nas artes, na política, nos movimentos sociais, nas ciências, fala principalmente na clínica psicanalítica. E nos divãs, os psicanalistas sabem, falam muito mais mulheres do que homens. Como afirma Kehl (1996), é na clínica que as mulheres fazem algumas revelações perturbadoras, nem todas coincidentes com as belas e terríveis imagens sobre a feminilidade.

Pode-se encontrar agressividade e firmeza nas mulheres e, cada vez mais, os homens tendem a reconhecer a importância da empatia com seus subordinados e do reconhecimento dos aspectos sentimentais como fatores determinantes da produtividade, no âmbito das relações humanas, as quais são desenvolvidas como consequência de suas posições de chefia.

O equilíbrio, porém, está num contexto mais amplo. Masculino e feminino referem-se apenas ao sexo. Os princípios masculino e feminino existem em homens e mulheres e são indispensáveis ao equilíbrio psíquico. A exclusão ou polarização de qualquer deles implica sérios riscos e perdas, pois leva à concepção reducionista da realidade. Só o masculino e o feminino juntos têm em si potencial criativo capaz de levar à evolução psíquica, afirma Santos (1999).

Há séculos que a múltipla personalidade feminina fascina cientistas e poetas. Falar, então, em mulher executiva, é simplificar demais as coisas. Conforme Lobos (2002), a suspeita de várias mulheres habitarem numa só é antiga. Segundo o autor, arquétipos

femininos sempre foram procurados entre as deusas gregas. Já é sabido, hoje, que a mulher está mais voltada para o desenvolvimento intelectual e o progresso profissional. O que ainda se estuda é a relação desse comportamento com o destas deusas gregas mais famosas. Atena é a deusa da sabedoria, justiça e razão, afinada com o desenvolvimento da vida intelectual, da profissão e da carreira; Afrodite (Vênus) é a deusa da beleza, estética, sexualidade e o relacionamento com o homem, não necessariamente através do casamento; Hera (Juno), esposa de Zeus, invoca a relação homem-mulher através do matrimônio. Por sua vez, Ártemis (Diana) é a deusa da natureza, da caça, protetora dos animais e da ecologia. É a que representa a feminilidade em seu estado mais puro (SANTOS, 1999).

Segundo Freud (apud CORREA-PINTO, 1992, p. 111), a mulher é tabu para o homem primitivo não somente nas situações ligadas diretamente à vida sexual, mas, sempre que o homem precisava de energias intensas, a aproximação da mulher o debilitaria até o fracasso. Mesmo na vida cotidiana, homens e mulheres permanecem em grupos separados.

Para Rosener (apud AMORIM, 2002), no mundo de rápidas mudanças, o jeito feminino de administrar, encorajando a participação, dividindo informações e poder, são vantagens. Ela não defende que as mulheres são melhores que os homens, mas acredita que, para ambientes com rápidas mudanças e para áreas empreendedoras e de serviços elas desempenham um papel mais eficaz

Se, como todos os membros da empresa, as mulheres constroem sua identidade a partir das características culturais de seu ambiente profissional, elas têm igualmente de fazer face a essa dimensão suplementar que constitui o fato de ser mulher em um universo de trabalho antes de tudo definido e sobretudo ocupado por homens. É por isso que se considera o lugar ocupado pelas mulheres e o destino reservado à feminilidade em uma ou outra empresa como uma produção cultural complementar àquelas que são geralmente estudadas (BELLE, 1993).

3.3 O MUNDO DO TRABALHO E A MULHER

O processo de industrialização das sociedades ocidentais, que teve início no século XVIII, e cuja agonia pode ser percebida em meados do século XX, tornou as organizações empresariais instituições nucleares que determinaram, em grande parte, o destino dos homens e mulheres que nelas trabalhavam. São instituições nucleares porque passaram a ocupar o mesmo espaço que a casa e a família tinham na vida das pessoas.

A despeito de as mulheres terem ocupado postos em organizações desde o início da Revolução Industrial e de pesquisarem sobre o assunto desde o início do século, sua presença em posições gerenciais era vista como uma anomalia ou considerada normal se estivessem em papéis subordinados. A própria Experiência de Hawthorne¹¹, que marca o início de uma nova teoria calcada em valores humanísticos na Administração, deslocando totalmente a preocupação anteriormente voltada para a tarefa e para a estrutura para a preocupação com as pessoas, foi realizada com operárias meramente por conveniência, e não para ser estudada como influência do gênero na atividade industrial.

Para Calás e Smircich (1998, p. 299),

A persistente estruturação sexuada das organizações é apoiada e sustentada pela subestrutura organizacional, como as práticas relacionadas com a reprodução extra-organizacional de seus membros. As mulheres são os fornecedores ocultos na economia, pois a reprodução física e social dos empregados acontece fora do local de trabalho e é realizada primordialmente por mulheres, muito como trabalho não remunerado.

¹¹ A Western Electric Company, situada no bairro Hawthorne, em Chicago, empenhou-se, durante 3 anos, para estabelecer um experimento sobre o efeito da iluminação no ambiente de trabalho. Esta investigação consistiu na separação de dois grupos de operárias empenhadas na mesma tarefa em duas salas igualmente iluminadas. No entanto, a diminuição experimental da iluminação não revelou nenhuma diferença relevante, comparada com o

Segundo Cramer, Brito e Cappelle (2001), no momento em que as mulheres começaram a inserir-se no mercado de trabalho, as questões que envolvem as relações de trabalho entre a mão-de-obra masculina e feminina começaram a emergir. A maioria dos discursos nas organizações sempre pregou igualdade de condições e oportunidades para o sexo feminino e masculino no ambiente organizacional. Entretanto, ainda existe uma clara evidência com relação à desigualdade da participação da mulher no mercado de trabalho, seja quanto aos níveis salariais, possibilidade de crescimento na carreira ou oportunidades de exercer determinadas funções.

Quanto às mulheres que saíram dos seus lares e se encaminharam para a luta pela realização profissional, encontraram, como primeira e mais recente barreira, a cultura machista que moldava os relacionamentos, recompensas e compromissos, formadores da estrutura informal das empresas. Conforme Leite (1994), essas mulheres pioneiras, repentinamente, foram lançadas num ambiente que lhes era sutilmente adverso: não necessariamente a reação cultural das organizações foi a agressão às recém-chegadas, mas, pior do que isso, estas culturas as trataram como estranhas raridades, que jamais poderiam desfrutar de uma convivência normal nesses ambientes. Segundo Leite (1994), a força de reação contrária à presença feminina nos mais altos escalões das organizações deriva, acima de tudo, de uma visão machista da realidade e se manifesta, principalmente, através de posturas culturais.

Embora sempre tenham sido trabalhadoras incansáveis, as mulheres exerciam atividades muito diferenciadas segundo a época e lugar. Houve épocas e lugares em que podiam fazer mais ou menos as mesmas coisas que os homens – mas sempre em nível subordinado – e outras em que estavam absolutamente proibidas de sequer pensar em atividades masculinas. Ainda hoje, existem resquícios de idéias, atitudes, hábitos e leis,

trabalho da outra sala, que continuava totalmente iluminada. Assim, ficou comprovado que o organismo humano se acostuma às condições oferecidas. (Adaptado de Mayo, 1959).

mesmo no mundo ocidental capitalista, de que existem trabalhos de homem e trabalhos de mulher, ainda que isto não seja considerado politicamente correto (STREY, 1999).

A orientação machista das culturas organizacionais deriva e reflete a forma pela qual o homem vê a mulher, suas funções biológicas, seus papéis na produção e, também, como ele a considera em seus relacionamentos afetivos: a mulher, na tradição machista, é o objetivo do amor do homem, de sua proteção e de seu respeito e, ao mesmo tempo, ela é objeto de prazer.

A posição que as mulheres ocupam no mundo do trabalho estrutura os interesses e muitos dos comportamentos cotidianos. Isso nos leva a pensar no trabalho das mulheres e o lugar que ocupam nesse mundo, pois uma situação de igualdade entre homens e mulheres necessariamente terá que passar também pelo caminho do trabalho das mulheres em pé de igualdade com os homens. Conforme Strey (1999), a autonomia econômica é uma condição necessária para a independência. Para conseguir essa autonomia, as mulheres necessitam ter acesso aos recursos da sociedade tanto quanto os homens.

A mulher das camadas sociais diretamente ocupadas na produção de bens e serviços nunca foi alheia ao trabalho. Em todas as épocas e lugares ela contribuiu para a subsistência de sua família e para criar a riqueza social. Nas economias pré-capitalistas, especificamente no estágio imediatamente anterior à revolução agrícola e industrial, a mulher das camadas trabalhadoras era ativa: trabalhava nos campos e nas manufaturas, nas minas e nas lojas, nos mercados e nas oficinas, tecia e fiava, fermentava a cerveja e realizava outras tarefas domésticas (SAFFIOTI, 1997).

Segundo Nelson e Burke (2000), as mulheres nos cargos de gerência e direção são, provavelmente, mais encontradas em serviços como seguradoras e corretoras de imóveis. É menos provável encontrá-las nas indústrias, nos transportes e em serviços públicos.

Qualquer análise da reação cultural das organizações contra a presença feminina terá que partir da visão tradicional que o homem tem da mulher no ambiente de trabalho e, aqui,

duas personagens femininas da organização nos servem de ponto de partida: a secretária e a esposa do chefe (LEITE, 1994). A figura da secretária tem um especial interesse no tipo de análise que está se desenvolvendo porque ela tem sido a presença feminina mais visível e constante no âmbito dos escalões mais elevados das organizações. A secretária é, antes de tudo, uma assistente que apóia o líder em suas atividades mais rotineiras, abrindo tempo em sua carregada agenda para que ele se dedique exclusivamente às tarefas relacionadas ao poder. O chefe espera que a secretária trate com carinho seus assuntos corriqueiros e pessoais e esteja atenta aos detalhes de sua apresentação pessoal. É curioso observar que um relacionamento tão íntimo e pessoal como este é geralmente bem aceito e cultivado pelas próprias secretárias. Por isso, as mulheres parecem algumas vezes desempenhar nas organizações papéis análogos aos de esposa. Utilizando o “jeitinho feminino¹²” elas providenciam, como qualquer esposa no ambiente familiar, a infra-estrutura necessária para que o homem tome as decisões com tranqüilidade.

No domínio das organizações, a dinâmica burocrática e masculina faz com que as posições sociais de menor importância assumidas pelas mulheres na vida pessoal e pública sejam reproduzidas na estrutura de trabalho.

Para Carvalho, Carvalho e Carvalho (2001, p. 3),

A forma mais primitiva de materialização deste papel secundário manifesta-se de modo óbvio: se as mulheres não desejam restringir-se ao ambiente doméstico então a elas são reservados empregos com menor qualificação e salários inferiores.

Segundo Hewlett (2002), as mulheres, dependendo da cultura da organização, ainda são diferenciadas pelo sexo. Salários e promoções equivalentes e posições de destaque dentro das organizações são algumas das restrições com que a mulher tem se deparado no ambiente

¹² Grifos nossos

profissional. Frequentemente, a mulher ocupa posições hierárquicas inferiores nas organizações, e, geralmente, recebe remuneração mais baixa do que o homem pelo mesmo tipo de trabalho exercido. Este fato é denominado por Calás e Smircich (1998, p. 275) como fenômeno da “gorjeta¹³”, em que profissões de nível superior tipicamente masculinas e tradicionalmente bem remuneradas sofrem quedas de poder aquisitivo quando passam a serem dominadas por mulheres. As mulheres recebem 70% a menos nos seus salários do que os homens, mesmo ocupando as mesmas posições e executando as mesmas atividades (WOODD, 2000; NELSON E BURKE, 2000; BELL, MCLAUGHLIN E SEQUEIRA, 2002; LIU E WILSON, 2001).

O desempenho profissional deveria ser algo ligado ao esforço individual, independente do gênero ou quaisquer outras diferenças. Contudo, o que se vê é que existem diferenças na hora de avaliar uma pessoa em termos profissionais, ou até mesmo para ascensão na carreira, conforme a cultura da instituição.

Este tipo de cultura pode, muitas vezes, chegar a casos extremos e incitar o abuso sexual. Quando o assédio parte de um superior hierárquico representa mais do que um simples aborrecimento ou ofensa. Pode representar uma ameaça à permanência no emprego e à capacidade de independência financeira e de sustento. Realisticamente, em tal situação, é impossível esconder a necessidade de refletir com cuidado antes de repudiar com veemência uma “cantada¹⁴” do chefe.

Conforme Costa (1995), frente aos amigos e companheiros de trabalho, o fato de estar mantendo relações sexuais com uma funcionária é considerado prova de virilidade. Ainda, se estiver presenteando-na com objetos caros ou lhe concedendo vantagens extras no emprego, seu poder viril será maior, pois ele foi culturalmente programado para o papel de provedor. Sustentar mulheres é um sinal de afirmação de masculinidade. Parece claro, portanto, por que

¹³ Grifos nossos

¹⁴ Grifos nossos

os homens assediam as mulheres e se deixam assediar por elas. Tendo associado sexo com poder e agressividade, para eles é natural buscar afirmações de poder através da relação sexual dentro da organização, não importa de quem tenha partido a iniciativa.

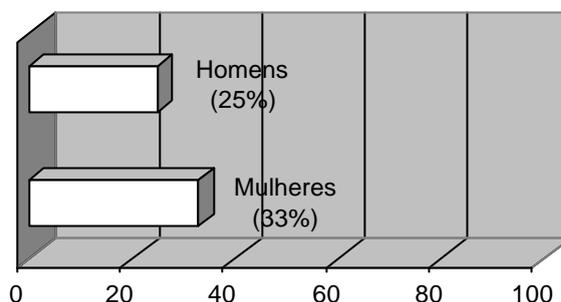
É importante ressaltar que o assédio sexual pode ocorrer em dois sentidos, tendo como ponto de partida tanto o homem quanto a mulher. A análise da literatura, no entanto, sugere que a iniciativa de assédio ocorre com mais frequência do homem para a mulher (NELSON E BURKE, 2000) e, embora possa trazer conseqüências negativas não só para as mulheres, mas também para os homens e a organização como um todo, são as mulheres que se sentem normalmente incomodadas com as atitudes dos assediadores (COSTA, 1995).

Mercedez Sanchez-Apellaniz, citada por Carreira (2001, p. 148) diz que:

O ambiente de trabalho fomenta a idéia de que os homens casados e as mulheres solteiras são os melhores empregados. Isso porque se espera que o homem casado tenha uma retaguarda capaz de orientar e manejar a vida doméstica convenientemente, de forma que ele esteja liberado para produzir mais. E, ao mesmo tempo, as mulheres solteiras teriam uma disponibilidade maior de garantir sua inteira dedicação ao trabalho e à carreira, o que as tornaria mais desejáveis do que as casadas, especialmente, se estas tiverem filhos.

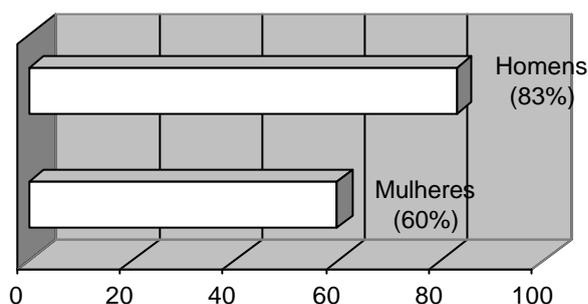
Segundo uma pesquisa realizada pela Harris Interactive e a National Parenting Association (HEWLETT, 2002) e ilustrada pelos Gráfico I – Porcentagem dos profissionais sem filhos entre 41 e 55 anos e Gráfico II – Porcentagem dos profissionais casados entre 41 e 55 anos, as mulheres bem sucedidas profissionalmente estão, cada vez menos, tornando-se mães, enquanto que os homens, nessas mesmas condições, estão se tornando pais com maior frequência.

Gráfico I – Porcentagem dos profissionais sem filhos entre 41 e 55 anos



Fonte: Adaptado de Hewlett, S. (2002).

Gráfico II – Porcentagem dos profissionais casados entre 41 e 55 anos



Fonte: Adaptado de Hewlett, S. (2002).

Ao contrário dos executivos homens, aos cônjuges das executivas mulheres não está reservado um papel que se assemelha ao da primeira-dama (LEITE, 1994). A cultura organizacional tende a considerá-los como um ponto decisivo na carreira das executivas casadas, mas que está fora do controle da organização porque se espera que o marido tenha seu próprio conjunto de comprometerimentos com a organização onde ele atua profissionalmente. Na visão desta autora, o marido da executiva, longe de constituir mais um apoio visível a sua carreira, transforma-se numa sombra, alguém que monitora à distância, por controle remoto, as atitudes e as decisões da executiva.

Em contrapartida, conforme Rech (2001), a grande maioria das mulheres tem ao seu lado um homem incentivador de seu trabalho, apoiador nos momentos de dificuldade e de desafio. Os maridos, por vezes, são interlocutores importantes para a líder. São também homens que sempre dividiram as atividades domésticas com suas esposas e com os filhos.

Carreira, Ajamil e Moreira (2001) afirmam que a ampliação do número de mulheres no mercado de trabalho não gerou mudanças significativas em relação à sua função tradicional de cuidar dos familiares e administrar o lar. As exigências continuaram iguais. Mesmo no trabalho profissional, estão mais presentes em áreas consideradas extensões do lar, como as funções de secretárias, enfermeira, professora, empregada doméstica, entre outras. A essa inserção profissional das mulheres não corresponde, no entanto, uma contrapartida masculina em relação à divisão do trabalho doméstico.

De modo geral, a esfera feminina situa-se no mundo doméstico privado, da produção de valores de uso para o consumo do grupo familiar, da reprodução da espécie e do cuidado das crianças, dos velhos e dos incapazes, enquanto que as atividades de produção social e de direção da sociedade, desempenhadas no espaço público, são atribuições masculinas (HOLZMANN, 2002).

A idéia de cuidar, de proteger, esteve sempre presente na história da mulher. Com ela ficaram as incumbências domésticas, o cuidado e a educação dos filhos. Por extensão, o cuidado dos doentes também passou a ser parte do trabalho feminino na medida em que exigia tarefas similares, o que nos leva a crer que a enfermagem, uma das mais antigas profissões femininas, surgiu como extensão do trabalho doméstico (BORSOI, 1995).

A enfermagem assume a responsabilidade de se solidarizar com pessoas, grupos, famílias e comunidades, objetivando a mobilização da cooperação de cada ser humano para alcançar, conservar e se manter em estado de saúde. Segundo Lunardi (1995), quem exerce a enfermagem presta cuidados de preservação, conservação e manutenção da vida. Portanto, a

enfermagem deve ser compreendida como arte e ciência de pessoas que convivem e cuidam de outras.

Historicamente, a associação de enfermagem com o gênero feminino é significativa na divisão teórica, social e política do trabalho, porque tem implicado menos prestígio profissional para quem a exerce (LUNARDI, 1995).

Pires (1989) reconhece como uma das vertentes – todas femininas – que vieram a constituir o trabalho da enfermeira, dentro da sociedade, estava ligada a aspectos caritativos e assistenciais, o cuidado do corpo e da alma.

Com relação às profissões ditas femininas, entre as quais o magistério é a mais comum em nosso meio, pois foi definido como extensão do trabalho produtivo e reprodutivo que as mulheres faziam em casa, Apple (1988) argumenta que não deve surpreender que as mudanças tenham ocorrido na composição de gênero da força de trabalho docente. Há claras conexões entre a ideologia patriarcal e o fato de o magistério passar a ser encarado como trabalho de mulher.

A prestação de serviços não produz valor, mas agrega capital circulante ao patrimônio financeiro da empresa. Nesse complexo circuito, as telefonistas ocupam um pequeno espaço, mas nem por isso menos importante. Porém, só aparecem como voz solitária e solidária do outro lado da linha. Elas estruturam suas vidas fora do trabalho em função da organização do trabalho. Dejours (1987) já apontava que o trabalho da telefonista provoca verdadeira invasão na vida cotidiana. O trabalho de uma telefonista, em toda a sua complexidade, parece determinar hábitos, gestos, expressões, enfim, modos de vida.

Segundo Enriquez (1989), as instituições, enquanto sistemas culturais, simbólicos e imaginários, apresentam-se como conjuntos englobantes, visando a imprimir a sua marca distintiva sobre o corpo, o pensamento e a psique de cada um dos seus membros. Deste modo,

estaria marcado um estilo pessoal, dependente das relações de trabalho, mas que, ao mesmo tempo, poderia ser marcado como defensivo.

Dejours (1987), considera que o ritmo do tempo fora do trabalho seria uma estratégia para manter a eficácia da repressão à espontaneidade dos comportamentos, que faz parte dos condicionamento produtivo, e não uma “contaminação¹⁵”.

Duas características presentes nas mulheres merecem destaque: existe uma geração de mulheres que ainda luta pelo reconhecimento. Muitas dessas mulheres atuam em áreas que dizem respeito ao universo feminino, como moda, cosméticos, alimentação, roupas infantis, entre outras. Essas mulheres são empreendedoras, donas de seus negócios e não têm que enfrentar a competição direta com o homem por determinados postos na organização (BOSCARIN, GRZYBOVSKI e MIGOTT, 2001).

Betz (apud STREY, 1997, p. 88) discute uma série de barreiras ambientais e de socialização, que devem ser investigadas:

- * Estereótipos de ocupações e de papéis de gênero: dizem que homens e mulheres fazem coisas diferentes e desempenham profissões diferentes;
- * O sistema educacional: meninos e meninas são educados de maneira diferente na escola através dos conteúdos escolares, da relação professor/aluno de maneira implícita e explícita;
- * Escassez de modelos alternativos nos papéis familiares e profissionais: em geral, as mulheres desempenham papéis femininos e os homens papéis masculinos no sentido tradicional do termo;
- * Conflito família/profissão: este é um conflito quase sempre presente para as mulheres que querem ter tudo (família e profissão), pois modernamente são enfatizados os papéis profissionais para as mulheres, mas suas responsabilidades básicas ainda são familiares.

¹⁵ Grifos nossos

À mulher, historicamente, é dado ocupar funções pouco valorizadas, mal remuneradas e que se enquadrem dentro da estereotipia das profissões femininas, o que tem determinado, por exemplo, serem as ciências humanas próprias a ela e, por oposição, as ciências exatas próprias aos homens.

Nos Estados Unidos, segundo pesquisa de Bell, McLaughlin e Sequeira (2002), as mulheres constituem a maioria das enfermeiras, das aeromoças e das secretárias, nas posições de suporte aos homens, que compreendem a maioria dos médicos, dos pilotos e dos executivos, respectivamente.

Conforme Costa (1995), é natural que, com processos educativos diferentes, homens e mulheres desenvolvam perfis psicológicos diferentes, tornando-se a mulher menos acostumada a processos competitivos e relações de poder e o homem, menos sensível e intuitivo. Essas diferenças, embora reconhecidamente culturais, têm servido de desculpa para a discriminação da mulher no mercado de trabalho, onde os padrões de avaliação são ditados pelos homens. Dessa forma, a dedicação e a seriedade femininas não são recompensadas com promoções, mas a assertividade e competitividade masculinas sim.

Segundo Belle (1993), a mulher esteve presente na empresa desde o início da industrialização; seu trabalho, menos qualificado, mal pago e raramente colocado no nível onde exercia o poder, a colocou sempre em posição secundária e subordinada ao seu papel de mãe e de esposa que era seu único papel social reconhecido e legítimo.

Portanto, o fato de o número de mulheres nas escolas de administração de empresas ser maior que o dos homens e, no entanto, pouquíssimas delas comandarem empresas, diz tudo. Escolas e universidades mistas demonstram de forma inequívoca a equivalência de ambos os sexos no domínio intelectual, enquanto a contestação de modelos de famílias ligadas à ruptura da célula conjugal tradicional, leis mais favoráveis ao estatuto jurídico da mulher que trabalha, vem, em nossos dias, reforçar os investimentos profissionais da mulher.

A trajetória profissional da mulher iniciou-se no século XIX, com o início do movimento sufragista, que reivindicava o direito das mulheres ao voto. No Brasil, este direito foi adquirido somente em 1934. Bertha Lutz (SOIHET, 1974) é uma das pioneiras da luta pelo voto feminino e pela igualdade de direitos entre homens e mulheres no país. E é nesse contexto que, ao regressar da Europa, em 1918, onde realizou sua formação, Bertha Lutz e um pequeno grupo de companheiras fizeram uma campanha que assumiu caráter hegemônico naquele momento. Organizaram-se em associações, fazendo pronunciamentos públicos, utilizando-se fartamente da imprensa, buscando o apoio de lideranças nos diversos campos, constituindo grupos de pressão visando garantir apoio de parlamentares e de outras autoridades, da imprensa, da opinião pública. Apesar disso, em sua maioria, buscaram revestir o seu discurso em um tom moderado por razões táticas.

Da época em que as primeiras executivas começaram a despontar no horizonte, seja este americano, europeu ou brasileiro, até o momento de uma delas assumir a direção de uma grande empresa, passou-se meio século.

Embora Gloria Steinem, citada por Lobos (2002, p. 43), tivesse razão ao notar que “não existem muitos empregos que verdadeiramente requeiram um pênis ou uma vagina”, os preconceitos culturais falam uma linguagem oposta.

Por isso, Belle (1993) propõe não colocar como ponto de partida as mulheres como uma categoria homogênea na conquista de uma identidade social, mas a de abordar o estudo de seu trabalho e de sua carreira como um processo de construção de uma identidade nova.

Apesar da feminização das carreiras nos empregos, o poder econômico e político permanecem, em sua maioria, nas mãos de homens. No entanto, algumas mulheres, poucas em relação à população feminina ativa, atuam em posição privilegiada para o exercício da dimensão política. Em cargos públicos, com participação no processo decisório das definições

políticas para a organização da sociedade nacional e suas interações internacionais, a mulher pode dar a sua palavra e colaborar nos destinos do mundo, afirma Correa-Pinto (1992).

Segundo a autora acima referida, os estereótipos sexuais da nossa cultura têm sido responsáveis pelo baixo número de mulheres nesses cargos. Analogamente ao que acontece com a escolha das profissões, facilmente se transpõe para a atribuição de cargos públicos às mulheres a divisão do trabalho em função do sexo.

Não se tem notícia de mulheres à dianteira das primeiras ligas comerciais na Itália e na Alemanha, nem protagonizando a Revolução Industrial em toda a Europa. Lobos (2002, p. 49) conclui que, quando Carly Fiorina (Hewlett-Packard), hoje a mais poderosa mulher de negócios do mundo, deu o primeiro grito, a sua espécie ainda nem existia. “Repressão masculina? Inapetência feminina pelos negócios?”, perguntou-se o autor. Os motivos podem ser muitos, mas o caso é que a mulher executiva acabou demorando mais de cinquenta anos para dizer a que veio.

O caminho para as mulheres que entram nas organizações não se encontra aberto, conforme Betiol e Tonelli (1991). É exigido delas um investimento psíquico muito maior do que o investimento das empreendedoras e maior do que a maioria dos homens que buscam o mesmo cargo. Há preconceitos instalados nas organizações no que tange à ascensão profissional da mulher. O primeiro, considerado tradicional, diz respeito às diferenças sexuais, no qual a empresa ainda a vê como inferior e desigual para assumir postos de comando. O segundo, encontrado em empresas mais modernas em termos administrativos, é funcional, implicando desconfiança da disponibilidade do investimento da mulher no trabalho.

A participação da mulher em atividades econômicas, anteriormente desempenhadas pelo homem, mudou os conceitos e transformou os critérios daqueles que avaliavam e elaboravam programas de trabalho dirigidos às mulheres. E o movimento social da década da mulher (1975-1985) permitiu que, através de estudos e pesquisas, se reforçasse um moderno

posicionamento na busca para a mulher de um lugar “equivalente” ao do homem no mundo do trabalho. Os esforços de investigação na área do trabalho não deveriam estar dirigidos para responder a questão do tipo “quem trabalha”, mas sim, do tipo “quem faz o quê” refletindo a idéia de que cada membro da sociedade desempenha alguma atividade socialmente determinada, conforme Correa-Pinto (1992).

Brenner e Beutel (1988), ao estudar os estereótipos acerca das mulheres que trabalham em cargos de gerência, destacaram que as barreiras às mulheres em cargos de comando são muito mais profundas do que se possa usualmente pensar.

Estereótipos de papéis sexuais têm servido para limitar o acesso feminino a posições de mando e promoções dentro da hierarquia gerencial nos Estados Unidos; mulheres gerentes de nível intermediário, bem-sucedidas, são percebidas como possuindo características, atitudes e temperamento que aparecem comumente mais em homens do que em mulheres.

Apesar das inegáveis conquistas do movimento feminista, ainda se observa que a ascensão feminina na sociedade econômica em que vivemos está, de certo modo, vinculada à ascensão masculina. Conforme Prehn (1999, p. 22),

Não se encontram casos em que as mulheres tenham galgado hierarquias antes que o homem o tenha feito. Ao contrário, a entrada de mulheres no mercado de trabalho continua se dando através de cargos pouco qualificados, enquanto que os homens conquistam promoções.

Ao lado dessas desvantagens, os fatores positivos compensam qualquer sacrifício. A independência financeira da mulher, como primeiro passo para a ruptura da dominação masculina, trará o aumento de sua estatura diante do homem. Homens e mulheres são apenas duas formas do mesmo existir. Não se justifica a dominação de um pelo outro. Conforme Madruga et al. (2001), embora a participação da mulher no contexto organizacional tenha ocupado historicamente uma posição de subordinação em relação ao homem, existe um

movimento de sensibilização para a importância dos valores e crenças femininos para a gestão das organizações; a incorporação dos mesmos depende de um esforço conjunto de homens e mulheres.

Conforme Muraro (1969, p. 127),

O aprofundamento da mulher como pessoa, a maior capacidade de opção, engajamento, afirmação, exercício da liberdade criadora, enriquecerão e aumentarão surpreendentemente o ser feminino, e o tornarão mais problema, mais mistério para o homem, intensificando muito mais as suas relações, e tal aprofundamento, por sua vez, virá enriquecer mais ainda cada um, como afirma Muraro.

Algumas qualidades da mulher executiva viram defeitos quando praticadas de forma a agredir o ideal de ego masculino¹⁶ no ambiente da empresa (Quadro I - A transformação das qualidades femininas em defeitos).

¹⁶ Termo relacionado com o Complexo de Édipo, quando o menino associa a possibilidade de castração ao fato de desejar sua mãe e passa a identificar-se com a figura do pai. Essa identificação propiciará a construção do ideal do ego masculino. Canalizando essa energia para outros objetivos, o menino vive a esperança de ser como o pai e ter uma mulher como a mãe. O homem tem este sentimento atingido, também, através das atividades praticadas por mulheres nas empresas (Adaptado de Laplanche, 1998).

Quadro I - A transformação das qualidades femininas em defeitos

Qualidades femininas	Práticas agressoras atribuídas às mulheres	Defeitos femininos
Amor ao próximo	Têm vocação para servir, cuidar dos outros, colocam-se em segundo lugar.	Subservientes, disponíveis demais.
Capacidade para ouvir	Evitam liderar reuniões, preferem ouvir a interromper.	Pouco assertivas.
Criatividade	Vivem se perguntando “e por que não?”.	Delirantes, irreverentes.
Emotividade	Expressam sentimentos íntimos	Fracas, vulneráveis.
Ética	Colocam a questão moral acima de tudo	Perigosamente ingênuas
Foco no processo	Preocupam-se mais com o “como” e o “quem” do que com o “quê”	Pouco focadas no resultado
Inapetência pelo poder	Preferem influenciar a liderar ostensivamente	Pouco ambiciosas, inofensivas.
Intuição	Vêm coisas invisíveis	Subjetivas, fantasiosas.
Paciência	São resignadas	Pouco combativas
Perfeccionismo	Prestam atenção demais nos detalhes	Lentas, detalhistas.
Relacionamento interpessoal	Tentam sempre evitar conflitos	Sem brilho próprio, neutras.
Serenidade	São ponderadas, pensam duas vezes.	Hesitantes
Transcendência	Preocupam-se demais com questões existenciais	Sonhadoras, irrealistas.
Versatilidade	Fazem muitas coisas ao mesmo tempo	Dispersivas

Fonte: LOBOS, J., 2002.

Para Lodi (1999), as mulheres executivas, com características como humildade, maior estabilidade emocional, objetividade, paciência, auto-renúncia e disposição para operar em ambiente de contrariedade, disposição para negociar fazendo menos concessões e inteligência geral enriquecida pela instituição, administram diferente dos homens.

Na prática organizacional observou-se que o sucesso das mulheres em cargos de gerência estaria intimamente ligado à supressão voluntária da dimensão feminina no comportamento profissional.

Alguns fatores facilitaram a presença da mulher no mercado de trabalho: a aceleração do processo de desenvolvimento econômico e a rápida urbanização de algumas áreas do país; a mudança nos valores relativos ao trabalho feminino, rompendo valores tradicionais e difundindo novos padrões de comportamento; a queda na fecundidade brasileira e a ampliação dos níveis de escolaridade; e, sobretudo, a queda do nível de renda real de grande parte da população brasileira nos últimos anos (CORREA-PINTO, 1992).

Os resultados finais de uma pesquisa realizada sobre a inserção da mulher no mundo de trabalho (STREY, 1997) confirmaram outros estudos que evidenciaram uma maior dificuldade das mulheres na hora de escolher uma carreira e de conquistar um lugar no mercado de trabalho. A origem deste problema não está dentro das mulheres, embora algumas se digam incapazes, incompletas, indecisas e sem confiança em si mesmas. Uma socialização desigual, dentro de uma sociedade ambivalente, faz com que as mulheres se debatam entre padrões tradicionais e padrões novos ou alternativos.

Em pesquisa realizada pela Andersen Consulting (OLIAN, 2001), foram analisadas experiências anteriores em relação à carreira, quando meninos escolhem ciências da computação ou engenharia da computação cinco vezes mais que meninas, mesmo que ambos concordem sobre a importância de possuir habilidades computacionais. Mostra, também, que é duas vezes mais provável que meninos queiram ser CEOs (*Chief Executive Office*) de companhias de tecnologia, do que as meninas, que aspiram a uma carreira em serviços de saúde, ser CEOs de uma companhia de roupas, professoras ou proprietárias de pequena empresa.

Conforme o Quadro II – A ascensão da mulher no mundo gerencial, os dados do ano 2000 demonstram que esta cultura já tem se modificado e que as mulheres já estão começando a se destacar em áreas e funções normalmente ocupadas por homens. Porém, Calás e Smircich (1998) afirmam que a mulher ainda é segregada no ambiente de trabalho, assim como Segnini

(1998) destaca que, apesar dos números serem favoráveis à constatação da maior inserção da mulher no mundo do trabalho, isto ainda não representa uma conquista social de oportunidades iguais as dos homens.

Quadro II - A ascensão da mulher no mundo gerencial

46,5% da força de trabalho era feminina
29,5% das posições de gerência são ocupadas por mulheres
12,5% de gerentes corporativos da Fortune 500 são mulheres
11,7% de membros de diretoria da Fortune 500 são mulheres
6,2% das maiores titulações da Fortune 500 são mulheres
4,1% das mulheres têm os salários mais altos

Fonte: Adaptado de OLIAN, J., 2001.

No Brasil, estima-se que esse percentual seja ainda menor. Estudos recentes em âmbito mundial revelam que, mesmo em países onde detêm quase 50% dos postos executivos, profissionais do sexo feminino continuam encontrando dificuldades para chegar aos níveis hierárquicos mais altos das organizações (LEWIS e FAGENSON, 1997).

Se pensarmos em fazer uma entrevista com meninas e meninos pequenos perguntando-lhes o que querem ser quando adultos, é possível que poucos meninos (para não dizer nenhum) incluam a paternidade como objetivo de seu projeto de vida. Isto não significa que a rejeitem; simplesmente consideram que é algo que é inerente ao fato de ser adulto¹⁷, mas que não orienta nem define sua identidade. Suas projeções futuras incluem necessariamente o âmbito público, podendo até brincar, em sua fantasia, de bombeiro a presidente (CORIA, 1997). Já para as meninas, o projeto de maternidade vem como natural, enquanto que o profissional pode ser considerado como acessório. Coria (1997) diz que, em geral, para os homens, as ambições de sucesso público não supõem uma renúncia a constituir

¹⁷ Grifos nossos

uma família, a ter filhos e um lar enquanto que, para as mulheres, as possibilidades pessoais podem ser vividas como anseios incompatíveis com o sucesso público.

Conforme Naisbitt (1997), no Japão, quase todos os corretores de câmbio são mulheres. O número de gerentes mulheres em Cingapura quase triplicou na última década. Um de cada cinco cargos de gerência em Hong Kong está nas mãos de uma mulher.

3.4 A MULHER DO FUTURO

A mulher do futuro será aquela que assumir a humanidade inteira, todos os seres humanos como seus filhos, conforme Muraro (1969). Quer seja ela mãe fisicamente ou não, a maternidade é que lhe dará o substrato de sua condição feminina. Abdicar desse traço é abdicar de si mesma. Querer fazer as mesmas coisas que faz o homem e do mesmo modo é substituir uma dominação por outra. A mulher tem que viver, primeiro, profundamente, as características que lhe são próprias, e isso de modo maior, maduro, conseqüente e em todos os planos: nas ciências, nas técnicas, no trabalho manual, no campo, em casa.

A libertação da mulher, a modificação da sua face no futuro, será, numa primeira etapa, obtida pela generalização do trabalho feminino. Tendo mais segurança econômica, a mulher terá mais oportunidades, mais estímulos, mais satisfações emocionais, mais chances de encontros humanos de todos os tipos, e, portanto, muito maior riqueza interior. Até agora, por exemplo, o encontro entre o homem e a mulher tem-se verificado quase geralmente no plano erótico. É preciso que, no futuro, esse encontro seja global: a mulher será para o homem resposta para todas as perguntas e, este, o seu apoio sem reservas (MURARO, 1969).

Um grande passo foi dado em relação à mulher brasileira com a entrada em vigor do novo Código Civil Brasileiro, em 2003. Comparando-se com o anterior, datado de 1916, constata-se muitos avanços no papel da mulher na sociedade conjugal, com reflexos evidentes na sociedade em geral e no trabalho.

Antes do advento do novo Código, a mulher, com o casamento, assumia a condição de companheira, consorte e colaboradora do marido nos encargos da família, cumprindo-lhe velar pela direção material e moral desta. Podia, ainda, acrescentar aos seus os apelidos do marido (Art. 240, caput e § 1º). Hoje, o art. 1565 do novo Código prevê que, pelo casamento, homem e mulher assumem mutuamente a condição de consortes, companheiros e responsáveis pelos encargos da família. Além disso, qualquer dos nubentes, se assim o desejar, poderá acrescentar ao seu o sobrenome do outro.

Já que o homem e a mulher assumem em igualdade de condições a responsabilidade pelos encargos da família, o marido não é mais o “chefe da sociedade conjugal” (art. 233 do antigo Código), passando a direção da sociedade conjugal a ser exercida, em colaboração, pelo marido e pela mulher, sempre no interesse do casal e dos filhos. Assim, deixarão de ocorrer situações em que a saída de casa em razão de trabalho ou viagem, embora não fosse considerado abandono de lar pela Justiça, ainda assim costumavam ser motivo para pedidos de separação baseados na ausência “temporária” do cônjuge. Agora, segundo o art. 1569 da nova legislação, o domicílio do casal será escolhido por ambos os cônjuges, mas um e outro podem ausentar-se do domicílio conjugal para atender a encargos públicos, ao exercício da sua profissão, ou a interesses particulares relevantes.

Também repercute sobre a questão do trabalho da mulher a nova disposição legal em que os cônjuges são obrigados a concorrer, na proporção de seus bens e dos rendimentos do trabalho, para o sustento da família e a educação dos filhos, qualquer que seja o regime patrimonial (art. 1568 do novo Código), o que se antepõe à legislação anterior onde competia

ao marido prover a manutenção da família e à mulher cabia somente a obrigação de contribuir para as despesas do casal com os rendimentos de seus bens, na proporção de seu valor, relativamente aos do marido.

A substituição da expressão “pátrio poder”, usada desde a Antigüidade, pela expressão “poder familiar” (Capítulo V do novo Código Civil) é bastante significativa com respeito à evolução do papel da mulher na sociedade, vista não mais como mera colaboradora em condição de submissão, mas como companheira em igualdade de condições.

Situações como a devolução da mulher deflorada (art. 219, inc. IV do antigo Código Civil) já eram consideradas letra morta, não só pelos usos e costumes, mas pelo advento da própria Constituição Federal de 1988 que, em seu artigo 5º, inc. I, prevê que homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações. Agora, finalmente, foi oficialmente suprimida do novo Código tal situação.

Outra alteração ocorrida com as mudanças é a possibilidade, em caso de separação, de que o homem também receba pensão alimentar da mulher, desde que comprove as condições para isso: não ter outros parentes, nem condições de trabalhar. (Art. 1704, parágrafo único do novo Código Civil).

Por último, a participação na sociedade de consumo também foi profundamente alterada. No antigo Código Civil, presumia-se que a mulher estivesse autorizada pelo marido para efetuar compras a crédito, obter empréstimos e contrair as obrigações concernentes à indústria ou profissão que exercesse com autorização do marido ou suprimento do juiz. (Art. 247 e incisos do antigo Código Civil). Hoje, segundo o art. 1643 do novo Código, podem os cônjuges, independentemente da autorização um do outro, comprar a crédito e obter quantias por empréstimo.

Verifica-se, desse modo, que a legislação atual veio a dar maior amparo à mulher, contribuindo para sua maior independência. Resta agora que os princípios legais sejam

absorvidos pela sociedade, de tal forma que a mulher possa exercer plenamente os seus direitos, não para substituir o homem, mas para compartilhar com ele, em igualdade de condições, as oportunidades que se apresentarem.

Conforme Naisbitt (1997), a educação e a independência financeira fornecerão o que as mulheres mais prezam: opções. No caso da Ásia, onde as vidas das mulheres foram condicionadas por papéis impostos durante séculos, novas opções já estão emergindo. Mas, como sempre, novas oportunidades não chegam sem desafios. Assumir novos papéis pode ser um processo desconcertante, entusiástico e doloroso.

Portanto, espera-se que, no futuro, haja muitas mulheres nos centros do poder, mas não no poder político e, sim, no poder econômico, o mais lento a se abrir para elas. Essas, sugere Lipovetsky (2000), manifestarão maior inclinação por postos de poder nas empresas; aceitarão melhor sacrificar uma parte importante de suas vidas privadas por causas que veiculem um sentido de progresso para os outros e que expressem um ideal comum.

O aumento do número de mulheres em postos de responsabilidade permite colocar a questão da diferença não mais em termos de profissões masculinas e femininas, mas em termos de relação masculino/feminino nas práticas profissionais, o que atenua a força de um modelo único e favorece a tomada de consciência da diferença da mulher (BELLE, 1993).

É importante ressaltar que o caminho aberto pelas mulheres nas organizações tem sido uma tarefa incomparavelmente mais fácil nas organizações voltadas para a tecnologia e a sofisticação da produção de serviços e bens finais. Leite (1994) afirma que não é à toa que o progresso que as mulheres estão alcançando coincide com a emergência da economia da informação e da empresa flexível.

Concluindo, Lipovetsky (2000) considera que, no futuro, será mais importante a mobilização e a responsabilidade individual que as coletivas, pois será um feminismo mais individualizado, menos militante, o qual se vislumbra em todas as nações.

O próximo desafio para as mulheres será superar o preconceito existente no mundo empresarial. Esse é um obstáculo ainda maior do que a aquisição de habilidades.

O lado feminino da sociedade está evoluindo e os números demonstram que, pela sua competência, a mulher está ocupando um novo lugar na sociedade. O grande número de publicações relacionadas a esta temática (ALMEIDA, 2002; OLIAN, 2001; EISLER, 1991; POWELL, BUTTERFIELD, PARENT, 2002; LIU, WILSON, 2001; CALÁS, SMIRCICH, 1998; FORSTER, 2001; LIPOVETSKY, 2000; BELLE, 1993, 2002; ABURDENE E NAISBITT, 1993) denota, claramente, o movimento social de valorização da mulher e aponta para um processo irreversível de modernização do ambiente organizacional e econômico.

CAPÍTULO 4 – A FAMÍLIA

Este capítulo tem como objetivos apresentar a história social da família bem como a da inserção da mulher neste contexto. Procura-se, ainda, fazer uma relação entre trabalho, mulher e família, além de apresentar o conceito de dupla jornada.

4.1 HISTÓRIA SOCIAL DA FAMÍLIA

O homem é absolutamente incapaz de viver isolado; ser membro de uma comunidade é essencial, não apenas para o atendimento das suas necessidades primeiras de sobrevivência, como também para a realização das suas potencialidades como ser humano (ZIMERMAN, 1997).

Com o objetivo de precisar as distinções específicas entre os tipos de comunidades humanas, Aristóteles (CARVALHO, CARVALHO e CARVALHO, 2001) começa por analisar a mais elementar dentre elas – a família. A família surge em virtude de dois instintos primitivos: o instinto de procriação – que leva o homem e a mulher a unirem-se, e o instinto de autopreservação – que une o senhor ao escravo. Esta comunidade simples, constituída

inicialmente por duas pessoas, tem a finalidade específica de assegurar a satisfação cotidiana das necessidades elementares.

A família sempre foi temática de interesse da Antropologia, desde Lévi-Strauss e Malinowski até os estudos de pesquisadores contemporâneos. Malinowski e Radcliffe-Brown, dois importantes expoentes da Antropologia Social Britânica, tinham muitas similitudes, mas também muitas divergências em seu pensamento. Enquanto Malinowski (1983) enfatizava a cultura, Radcliffe-Brown (1973) tinha como preocupação fundamental o social.

Segundo Radcliffe-Brown (1973), a manutenção da estrutura social era o ponto de convergência, o sentido e função das diferentes instituições, pequenas engrenagens que permitiram o perfeito funcionamento do todo. A família e as relações nela contidas teriam assim, para ele, esse caráter funcional, só existindo com a finalidade de permitir a continuidade da estrutura social.

Para Malinowski (1983), a família também é vista como instituição. Entretanto, para o autor, as instituições são mais do que peças ou engrenagens do todo da sociedade; elas são quase modelos reduzidos dessa, núcleos e nódulos da cultura. Ele não encara a função da família fundada na manutenção da estrutura maior, mas vê nela uma função de satisfazer as necessidades dos indivíduos que compõem a cultura. As diferentes instituições teriam sido criadas, por conseguinte, em resposta às necessidades humanas.

Lévi-Strauss (1982) também faz uma crítica à tendência de seus antecessores em universalizar a instituição família (provida de certas características gerais e ideais) e percebê-la sob as lentes do natural. Entretanto, ele também afirma que é raro encontrar uma sociedade onde não haja qualquer tipo de laço familiar. A família assim não é universal, mas quase. Não existe para ele lei natural que explique a existência da família em praticamente toda parte.

A diferença é que, para Lévi-Strauss (1982), família representa a aliança, por isso não um fenômeno da ordem do natural. A família, para Malinowski (1983), também estaria

baseada em um princípio de divisão das tarefas, sendo algumas naturalmente designadas ao sexo feminino, e outras ao masculino.

Lévi-Strauss (1982) também dá importante papel às necessidades econômicas e à divisão sexual do trabalho no que concerne o casamento. Segundo ele, a divisão do trabalho entre os sexos é universal, sendo o modo pelo qual as diferentes tarefas são atribuídas aos diferentes sexos definidos culturalmente.

Héritier (1998), seguindo os passos de Lévi-Strauss, estabelece três pilares universais da cultura: a proibição do incesto, a divisão sexual das tarefas e a diferente valência entre os sexos. Discutindo as novas tecnologias reprodutivas, ela procura provar que nenhuma mudança que não afete o dado biológico incontornável da reprodução bissexuada trará mudanças significativas nos modos de filiação. A diferente valência entre os sexos é explicada por ela a partir do princípio da diferença anatômica entre homem e mulher.

Segundo análise de Roudinesco (2003), a família, apesar da crise anunciada, tem conseguido sobreviver muito bem no mundo contemporâneo. Mas tem sobrevivido à custa de sua capacidade de adaptação, entre as quais se inclui a possibilidade de formação de famílias homossexuais. Ela recorda que a destruição da família é uma das fobias constantes do pensamento conservador.

Outras formas não muito novas de se viver em família, mas que nunca foram tão comuns são as seguintes: mães solteiras, pais solteiros, avós chefes de família, guarda dos filhos dividida, fraca presença dos familiares no desenvolvimento e socialização das crianças.

4.2 TRABALHO, MULHER E FAMÍLIA

Sabe-se que a família é uma instituição calcada em uma estrutura que leva em consideração as relações de gênero, de modo que as funções entre seus componentes possuem características que são normatizadas, na maioria das vezes, em conceitos sociais. Esses conceitos, conforme Cramer, Brito e Cappelle (2001), foram construídos através dos tempos em que a mulher, sendo vista como *rainha do lar*¹⁸, tinha o dever de cuidar da casa e dos filhos, enquanto que o homem, como *chefe da casa*¹⁹, tinha o encargo de prover seu sustento. Contudo, com as mudanças que ocorreram em nossa sociedade, entre elas a entrada da mulher no mercado de trabalho, essas tarefas começaram a se misturar entre os cônjuges.

A inserção da questão familiar é essencial no processo de compreensão da construção do discurso do ambiente de trabalho. Esta questão é extremamente complexa e um reducionismo do tipo que questiona se a mulher deve ou não trabalhar fora de casa não ajuda na sedimentação de nenhuma discussão.

Não se pode tratar separadamente, quando se fala de gerência feminina, da vida profissional e da vida familiar. A própria história mostra que as relações homem-mulher, mulher-família, casal-família, mulher-filhos, casal-filhos, filhos-trabalho estão entrelaçadas, formando uma rede complexa de relações e sentimentos que sempre estarão presentes como pano de fundo no delineamento da carreira da mulher que trabalha.

A família é concebida como essencial para a motivação e, ao mesmo tempo, empecilho para a dedicação à carreira, pois sua importância é distinta para ambos e, por conseguinte, exige dedicação em intensidades diferentes.

¹⁸ Grifos nossos

¹⁹ Grifos nossos

Conforme Silva, Vilas Boas e Brito (2001), no instante em que a vida privada e a vida profissional são colocadas em uma mesma balança, tanto homens quanto mulheres questionam se ambas possuem o mesmo peso e se podem ou devem ser analisadas sob a mesma medida.

As mulheres que exercem papéis de chefia convivem com o desafio permanente de conciliar os diversos fatores de uma mesma equação: vida pública *versus* vida pessoal e familiar. Essa é uma equação complexa, com vários elementos que se interligam e intercambiam. Alguns deles resolvem-se com uma eficiente administração do tempo; outros, porém, envolvem o aprimoramento de relações humanas básicas, como as de líder de sua equipe de trabalho, as de mães e filhos, as de marido e mulher. Portanto, cabe somente à mulher conciliar o inconciliável: ser mãe, esposa, governanta, serviçal dos filhos e, ao mesmo tempo, profissional (WHITAKER, 1988).

O deslocamento das tensões para o círculo familiar é freqüente, como bem confirma a experiência clínica de médicos e psicólogos que realizam o atendimento de familiares dos empregados altamente pressionados ou profundamente insatisfeitos em sua experiência de trabalho (MENDES, 1995).

Para Carreira (2001, p. 143),

Qualquer que seja a realidade, para a mulher constitui um desafio harmonizar sua vida pessoal, profissional, familiar e afetiva. Em um processo de mudanças desencadeado há cinquenta anos e que vem se acelerando nas últimas décadas, já não existem mais marcos referenciais que resistam.

Conforme Amorim (2002), longe de ser um parceiro neutro na vida de trabalho das mulheres, a empresa intervém inteiramente em suas representações da vida profissional, bem como na vida privada da mulher executiva. O modelo profissional no qual as mulheres

buscam se adaptar é o de conflito entre sua vida familiar/trabalho. É uma tentativa eterna de conciliar o inconciliável, ou seja, termina por submeter-se ao seu destino, tentando organizá-lo da melhor forma possível.

O desejo de muitas mulheres que querem transitar entre as esferas pública e doméstica é manter uma adequada vida familiar. É preciso revalorizar o espaço doméstico. A família, que cada vez mais assume um sentido plural, representa um dos vínculos mais importantes para as pessoas em geral. É também a base da sustentação de relações humanas saudáveis que se tornam referências para a vida toda. O trabalho doméstico, a administração do lar e a educação dos filhos podem ser encarados como coisas sem valor.

No entanto, existem vantagens e desvantagens do trabalho fora de casa para a mulher casada e a solteira. Quanto às solteiras, não se crê, de forma alguma, que um trabalho, por mais apaixonante que seja, possa suprir o fato de não ter um companheiro. Mas o fato de manter-se ocupada, de servir os que precisam dela, de esquecer-se completamente de si mesma, pode compensar, de certa forma, essa frustração (MURARO, 1969). Haverá a frustração emocional, que continuará sempre e é tão contraditória no homem como na mulher, mas não haverá uma frustração global, o sentimento de interioridade de quem é rejeitado. O fato de ser profundamente necessária e aceita pela sociedade tira da mulher, que permanece solteira, grande parte da sua solidão. Quanto à mulher casada, evidentemente, o problema mais grave é a diminuição de tempo disponível junto aos filhos, o que é muito doloroso. Mas esse tempo perdido pode ser recuperado por uma densidade maior de presença durante o pouco tempo disponível. É muito melhor para os filhos, amadurece-os muito mais a presença de uma mãe feliz, madura e realizada, embora menos constante, do que a presença contínua de uma mãe absorvente, irritada e impaciente. Amadurece ainda, muito mais, as crianças, o fato de terem de cuidar de si mesmas desde cedo e de terem de assumir, desde pequenas, a responsabilidade pelo próprio ser. Conforme Muraro (1969), a maioria dos casos de

delinqüência juvenil advém, por um lado, daqueles que tudo tiveram, e, portanto, não puderam exercer as duras responsabilidades próprias do ser humano, por excesso de proteção material e abandono moral, como no caso dos *playboys*²⁰ das grandes cidades.

Nos países altamente desenvolvidos, a mulher já compreendeu que não pode ser uma profissional e manter uma casa impecavelmente arrumada (WHITAKER, 1988). Muitas crianças já perceberam que não podem bagunçar o espaço doméstico que a mãe está sempre a arrumar. Mas o mais importante é que a maior parte desses países está apresentando avanços de legislação estabelecidos no sentido de beneficiar pai e mãe, libertando-os temporária e alternadamente da esfera profissional para o cuidado com os filhos pequenos. Na Alemanha Ocidental, por exemplo, a lei já faculta ao pai trabalhar meio expediente durante alguns anos, enquanto os filhos são pequenos. Esse tipo de licença para o cuidado com os filhos já está estabelecido por toda a Europa. Nove países da comunidade européia de nações já fornecem alguma forma de oportunidade para pais e mães repartirem o cuidado com os filhos pequenos.

Outras vantagens do trabalho fora de casa são as novas formas de colaboração com o marido. A mulher não será mais, apenas, objeto de prazer para o marido. Diminuirá bastante a incidência comum nos países subdesenvolvidos dos homens que possuem uma mulher legal e mais algumas outras ilegais. Nos países desenvolvidos, isso quase não acontece mais, justamente porque a mulher vem crescendo muito e se tornando a companheira real do marido.

Como afirma Ferreira (1992), a família monogâmica tem, evidentemente, diversas vantagens sobre a poligâmica. Entre outras, caberia mostrar que a monogamia permite uma melhor criação da prole, um superior desvelo pela velhice, uma profunda estabilidade do grupo social e corresponde à necessidade biológica da divisão numérica equitativa existente

²⁰ Grifos nossos

na natureza entre o sexo masculino e o feminino, sem levar em conta, ainda, que ela permite uma vida espiritual mais aperfeiçoada nas relações domésticas.

O trabalho feminino virá também proporcionar, mesmo dentro de casa, novos centros de interesse para o marido. O trabalho doméstico certamente deverá ser feito em equipe, bem como a educação dos filhos, o que dará ao casal muito mais união e, para o homem, maior enraizamento na vida.

Em contrapartida, aceitar a contribuição masculina significa ceder uma parte de poder. “Muitas mulheres resistem a isso, justificando-se com alegações do tipo ‘os homens não têm capacidade para isso’ ou ‘atender às crianças é coisa de mulher’ ou ‘eles não conseguem perceber os detalhes’” (CARREIRA, 2001, p. 155). É preciso ter uma ação educativa nesse sentido, aceitando a contribuição e orientando sobre novas formas mais eficazes de realizar as ações.

Outro fator importante é que o trabalho abre para a mulher perspectivas de novas atitudes. A mulher que permanece sempre em casa, executando trabalhos repetidos e rotineiros, não cresce humanamente, restringe sua capacidade de pensar e torna-se conservadora, ao passo que, hoje em dia, para que se possam conservar valores, é necessário que os adaptemos continuamente às novas necessidades que, dia a dia, vêm surgindo. Um espírito aberto e progressista é mais do que necessário para o contato com o marido e os filhos.

O questionamento do papel da mulher na família, bem como na sociedade, deve ser analisado dentro de um contexto mais amplo de valores tradicionais, passando por um processo de reformulações. A conscientização das possibilidades de uma vida mais plena, mais feliz, ressurgiu nas preocupações em relação ao corpo, ao sexo, à ecologia, à carreira e em tantos movimentos que eclodiram nas últimas décadas, buscando a priorização das aspirações, sentimentos e desejos do ser humano enquanto pessoa. Neste contexto, as

mulheres começam a repensar sua vida, seu papel, sua história. Lar e trabalho, para as mulheres, são duas vertentes que hoje constituem os elementos gratificantes e, ao mesmo tempo, perturbadores, do equilíbrio feminino.

Na Antigüidade, já que homens e mulheres não podiam fazer o trabalho do outro sexo, para conseguir o produto do trabalho do outro ou da outra, foi necessário criar uma complementaridade entre ambos – os sistemas de casamento e família. Foram criadas relações sociais entre homens e mulheres que eram capazes de produzir filhos e filhas juntos, sustentando a reprodução da sociedade geração após geração (STREY, 1999).

Segundo Muraro (1969), na década de 60, e em muitos estados do Brasil, principalmente em Minas e no Nordeste, predominava a família patriarcal, dominada, inteiramente, pelo pai, senhor absoluto de todos os seus, que inspirava a toda a família o terror quase sagrado, influenciando, também, os filhos mais velhos, que, por sua vez, iam se tornando tiranos. Ela afirma que, neste tipo de família, a mulher não tinha condição alguma de se desenvolver, a não ser que, como vem acontecendo cada vez com mais frequência, as mais jovens iam à cidade estudar e aí passavam a constituir uma vida à parte. Mas até isso dependia do pai, pois era ele quem escolhia a filha que iria estudar e a que ficaria em casa, em companhia da mãe. Já nas famílias dos colonos do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, a situação era um pouco mais humana, refletindo os costumes europeus, principalmente no que toca à prática de um cristianismo mais ou menos tradicional. Sendo, em geral, melhor a situação econômica para as classes menos favorecidas que para o resto do Brasil, a mulher também se ressentia desse fator, e sua situação, embora ainda bastante dominada, sofria algumas atenuações, como, por exemplo, acesso à instrução, pelo menos primária, e a algum lazer.

A concepção patriarcal, verificada na estrutura social, aplica-se integralmente ao contexto organizacional onde a participação da mulher sofreu e sofre, até hoje, a influência do

poder masculino, sendo subjugada ao mesmo. Neste sentido, Morgan (1996) destaca que a evidência de uma concepção patriarcal da organização é fácil de ser verificada. As organizações formais, tipicamente fundamentadas em características associadas com o sexo masculino na sociedade ocidental, têm sido historicamente dominadas por homens, exceto naqueles cargos em que a função é dar apoio, servir, agradar, bajular e entreter.

Portanto, o problema não é um conflito entre as denominadas mulheres liberadas e os homens e as famílias, mas é essencial que a sociedade reexamine como melhor ajustar as atitudes e as condições de trabalho para um melhor equilíbrio entre as exigências da vida familiar e a atividade econômica (NAISBITT, 1997).

Hoje, segundo Lipovetsky (2000), a liberdade de governar a si mesmo, que se aplica a homens e mulheres, é uma liberdade que se constrói sempre a partir de normas e papéis sexuais que permanecem diferenciados. Um exemplo disto é a relação prioritária da mulher com o mundo privado, a afetividade e os sentimentos, assim como sua permanência no interior da família.

Mesmo em posições profissionais análogas “homens e mulheres adotam estratégias profissionais diferenciadas” (BELLE, 1993, p. 219).

Belle (1993) afirma que alguns estudos reivindicam a igualdade das executivas no universo da empresa, postulando que ela só pode ser obtida em detrimento de sua vida pessoal. Outros estudos mais tradicionais consideram que as mulheres valorizam, sobretudo, a possibilidade de conciliar seu papel familiar e profissional, e buscam mais um equilíbrio de vida do que um sucesso na carreira. As representações da vida profissional de mulheres tendo atingido certo nível na empresa deveriam, então, se situar sobre um eixo único, no qual um pólo seria uma carreira no masculino, independentemente da vida pessoal e outro uma carreira no feminino que permita um equilíbrio de vida.

Quando não se quer renunciar nem a um nem a outro, o conflito instala-se e o relacionamento com a vida profissional tende a configurar-se como uma provação. Algumas mulheres viveram uma série de experiências profissionais de sucesso, e isto as levou a terem uma visão de si mesmas com o mundo no qual elas trabalham. Se elas têm o sentimento, ao qual não querem renunciar, de fazer parte de uma elite, do pequeno número daquelas que conseguiram vencer, elas vivem, ao mesmo tempo, em uma inquietude constante quanto à capacidade de fazer face a todas as solicitações, tanto hoje como amanhã.

Carreira (2001) conclui que é muito importante para a mulher definir um tempo pessoal. E tempo pessoal não significa tempo familiar. É importante que se garantam tempo e espaço para recompor forças, ter atividades prazerosas, visitar amigos, cuidar do corpo e da alma e alimentar sua energia criativa. Tudo isso é fundamental para sua auto-estima e repercute no bem-estar da família.

4.3 A DUPLA JORNADA DA MULHER

Se a trajetória do trabalho feminino se mostrou diferente da dos homens, também o seu tempo cotidiano se apresentava distinto. As mulheres não vivenciavam, como os homens, a polarização entre tempo de trabalho e de não-trabalho, mas enfrentavam a rotina dos afazeres domésticos e do trabalho domiciliar. “Seu tempo era modelado pelo dos outros; seus horários eram os do marido, dos filhos, do patrão, do mercado, da costura e dos bordados” (MATOS, 2002, p. 95).

As fronteiras entre os mundos do trabalho e da vida privada não eram muito nítidas, pois entre ambos havia uma complexa relação de interpenetração e complementaridade, em que o domicílio não era apenas lugar exclusivo da reprodução, mas também da produção.

A quebra de papéis sexuais, aliada às inovações do trabalho à distância, das comunicações instantâneas e do teletrabalho²¹, tem levado muitas mulheres a desenvolver um desafio: a conciliação do trabalho doméstico com o trabalho profissional nas próprias casas, desenvolvendo uma nova cultura familiar. Entretanto, sem uma revisão completa das atribuições dos dois sexos na vida doméstica, corre-se o risco de acordar e perceber que a utopia transformou-se em armadilha. O isolamento, a falta de referência de equipe, a perda dos elos com movimentos sindicais podem levar tanto mulheres quanto homens a tornarem-se frágeis nas negociações do mundo do trabalho. Além disso, sem o rompimento dessa extensão quase epidérmica do feminino com o doméstico, sedimentada tanto na cabeça do homem como na de muitas mulheres, não há “passe de mágica²²” que diminua a sobrecarga da dupla jornada (CARREIRA, 2001). Esta questão vem sendo discutida, atualmente, por muitos estudiosos, que afirmam que a dupla jornada de uma mulher começa em casa, continua na empresa e termina novamente em casa. Segundo Borsoi (1995), a mulher assalariada normalmente se desdobra em duas, ou mais, em função das tarefas domésticas, cuja realização é repetitiva e indispensável.

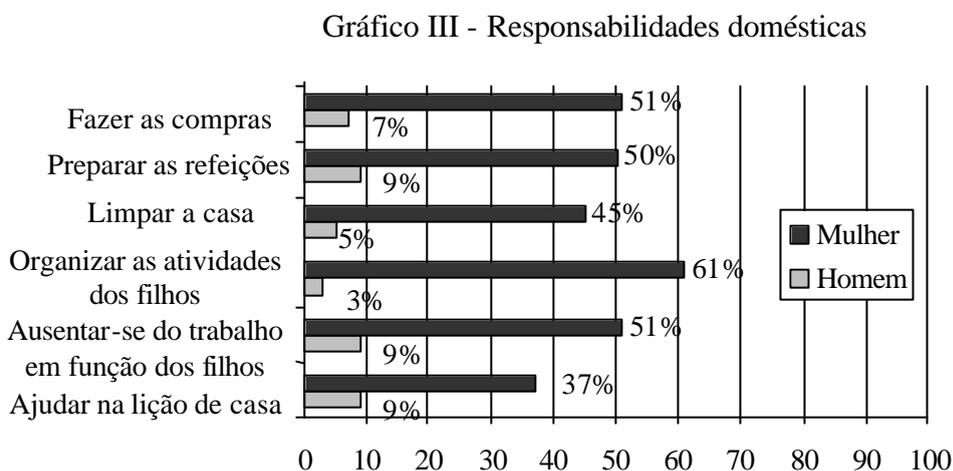
A vida do casal de dupla carreira significa, além de tarefas e responsabilidades, a administração de múltiplos papéis sociais. Este processo, que se dará na interação do casal, afeta tanto um quanto outro, uma vez que, constantemente, os papéis sociais terão de ser revisados. Assim, mulheres terão de se adaptar com a maior participação dos homens nas

²¹ Teletrabalho: o lar pode ser uma base eficiente para o teletrabalho, permitindo reduções de custo significativas para a empresa e para o funcionário, possibilitando às pessoas acesso a empregos que de outro modo poderiam não estar disponíveis, proporcionando ganhos de produtividade e inúmeros benefícios indiretos para a sociedade. Os teletrabalhadores domésticos devem ter em casa uma área bem definida e que seja tratada como local de trabalho (NILLES, 1997).

²² Grifos nossos

tarefas do lar e estas às múltiplas demandas dos papéis profissionais de suas mulheres. Conforme Nelson e Burke (2000), é muito importante para a mulher a ajuda do marido nas atividades domésticas para que ela possa ter uma vida mais saudável.

Segundo a pesquisa realizada pela Harris Interactive e a National Parenting Association (HEWLETT, 2002), mesmo as mulheres bem-sucedidas profissionalmente ainda se responsabilizam pelas lides domésticas, praticamente, sozinhas. Conforme o Gráfico III – Responsabilidades domésticas:



Fonte: Adaptado de Hewlett, S. (2002).

Conforme Santorum (2003), a dupla jornada de trabalho que muitas mulheres suportam, somada ao tipo de trabalho desempenhado, no âmbito profissional e às relações engendradas nele, é um fator determinante do maior índice de enfermidades psicossomáticas das quais padece a mulher em relação ao homem. Há elevada frequência entre as mulheres de transtornos digestivos, neuropsíquicos, dores de cabeça, insônia e esgotamento nervoso, que, longe de serem reconhecidos e tratados como enfermidades derivadas de condicionamentos ambientais e sociais determinados, têm sido qualificados de frivolidades e histeria feminina.

No entanto, por ter sido sempre ligada aos órgãos femininos, a histeria era mais encontrada nas mulheres. Mas, mesmo hoje, o diagnóstico da neurose no homem é bem menos freqüente que na mulher, porém não excluído desta hipótese. “Ora, se a estrutura histérica é a que mais se aproxima daquilo que designamos como sujeito normal, onde estariam os homens histéricos?”, indaga Castro (2003, sem página). Estão escondidos sob outra etiqueta diagnóstica, a das neuroses pós-traumáticas, aquelas que sobrevêm após um traumatismo físico.

Outro transtorno que ocorre regularmente em função da dupla jornada é o estresse, que acarreta alguns sintomas. Os sintomas físicos relatados com mais freqüência entre mulheres são dores de cabeça e saúde física debilitada. Os distúrbios de ansiedade, de depressão e de sono são os sintomas psicológicos mais citados, provenientes do estresse no trabalho. A taxa de mulheres com depressão é duas vezes maior do que a taxa de homens com depressão, segundo Nelson e Burke (2000).

O trabalho doméstico, além de ser repetitivo e estender a jornada de trabalho, apresenta duas características que contribuem para levar muitas mulheres à fadiga crônica e à exaustão física e mental: não tem descanso semanal e nem férias remuneradas. Soma-se a isso o fato de ser uma atividade desvalorizada socialmente, não ajudando, portanto, a elevar a auto-estima da trabalhadora.

Em pesquisa realizada por Nelson e Burke (2000), a dupla jornada equivale, em tempo, a 720 horas a mais de trabalho no ano. Isso significa um mês de trabalho inteiro, trabalhando vinte e quatro horas por dia.

A dicotomia entre trabalho fora de casa – socialmente valorizado, e trabalho dentro de casa – socialmente desvalorizado, é tão grande que o lugar que os homens e mulheres devem ocupar parece ter se tornado uma segunda natureza para ambos. “Destino de mulher, mulher mesmo, é ficar dentro de casa, enquanto o do homem, que é naturalmente mais competitivo e

agressivo é ir para o mundo trabalhar” (STREY, 1990, p. 93). E isso fica claro quando se pergunta a uma dona-de-casa onde ela trabalha e ela responde: “eu não trabalho”. Yogev (1982) mostra que algumas mulheres não consideram as obrigações domésticas um trabalho, mas uma distração.

Segundo Körbes (1992) e Schneer e Reitman (2002), enquanto as mulheres que trabalham tiverem que resolver o problema da dupla jornada – casa e trabalho – somente as solteiras ou as sem filhos terão alguma chance de desenvolver carreiras significativas. As que são a principal figura do lar vêm-se forçadas a acordos de desespero que podem deixar a casa desassistida. As mulheres que estão nessa situação são levadas a se sentir culpadas, e a sociedade não assume responsabilidade pela elaboração de novas soluções para esse problema.

É importante considerar todo o contexto doméstico como um espaço de trabalho, no qual se realizam não só os afazeres domésticos, mas outras categorias de atividades, como o trabalho a domicílio, o emprego doméstico ou a indústria caseira. Todas essas atividades vinculam-se, historicamente, ao modo de produção doméstico, o qual, apesar das alterações nas leis trabalhistas, não passou a modo capitalista de produção. Mesmo quando pode contar com auxiliares, a dona-de-casa se ocupa prioritariamente da gerência da casa e dos cuidados com os filhos. Correa-Pinto (1992) afirma que as estatísticas são incapazes de revelar a produção das mulheres e a dupla jornada de trabalho vivida por elas.

CAPÍTULO 5 – METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia utilizada, determinando os principais objetivos que se quer atingir através dela. Por fim, determina-se o campo de pesquisa do estudo e também a caracterização dos casos.

5.1 MÉTODO DE PESQUISA

O processo de definição do método a ser utilizado neste trabalho considerou algumas condições relacionadas ao objeto central deste estudo, a mulher, tais como a necessidade de lhe dar voz, o que lhe foi negado por tanto tempo, e de resgatar, através de seu relato, as experiências vividas, enfocando seu mundo profissional.

Mulher e trabalho são dois temas inseridos na subjetividade, fundidos em conceitos, condicionamentos culturais e emoções. A matéria-prima de que se dispõe para esse encontro é a fala da mulher, que está imersa na sua atividade, na realidade que vive e constrói, tecendo-a em palavras.

As mulheres, em primeiro lugar, são vistas, descritas e representadas pelos homens. Trata-se, em seguida, de imaginar as mulheres através desses depoimentos, o que implica

trabalho de análise crítica e desconstrução da linguagem e das imagens, que faz parte dos métodos atuais de decifração dos discursos e dos quais a história das mulheres é parte integrante no mais alto ponto.

Neste trabalho, foi utilizado o estudo de múltiplos casos, baseado em Yin (2001) que demonstra que o estudo de caso pode ser usado quando se levantam questões do tipo “como” e “por quê”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real, o que atende aos objetivos desta pesquisa.

Para esse autor, a escolha entre projetos de caso único ou de casos múltiplos permanece dentro da mesma estrutura metodológica. Ele indica que, normalmente, as provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto, por conseguinte, como sendo mais robusto. Assim, justifica-se o uso de pesquisa qualitativa, pois esta busca satisfazer o uso que o pesquisador faz de observações detalhadas e minuciosas do mundo natural, além de evitar comprometimentos anteriores a qualquer modelo teórico.

Yin (2001) propõe o seguinte roteiro sobre o método de estudos de caso múltiplos, como nos mostra o Quadro III – Roteiro sobre o método proposto por Yin.

Quadro III – Roteiro sobre o método proposto por Yin

PRIMEIRA ETAPA Definição e Planejamento	* Desenvolvimento do referencial teórico
	* Seleção de casos e amostra
SEGUNDA ETAPA Preparação, Coleta e Análise	* Condução dos casos
	* Entrevistas semi-estruturadas
	* Análise de conteúdo dos casos
TERCEIRA ETAPA Análise e Conclusão	* Análise(s) Comparativa(s)
	* Conclusões de casos cruzados
	* Considerações acerca do referencial teórico

Fonte: Adaptado de Yin. (2001).

A validade interna da aplicação do método de estudo de caso reside na possibilidade de identificação de relação causal entre eventos e de formulação de inferências com relação ao fenômeno estudado. Externamente, sua validade está na possibilidade de generalização das descobertas feitas além do estudo imediato. Dessa forma, esta metodologia faz-se particularmente válida para delinear a pesquisa.

Além disso, pelo fato de as entrevistadas serem oriundas de diferentes áreas de atuação, haverá maior riqueza nas informações, uma vez que várias fontes fornecerão essencialmente diversas avaliações do mesmo fenômeno. Yin (2001), numa análise dos métodos utilizados pelo estudo de caso, descobriu que aqueles estudos de caso que utilizavam várias fontes de evidências são mais bem-avaliados, em termos de sua qualidade total, do que aqueles que contaram apenas com uma única fonte de informações.

5.1.1 Definição do campo de pesquisa

Considerando-se que este trabalho tem como objetivo compreender como o prazer e o sofrimento aparecem na vida profissional e familiar das mulheres que ocupam cargos gerenciais, foram selecionadas mulheres que possuem as seguintes características:

- * Área de atuação: gerência ou direção;
- * Faixa etária: a partir dos 30 anos de idade;
- * Tempo na atividade de gerência/direção: mínimo de cinco anos.

Os casos analisados foram de conveniência através de indicações pessoais. Todos os casos estavam de acordo com os critérios estabelecidos na definição do campo. Com base nesta regularidade, foram entrevistadas seis mulheres que estão inseridas num contexto gerencial, oriundas da iniciativa privada. Não foram consideradas mulheres em cargos públicos, pois fugiria do objetivo do trabalho que é o de entrevistar mulheres que atingiram cargos hierárquicos altos através do seu próprio esforço, e não através de concurso público.

As entrevistas foram realizadas no período de três de abril a nove de junho de 2003. O extenso intervalo entre a primeira e a última entrevista deve-se à disponibilidade das entrevistadas de conceder uma entrevista de longa duração (em média de 1 hora e 30 minutos) bem como do próprio processo de identificar pessoas para compor adequadamente a amostra.

Para facilitar a visualização geral do perfil das mulheres pesquisadas, segue Quadro IV – Perfil geral dos casos.

Quadro IV – Perfil geral dos casos

Código	Idade	Escolaridade	Área	Vida familiar	Cargo que ocupa	Tempo no cargo (anos)
1	37	Especialização	Recursos Humanos	Solteira, sem filhos	Gerente de RH	8
2	41	Especialização	Marketing	Casada*, 2 filhos	Diretora operacional	13
3	37	Graduação	Recursos Humanos	Casada, 2 filhos	Gerente de RH	6
4	44	Graduação	Financeiro	Separada, 2 filhos	Diretora de crédito	8
5	45	Graduação	Industrial	Viúva, 2 filhos	Diretora industrial	5
6	35	Graduação	Varejo	Solteira, 1 filho	Diretora Comercial	5

* Segundo casamento

A média de idade das entrevistadas ficou em torno de 39 anos. Das seis entrevistadas, uma é viúva, duas são solteiras, duas são casadas e uma é divorciada. Uma das solteiras preferiu manter esse estado civil, apesar de ter vivido com uma pessoa e já ter se separado também. Todas elas ocupam cargos de gerência e direção em diferentes empresas pelo tempo médio de sete anos e meio.

5.1.2 Coleta de dados

Uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas. Neste estudo, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas. As entrevistas são espontâneas e assumem o caráter de uma conversa informal, apesar de se seguir um roteiro básico pré-estabelecido de questões originadas dos objetivos do estudo. Uma das vantagens

desse tipo de entrevista é corroborar certos fatos que se acredita terem sido estabelecidos e não indagar sobre outros tópicos de natureza mais ampla e espontânea (YIN, 2001).

As entrevistas semi-estruturadas foram gravadas e se referiram ao mesmo tema e foram obtidas por intermédio de técnicas idênticas e pela mesma pessoa. Segundo Bardin (1977), esta regra é, sobretudo, utilizada quando se deseja obter resultados globais ou comparar entre si os resultados individuais.

As entrevistas foram conduzidas através de um roteiro-padrão com as seguintes questões:

- * Qual o significado do trabalho em sua vida?
- * Qual o significado da família em sua vida?
- * Em algum momento, existiu a interferência do trabalho na sua vida familiar?
- * Em algum momento, existiu a interferência da vida familiar na vida profissional?
- * Qual o significado do prazer no trabalho?
- * Qual o significado do sofrimento no trabalho?
- * Quais as perspectivas futuras do trabalho gerencial feminino?

As questões foram colocadas uma a uma após o esgotamento do assunto da questão anterior. Por vezes, a entrevistada falava, espontaneamente, sobre um dos assuntos a serem investigados, alterando, assim, a ordem das questões. Porém, este fato não interferiu na obtenção dos resultados durante as entrevistas. Questões complementares foram utilizadas quando se julgou importante e necessário o esclarecimento ou aprofundamento maior em algum tema levantado na entrevista.

5.1.3 Análise dos dados

Antes da análise propriamente dita, o material reunido foi preparado. Para a análise das informações obtidas, através das entrevistas, foi utilizado o enfoque qualitativo da análise de conteúdo, segundo Bardin (1977), por se tratar de um método que permite a descrição do conteúdo manifesto das comunicações que são empreendidas e submetidas à interpretação inferencial.

Tratar o material é codificá-lo. A codificação corresponde a uma transformação – efetuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo ou da sua expressão, suscetível de esclarecer o analista acerca das características do texto (BARDIN, 1977). Esta representação do conteúdo é denominada de categorização.

A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero, com os critérios previamente definidos. As categorias reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos.

Classificar elementos em categorias impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com outros. A categorização tem como objetivo fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos. Segundo Bardin (1977), a análise por categorias é cronologicamente mais antiga e a técnica mais utilizada do conjunto das técnicas de análise de conteúdo. Neste estudo, a seqüência de passos da metodologia de análise de conteúdo apresentada por Moraes (1993) será utilizada seguindo algumas etapas:

1- Preparação das informações

Esta etapa foi realizada em dois momentos distintos: a) transcrição das entrevistas gravadas, na íntegra e imediatamente após a sua realização, e b) leitura flutuante para destacar e selecionar aspectos pertinentes e relevantes ao estudo.

2- Unitarização ou transformação do conteúdo em unidades

Esta etapa também foi realizada em dois momentos distintos: a) separação em parágrafos, de acordo com o conteúdo temático, e b) reelaboração das unidades de registro, por meio de uma síntese posterior de cada parágrafo, como recurso facilitador ao manuseio das informações, embora mantendo constante preocupação em conservar tanto o sentido original como as próprias palavras da entrevistada, relacionadas ao tema.

3- Categorização ou classificação das unidades em categorias

Esta etapa, com base na temática, se processou pelo agrupamento das unidades de registro, a partir do desmembramento das várias entrevistas.

4- Descrição

Esta etapa constituiu-se de operações por categorias iniciais, a partir da descrição de suas principais idéias.

5- Interpretação

Esta etapa constituiu-se da elaboração das categorias intermediárias mais abrangentes, a partir das informações das categorias iniciais e, finalmente, da elaboração das categorias

finais, na busca de uma análise mais globalizadora e do alcance de níveis de interpretação e compreensão mais aprofundados.

No que se refere à categorização, Moraes (1993) indica que este processo precisa obedecer a um conjunto de critérios. Elas devem ser, inicialmente, válidas, quer dizer, se exige que todas as categorias criadas sejam significativas e úteis em termos do trabalho proposto, sua problemática, seus objetivos e sua fundamentação teórica. Além disso, elas devem ser exaustivas, o que significa que devam possibilitar a categorização de todo o conteúdo significativo, definido de acordo com os objetivos da análise. Cada conjunto de categorias deve ser exaustivo no sentido de possibilitar a inclusão de todas as unidades de análise. Não deve sobrar nenhum dado significativo que não possa ser classificado. A homogeneidade das categorias também é uma exigência do método. Para tanto, sua organização deve ser fundamentada em um único princípio ou critério de classificação.

Além disso, é necessário que cada elemento de análise possa ser classificado em apenas uma categoria, o que atenderia ao critério de exclusividade. Finalmente, a classificação deve ser consistente, a qual segue regras objetivas, explicitadas com suficiente clareza, de modo que possam ser aplicadas consistentemente ao longo de toda a análise.

Por fim, Moraes (1993) atenta sobre o uso do método de análise de conteúdo. Embora o consenso ou o acordo intersubjetivo sobre o que significa uma mensagem simplifique a análise de conteúdo, essa coincidência dos significados não é indispensável. Além disso, é preciso ficar atento às diferenças ou às semelhanças dos valores e à linguagem natural do entrevistado e do pesquisador, assim como a linguagem cultural e aos seus significados, pois eles podem exercer influência sobre os dados.

De certo modo, a análise de conteúdo é uma interpretação pessoal por parte do pesquisador com relação à percepção dos dados. Não é possível uma leitura neutra, pois toda leitura se constitui numa interpretação.

As entrevistas foram submetidas a uma análise temática, operacionalizada pelo recorte dos textos em parágrafos e por reagrupamentos, baseados em uma analogia semântica. Foram cumpridos os passos, já descritos, propostos por Bardin (1977): pré-análise, exploração do material e interpretação.

O processo de estabelecimento de categorias iniciais começou após a leitura de todo o material coletado, atendendo aos critérios de classificação sugeridos por Moraes (1993): validade, exaustividade, homogeneidade, consistência e exclusividade. Cada uma das categorias comporta um tema dominante referente a um primeiro julgamento que provoca uma cadeia de relações, ou seja, derivações.

Após um reagrupamento progressivo, surgem as categorias intermediárias e, por fim, as finais, que agregam e aprofundam as categorias intermediárias em um segundo nível de interpretação.

CAPÍTULO 6 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é apresentar os resultados da análise de conteúdo através de um detalhamento do método utilizado. Com base na leitura das entrevistas, foram definidas 19 categorias iniciais, cujo reagrupamento resultou na obtenção de 7 categorias intermediárias. A fim de enriquecer os dados apresentados, optou-se por incluir algumas falas das entrevistadas para melhorar o acompanhamento e aproximação do processo de interpretação.

6.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Para cada uma das categorias, foi produzido um texto-síntese, acrescidos de falas das entrevistadas, onde são expressos os significados de cada unidade de análise que as compõem. As categorias iniciais, intermediárias e finais constam no Quadro V, a seguir:

Quadro V – Demonstrativo geral das categorias

Categorias Iniciais	Categorias Intermediárias	Categorias Finais	
1. A mulher e o trabalho	A. A relação da mulher com o trabalho	I. A MULHER E A CONCILIAÇÃO ENTRE TRABALHO E FAMÍLIA	
2. O significado do trabalho			
3. O significado do prazer			
4. Características das empresas			
5. O significado da família	B. A relação da mulher com a família		
6. Gravidez e maternidade			
7. Interferência do trabalho na vida pessoal	C. Interferências na vida pessoal e profissional das mulheres		II. A MULHER E O SOFRIMENTO
8. Interferência da família no trabalho			
9. A conciliação entre trabalho e família	D. Equilíbrio e sacrifício na vida das mulheres		
10. A mobilidade no trabalho			
11. O significado do sofrimento	E. O sofrimento na vida das mulheres		
12. A autocobrança da mulher			
13. A discriminação pelo gênero	F. Considerações sobre o gênero	III. O GÊNERO E O FUTURO DA MULHER	
14. Machismo			
15. As questões regionais			
16. A entrevista de trabalho			
17. Comparação entre gênero			
18. Competências da mulher	G. Habilidades e características da mulher		
19. O futuro da mulher			

6.1.1 Categorias iniciais

São dezenove categorias iniciais, apresentadas sequencialmente, segundo a ordem estabelecida no plano da análise de conteúdo, traçado a partir do Quadro III.

No Quadro IV – Categorias iniciais, são apresentadas essas categorias, bem como suas idéias principais.

Quadro VI – Categorias iniciais

#	Categorias Iniciais	Palavras-chave	Resumo
1	A mulher e o trabalho	Competência, trabalhar, mulheres, atuantes, batalhadoras, restrições, subestimada.	As mulheres são atuantes e batalhadoras no mundo do trabalho, pois não existem restrições para quem tem competência, mas ainda são subestimadas.
2	O significado do trabalho	Brinquedo, lazer, prazer, realização, reconhecimento, aprender.	O trabalho tem o significado de realização e constante aprendizado.
3	O significado do prazer	Prazer, trabalho, reconhecimento e equilíbrio.	O prazer é manter o equilíbrio e receber reconhecimento.
4	Características das empresas	Dinâmica, flexível, profissionalizada e ética.	As empresas dinâmicas, flexíveis e profissionalizadas para atingir o sucesso, investem em ética.
5	O significado da família	Pessoas especiais, apoio, ponto de equilíbrio.	A família é o ponto de equilíbrio e composta por pessoas especiais que dão apoio.
6	Gravidez e maternidade	Gravidez, trabalho, mulher, maternidade.	Toda mulher deveria passar pela experiência da maternidade e conseguir conciliar trabalho e gravidez.

Continuação do Quadro VI – Categorias iniciais

7	Interferência do trabalho na vida pessoal	Conciliar, separação, vida pessoal, prejudicada, tempo, viajar, crise.	O trabalho prejudica a vida pessoal quando não se consegue conciliar as duas coisas, podendo gerar crise e separação, pelo fato de ter que viajar e não se ter tempo.
8	Interferência da família no trabalho	Sacrifício, família, participar, deslocamento, ausência, trabalho.	Algumas vezes, a família acaba interferindo em decisões sobre o trabalho por questões de deslocamento e ausência, muito sacrifício é feito para participar dos dois.
9	A conciliação entre trabalho e família	Trabalho, conciliar, família, equilíbrio, tempo.	Para conciliar trabalho e família deve haver um equilíbrio no tempo.
10	A mobilidade no trabalho	Dividir o tempo, sacrifício, cansativo, dívida com as pessoas.	A mobilidade no trabalho tem como consequência o sacrifício de se dividir entre lugares e pessoas.
11	O significado do sofrimento	Incapacidade, frustração, não atingir, não superar, conflitos.	O sofrimento é a incapacidade de transformar algo, de não atingir objetivos e não superar conflitos, o que gera frustração.
12	A autocobrança da mulher	Sufrimento, perfeccionismo e cobrança.	A cobrança na busca do perfeccionismo gera sofrimento.
13	A discriminação pelo gênero	Mulher, homem, salário, preconceito.	A mulher ainda sofre o preconceito de ganhar um salário menor do que o homem.
14	Machismo	Desafios, barreiras, preconceito, machista.	O meio profissional ainda se mostra um pouco machista, e as mulheres têm que enfrentar desafios e barreiras para driblar o preconceito.
15	As questões regionais	Gaúcho, relutante, diferença, gritante e preconceito.	As diferenças regionais são muito gritantes no Sul do país, pois o gaúcho é mais relutante em aceitar mulheres e pessoas que vêm de fora.

Continuação do Quadro VI – Categorias iniciais

16	A entrevista de trabalho	Sexo, idade, perfil, discriminação, habilidades.	Em algumas entrevistas de emprego, o sexo e a idade não importam, mas as habilidades e o perfil da pessoa; mas ainda existe discriminação com mulheres começando a vida familiar.
17	Comparação entre gênero	Homem, mulher, papel, estilos, comparar, diferenças.	Homens e mulheres devem assumir o seu papel e suas diferenças, sem a necessidade de se comparar.
18	Competências da mulher	Intuição, detalhista, sensibilidade, multifuncionalidade.	As mulheres tendem a ser detalhistas e multifuncionais, possuindo maior sensibilidade e intuição.
19	O futuro da mulher	Perseverante, boas perspectivas, feminina, brilhante.	As perspectivas da mulher são boas, pois elas têm um futuro brilhante e serão mais femininas, sem ser feministas.

Categoria inicial 1: A mulher e o trabalho

- Entrevista 1 -

“Então, eu acho que assim, a mulher hoje tem um papel fundamental no caminhar de uma família, na orientação, e em decisões mesmo internas e isso vai pra organização, então, focando agora a minha ligação, quando a quantia é isso a gente falava assim: ‘é, bom, então aqui dentro a gente também deveria ouvir mais mulheres na hora da gente fazer um plano estratégico ou alguma coisa assim porque são elas as decisoras’ e eu ouvi muitas vezes isso, olha deveríamos, acho que deveríamos sim, só que ainda somos, é... boas o suficiente pra não levarmos isso em consideração, tamo levando em consideração muito mais, é, o ocupante do cargo que propriamente o potencial. E existem outras pessoas aqui, né, no público feminino, porque era muito masculino esse grupo que deveriam ser ouvidos”.

- Entrevista 2 -

“Exatamente! Por isso que eu te digo: se é um cargo gerencial pra uma mulher que... pra uma mulher ter chegado num cargo gerencial e isso eu te digo assim e tu pode levar pro resto da tua vida... a mulher que chegou no cargo gerencial, ela passou por muito... porque normalmente ela subestima...”.

- Entrevista 4 -

“Mas assim, ó: primeiro, eu nunca tive dificuldades por ser mulher. Nem com chefes, nem com subordinados, nem com os colegas... jamais. [...] Já tive, assim, ó, muitos subordinados homens, até hoje tenho, né... subordinados homens... e nunca tive qualquer tipo de problema. ãn... não sei... eu acho que se a gente é competente, faz o que tem que fazer... sabe? Eu acho que é essas coisas tipo... pequenas. Sabe? Eu acho que essas coisas ficam pequenas, assim, onde a gente... consegue assim... se impor pela competência, respeito, confiabilidade, sabe? Eu acho que... pra mim, pelo menos, essas coisas nunca atrapalharam, nunca interferiram. Eu sei que tem gente que interfere, pra mim não tem interferido”.

Nesta categoria, as entrevistadas revelam a relação estabelecida com o seu trabalho. Pode-se dizer que este é um dos pontos mais evidentes da pesquisa: as entrevistadas gostam de seu trabalho e entendem como fundamental este aspecto para terem atingido os postos em que atuam.

Há muitos relatos de que o envolvimento com o trabalho ocorreu de forma natural e tinha como objetivo obter realização pessoal. Todas se referem às suas atividades como algo que dá prazer, que traz gratificação, que motiva.

A relação com o trabalho inclui processos de desenvolvimento e aprimoramento. Muitas entrevistadas relatam que, inicialmente, estabeleciam um tipo de relação com o seu trabalho e que hoje esta relação está mais amadurecida.

Para as entrevistadas, é importante poder vislumbrar oportunidades dentro do trabalho e saber lidar com pessoas. As funções de estimular e motivar pessoas são difíceis, pois é preciso ser dura sem ser grosseira.

Dentro das famílias, a mulher exerce um papel de extrema importância nas decisões. O papel fundamental da mulher como decisora deve ser aproveitado também dentro das organizações, para auxiliar na orientação do plano estratégico. As mulheres estão ocupando cargos gerenciais porque usam as habilidades que desenvolveram. É importante perceber suas condições de ser gerente e saber mostrar seu potencial. Se a mulher é dedicada e competente,

não existem restrições nem limites na profissão. Acreditam que não existam diferenças entre “usar saia ou calça”.

Algumas entrevistadas afirmam que nunca tiveram dificuldades por serem mulheres, nem em relação aos chefes nem aos subordinados ou colegas. Mesmo tendo homens como subordinados, nunca enfrentaram problemas no trabalho, pois acreditam ser importante mostrar competência e impor respeito. Até em empresas onde a maioria dos funcionários eram homens, nunca sentiram que tivessem menos oportunidades por serem mulheres. No entanto, concordam que, para uma mulher chegar em um cargo gerencial, precisa passar por muitas etapas, porque ela é subestimada.

Na maioria das empresas, há várias mulheres em cargos de gerência e direção, pois elas estão cada vez mais atuantes. As entrevistadas acreditam que, em determinadas empresas, não chega a chocar ter mulheres na gerência por uma questão de cultura; mas, talvez, se fosse nas áreas industriais, chamaria atenção. Fica duvidoso, porém, avaliar a dificuldade de ser uma mulher em cargo gerencial na área de RH, pois esta área é, geralmente, composta por executivas.

As entrevistadas percebem que não vale a pena haver uma competitividade entre homens e mulheres, porque acreditam que o mundo esteja aberto para todos que são competentes.

Em relação à família, a mulher de hoje quer se dedicar primeiro à carreira, para depois ter filhos. Elas ironizam que ainda vão dominar o mundo do trabalho e acreditam que, por maior que seja a taxa de desemprego entre as mulheres, no futuro este preconceito tende a ser exterminado.

No entanto, a independência feminina ainda é uma resistência em relação a relacionamentos. Mesmo prezando os relacionamentos, elas acreditam que não devem abrir mão da independência. Porém, os homens ainda esperam que as mulheres tomem conta deles.

Elas percebem que o cargo de direção deixa a pessoa muito exposta, não permitindo que os outros as conheçam de verdade.

Categoria inicial 2: O significado do trabalho

- Entrevista 2 -

“De prazer... Eu poderia ter a fortuna que eu tivesse que eu jamais deixaria de trabalhar, assim... jamais... é eu... o meu trabalho é eu... entende? Eu não consigo separar de mim...”

- Entrevista 5 -

“Eu, quando eu trabalhava no Estado, o trabalho tinha a mesma dimensão que ele tem hoje, ou seja: o que eu fiz sempre fiz assim de cabeça, sempre fui muito engajada, sempre dei muita importância pros meus projetos [...] e sempre assim, o que eu fiz eu me dediquei, levei a sério... É o meu jogo...”

- Entrevista 6 -

“Desde que eu comecei a fazer terapia, assim, o trabalho ele serve como espelho, assim, de como eu tô... tô melhorando como pessoa, né, porque aqui, principalmente na minha função, eu tô sempre lidando com pessoas, né? [...] Então o trabalho pra mim tá servindo como isso assim, é uma referência de como, como eu tô melhorando com as pessoas, assim... E aí... e... é assim, é uma superação todos os dias, sabe?”

Na categoria “O significado do trabalho”, são apresentados alguns conceitos do que seja trabalho na percepção das entrevistadas. Consideram o trabalho como um brinquedo, algo que lhes dá prazer e lazer. O trabalho significa fazer o que se gosta, por isso que dá prazer. Não concordam com a interpretação de que o trabalho seja uma fuga das dificuldades, pois gostam muito de trabalhar.

Quando se fala de trabalho, pode-se incluir a gratificação com o desenvolvimento das pessoas, o impacto do trabalho na sociedade e o reconhecimento da empresa. Sobre este reconhecimento, pode-se falar que ele só terá repercussão na mulher se ela mesma entender que é merecedora dele.

Além de se gostar e se precisar, o trabalho é visto como um meio de se tornar um bom profissional. Sua importância é obter reconhecimento, sucesso e uma boa situação financeira.

No caso de uma entrevistada que ficou viúva, o trabalho tem o significado de redenção e faz com que ela esteja sempre engajada em alguma coisa. O trabalho dá a sensação de se estar produzindo, crescendo e aprendendo. Ele tem uma dimensão de realização quando a pessoa se dá conta de que participou e ajudou a fazer. Desta maneira, ele oportuniza o autoconhecimento e se torna uma referência de como as pessoas estão se desenvolvendo e melhorando a cada dia.

Em relação ao gênero no trabalho, concordam que, hoje, o mundo do trabalho está muito independente de sexo; o importante é trabalhar, complementar a formação e investir em si mesmo.

Categoria inicial 3: O significado do prazer

- Entrevista 6 -

“Eu tenho que fazer através dessas pessoas, né. E... mas o maior prazer pra mim é ver as coisas acontecendo, sabe? É... é poder fluir, assim [...] então quando começa a fluir, quando eu começo a ver os resultados e as coisas ficarem com a minha cara é o que mais me dá prazer”.

- Entrevista 1 -

“O significado do trabalho pra mim é de lazer e prazer. Eu acho que trabalho pra mim... é... tem um significado de... de um grande prazer, de um grande prazer, entendeu, estar trabalhando pra mim é realmente uma coisa que eu não percebo como suor, mas como adrenalina produtiva. Mesmo quando a empresa não era minha, sempre tive muito prazer no que eu faço”.

- Entrevista 4 -

“Eu acho que a pessoa que não tiver equilíbrio, ela não consegue ser um profissional bem sucedido... pode ser alguém até importante que ganha muito dinheiro, mas não como profissional bem sucedido... acho que é diferente, né... o profissional bem sucedido tem que gostar, tem que ter prazer no que faz... E eu acho que isso vale pra mulher! Não sei, não teria outra coisa assim mais....”.

Na categoria “O Significado do Prazer”, as entrevistadas procuram conceituar o prazer no trabalho como fundamental. Consideram que este prazer é atingido através da realização de algo importante, que faça a diferença. É quando elas percebem que as coisas estão acontecendo e dando resultados, através do seu próprio esforço.

Em relação ao trabalho, este é considerado por muitas como um brinquedo. Então, para levar a vida de uma maneira mais leve, o adulto deve “brincar²³”, levar as regras do lúdico para o trabalho. As entrevistadas afirmam que o trabalho é um prazer muito difícil de separar de si mesma.

Além disso, o prazer significa obter reconhecimento e respeito das pessoas. É sentir uma vibração interna e ter paixão pelo que se faz. Consideram que uma consequência do trabalho é ter sorte de gostar daquilo se faz, pois o profissional bem sucedido é aquele que tem equilíbrio e sente prazer no que faz. Afirmam ainda que o prazer de ser mulher é conseguir ser feminina sem comprometer o trabalho.

²³ Grifos nossos

É interessante notar que, como as entrevistadas estão em posição de gerência ou direção, preocupam-se muito em conseguir se fazer entender, e não simplesmente mandar fazer. Portanto, consideram que prazer é a arte de conseguir convencer pessoas a fazer o que um grupo menor decidiu ser o melhor para a empresa. É o desafio de fazer através de pessoas e de lidar com muita gente diferente. Sentem prazer em ter a responsabilidade de tomar decisões, de acertar e de errar.

São unânimes as afirmações de que, na comparação, o prazer prevalece, e objeções se transformam em oportunidades. Ou seja, tentam transformar o sofrimento em algo mais leve para se agüentar. Não recusam a existência do sofrimento, mas dão a certeza de que contornam todos os percalços que venham a acontecer pois, desta forma, facilitam a sua maneira de viver.

Categoria inicial 4: Características das empresas

- Entrevista 4 -

“Sabe? Então, pessoas, no meu cargo normalmente são pessoas... não podem ser muito jovens... tu não vai encontrar pessoas muito jovens no meu cargo... eu digo jovens assim que, com 30 anos consegue ser diretor... [...] Não consegue... não consegue porque é assim ó... é o eterno acertar e errar e fazer... então assim ó, isso me dá muito prazer, saber assim ó, que eu sempre tenho o que aprender... né... ‘puxa, errei aqui...’ e a gente divide muito os nossos erros, né...”

- Entrevista 5 -

“Eu acho que a grande sacada dos próximos anos vai ser... vai ter sucesso a empresa que além de investir em tudo o que hoje é normal se investir (qualidade, desenvolvimento de fornecedores, ãn, atendimento de clientes, ambiente interno, enfim, né?), a grande sacada vai ser de quem atentar pro valor da ética no trabalho”.

Na categoria “Características das empresas”, as entrevistadas apresentam informações sobre as empresas em que atuam. Apesar destas empresas serem distintas nos seus ramos de atuação, muitas características se assemelham, como o fato de serem dinâmicas, flexíveis e muito profissionalizadas. O ambiente destas empresas é composto pelas motivações que cada um traz.

As entrevistadas afirmaram que não sentem nenhum tipo de discriminação dentro destas empresas pelo fato de serem mulheres, mesmo quando uma empresa é muito masculina. Porém, falam isso hoje, uma vez que ocupam papel de destaque, pois antes de serem gerentes e diretoras sentiram algum tipo de discriminação por serem mulheres.

Estas empresas procuram avaliar as pessoas pela competência e reconhecimento e não pela disponibilidade. E as entrevistadas prezam muito este tipo de atitude, pelo fato de a grande maioria ter filhos e de ter que se ausentar algumas vezes da empresa em função disto. Portanto, acreditam que, para atingir o sucesso, a empresa terá que investir na ética no trabalho.

Em todas as entrevistas, as mulheres afirmaram que no tipo de cargo que ocupam (gerência e direção), não há pessoas muito jovens. E elas aceitam que isto aconteça, porque precisam adquirir experiência e habilidades antes de liderar uma equipe.

Categoria inicial 5: O significado da família

- Entrevista 1 -

“Na verdade eu vou falar de família de uma maneira geral. Pra mim família.....é o, bom, é o ponto de equilíbrio, na verdade, acho que Deus é mais forte que família, foi ele quem me deu a família. Mas a família é o segundo ponto mais importante. Família é uma coisa que..... e eu junto a isso não só a família de sangue, pra mim família tem amigos envolvidos nisso que também são família. São pessoas que tem o cuidado de olhar pra você no momento certo, de dar palavras de apoio ou você ter o motivo pra caminhar mesmo com o... com o sofrimento e tal, mas você olha e fala assim: as pessoas precisam de, de estar bem, as pessoas precisam viver bem”.

- Entrevista 2 -

“A família é um complemento da minha vida... é... é uma extensão da minha vida também. Sou supermãe também...”.

- Entrevista 3 -

“Ahã. Eu vivo em função da família, né... pra mim é trabalho, família, muito forte, ou família e trabalho (risos) Ân... porque realmente eu... assim, a minha vida... final de semana em função de mãe, de irmão... de filhos... Sempre foi assim, né... eu tenho uma ligação muito forte assim com a família”.

Nesta categoria, são apresentadas algumas definições de família. A família são pessoas especiais para as quais se devem fazer as coisas, pois fazer pra si torna a vida muito vazia. Esta família é composta por avós, pais, irmãos, filhos e sobrinhos, além de amigos, que dão apoio e suporte em suas vidas.

Em relação ao trabalho, a família é mais privilegiada. Ela é uma extensão da vida. Para algumas, estes dois conceitos se misturam, e elas não vêem como separar a família do trabalho. A ligação entre família e trabalho é muito forte.

As entrevistadas dão extrema importância para o convívio com a família, especialmente com os filhos. Achrom importante o acompanhamento na infância e o apoio que possam dar durante a vida deles.

Os maridos também têm especial atenção por parte destas mulheres e são considerados bons companheiros.

Categoria inicial 6: Gravidez e maternidade

- Entrevista 6 -

“Eu acho que a minha gravidez ela foi meio... sabe, porque assim não mudou nada na minha vida... nada! Participava das mesmas reuniões, me estressava igual, levava porrada igual (risos) sabe? E... eu acho que o H.²⁴ ... desde a barriga ele já... sentia assim que a coisa era bem corrida, né...”

- Entrevista 5 -

“Os filhos, eu acho assim que, apesar de eu estar falando muito do trabalho, o que me realizou como mulher foi a maternidade. Não tem coeso assim que se possa com... cada coisa é uma coisa na vida, né, mas a maternidade é uma coisa assim que, se toda mulher pudesse ter um dia um filho e a condição de criá-lo do jeito que ela acha que é o correto, e com condições, assim, materiais pra favorecer que isso aconteça, né, é o supra-sumo da vida!”

- Entrevista 2 -

“A maternidade entre aspas... sempre diz que essas coisas é a mulher que faz... não deixar faltar leite em casa, aqueles coisas que... um menino já... só pra tu ter uma idéia: eu voltei a trabalhar com 15 dias... um pouquinho menos de 15 dias, mas eu já tava na Internet já, recebendo e-mail e mandando já... acho que com... uns 4 ou 5 dias... De casa mesmo, do carro... Sim, meu trabalho é meu brinquedo, entendeu? Então... não tem isso assim... ai mas como? Não, tu gosta... é teu brinquedo ali... tá vivo ainda, né... então... e eu comecei a trabalhar com 15 dias normal, dirigir também, né... então... no mínimo 15 dias pra... por causa da cesárea, né? E eu levei na pediatra nesses 15 dias... depois nunca mais...”

A categoria “Gravidez e maternidade” inclui a descrição das vivências durante o período de gravidez em relação ao trabalho e a maternidade em si. Nestas descrições, destacam a importância de ser mãe e de dar atenção aos filhos, mesmo trabalhando.

De todas as entrevistadas, somente uma não teve filhos. Todas as outras continuaram trabalhando durante o período de gravidez. Em função de muitas terem trabalhado até o

²⁴ Por questões de anonimato, o nome do filho da entrevistada será denominado de “H”.

último dia de gravidez, não tiveram folga. Durante a gravidez, o estresse e a vida corrida aconteciam normalmente. Mas em nenhum caso a gravidez afetou o trabalho.

Logo no início, a gravidez foi algo preocupante em relação à reação que o chefe teria ao inteirar-se da situação. Mas tanto colegas como chefes nunca se opuseram a esta decisão. Muito pelo contrário, davam força e curtiram juntos.

Afirmam que, com a maternidade, a mulher não pode deixar faltar nada para o bebê. No entanto, uma das entrevistadas voltou a trabalhar com apenas 15 dias de parto, por gostar muito de trabalhar.

Quanto à licença maternidade, elas acreditam que este período seja exclusivo para o bebê. Durante este tempo, ficaram desligadas por completo do trabalho. Inclusive uma delas, que era funcionária pública na época, aproveitou a LTI (licença para tratamento de interesse) para ficar afastada do trabalho por mais de um ano, para poder estar mais perto da criança. Este fato, no entanto, é um fato isolado, pois somente o serviço público tem essas vantagens.

A percepção que elas têm de engravidar é algo bonito e respeitado por todos. Para elas, a família tem um significado bem maior que o trabalho, mas o que realiza a mulher é a maternidade. Acreditam que todas as mulheres deveriam ter condições de criar seus filhos, e apesar da gravidez trazer alguns problemas físicos (enjôos, indisposição, etc., não uma doença), elas acreditam que a pessoa tem que estar vivendo este momento.

Categoria inicial 7: Interferência do trabalho na vida pessoal

- Entrevista 6 -

“Uma coisa assim que me marcou muito que foi quando ele... fez um ano, eu não tava com ele, porque eu viajei pra China a trabalho... [...] Então... ele tava amamentando ainda no peito, então eu tive que desmamar (mas também um ano, né?)... e viajei, assim, fiquei duas semanas fora, sabe... isso aí foi uma coisa que até hoje, assim, eu penso: nunca mais vou fazer isso, sabe, se eu tiver mais um filho [...]”.

- Entrevista 4 -

“Também teve um aspecto importante que foi... numa determinada época, em 95 eu tive que começar a viajar mais. Porque antes eu ficava Porto Alegre fixo, sempre em Porto Alegre, eu cuidava de toda a região sul, mas aqui de Porto Alegre. A partir de 95, teve toda uma reestruturação e eu tive que viajar mais. Então isso pegou também. Pegou porque eu viajava geralmente com homem, saía pra jantar com homens, entendeu? Então, o meu meio é ainda muito masculino, os clientes, todo mundo homem... [...] Então, assim, isso pegou também. Tá, então eu acho que foram duas coisas, o fato de eu ter que viajar, me ausentar assim pra... companhias que de repente o [marido] incomodavam... e o fato de eu ter crescido e ele não. Sabe?”.

- Entrevista 1 -

“Existiu a interferência do trabalho por muito tempo não só na vida familiar, existe a ausência de relacionamentos que às vezes terminam porque você não consegue dar atenção devida, e... desaquecimento. [...] E também com relação a network de amigos, quer dizer, na verdade eu muitas vezes não podia estar presente em muitas ocasiões, nem mesmo ter tempo de escrever um e-mail respondendo um e-mail ou responder um telefonema”.

A categoria “Interferência do trabalho na vida pessoal” dedica-se a avaliar como as mulheres entrevistadas percebem suas relações pessoais quando existe a interferência do trabalho.

A grande maioria afirma que seus relacionamentos com os companheiros são afetados por causa do trabalho. Viagens, companhias masculinas e ausência são alguns fatores que contribuem, algumas vezes, para a separação. Mesmo a entrevistada que não é casada afirma que não o fez em função de estar muito envolvida com o trabalho. Pelo fato de estar sempre viajando, não consegue manter um relacionamento durável.

O que também influencia para a separação é quando a mulher acaba crescendo mais que o marido, profissionalmente. Os homens ainda tendem a se sentir como protetores e mantenedores do lar, e fica muito difícil para eles aceitarem que a maior (ou a única) renda da casa seja da mulher. O homem ainda exige da mulher uma dedicação e esta relação se torna precária quando esta não quer abdicar de seus direitos.

No entanto, cabe salientar que nem todo conflito resulta em separação. Em alguns casos, os problemas de interferência são administrados e o casal acaba entendendo as razões um do outro.

As entrevistadas confirmam que, para poder estar com um companheiro, este deve ter uma vida parecida com a delas, pois será mais fácil para eles compreender os fatores ausência, viagens e companhias.

Os filhos apresentam-se como o lado mais sensível da vida pessoal das entrevistadas. Utiliza-se o termo “sensível” em virtude de haver uma certa dúvida sobre a qualidade de tempo dedicada a eles. Algumas usam a expressão “culpa²⁵” por ter de, em vários momentos da vida, optar por ir trabalhar e não ficar com os filhos. No entanto, ao fazer uma reflexão mais aprofundada sobre isto, a maioria entende que fez a opção certa, pois fica claro que não poderiam ser boas mães se não pudessem exercer o seu potencial profissional.

Cabe salientar que, por estes motivos, as mulheres, hoje, tendem a ter filhos mais tarde, depois que sua carreira já se estabilizou. Desta forma, elas terão mais estrutura (emocional e financeira) de lidar com essa situação. A mulher tenta compensar e equilibrar sua vida no trabalho e na família mostrando competência e se engajando em projetos.

Categoria inicial 8: Interferência da família no trabalho

- Entrevista 3 -

“Ahã. Eu vivo em função da família, né... pra mim é trabalho, família, muito forte, ou família e trabalho (risos) [...] E.. e agora que eu tenho filhos, então eu... tive uma oportunidade de trabalho numa certa época da minha vida assim de... trabalhar longe daqui de Porto Alegre e... e trabalhar aqui na Y⁶ que é dentro de Porto Alegre... [...] E eu... pesei bastante assim e... escolhi ficar aqui por causa da família, assim, porque eu sabia que ficar dentro... trabalhar dentro de Porto Alegre me dava mais condição de estar falando com a minha família...”

²⁵ Grifos nossos

²⁶ Por questões de anonimato, a empresa a qual a entrevistada se refere será denominada de “Y”.

- Entrevista 1 -

“É... a família interferiu... não, não chegou a tanto, mas deixou algumas vezes, é, pontos de reflexão pra mim, porque no momento que eu tive que me deslocar e ir pra outros locais e tal, a minha ausência... eu sou a caçula, e assim, eu sou meio que um elo da família, que tem mãe, pai...[...] E também quando acontecia alguma coisa como doenças e cirurgias e tal da minha família e eu tava distante e não tinha condições de dar apoio, isso fragilizava muito, porque eu várias vezes questione.”.

- Entrevista 4 -

“Eu vou dizer, eu sofro muito de ter que ficar longe dos meus filhos quatro dias por semana... apesar deles serem grandes... sofro... sofro muito... então na terça, quando eu vou, eu saio de coração meio apertado, na sexta eu chego doida pra entrar dentro de casa [...]”.

Na categoria “Interferência da família no trabalho”, as entrevistadas apresentam algumas situações nas quais a família, de alguma forma, interveio em decisões relacionadas ao trabalho.

Para as entrevistadas, a família vem em primeiro lugar. Por este motivo, já tiveram que abrir mão de oportunidades de trabalho fora de suas cidades para poder continuar morando no mesmo local que a família. Problemas de doenças na família também foram fatores de interferência no trabalho, pois houve cancelamentos de viagens e reuniões em função disto.

Elas acreditam que muito sacrifício é feito para poder estar perto da família, como ir para casa na hora do almoço, levar os filhos à escola, pois isto gera uma rotina corrida. Mas elas acreditam que este sacrifício tem como recompensa passar mais tempo perto da família. Em alguns casos, as entrevistadas chegaram a diminuir sua carga horária de trabalho para poder passar mais tempo com os filhos.

As entrevistadas salientam que, hoje em dia, a relação das pessoas com o trabalho e vida pessoal é diferente, pois é preciso usar o bom senso. Afirmam que sempre houve momentos na carreira que sofreram interferência de algum fato da vida pessoal, mas nada que não pudesse ser resolvido.

De certa forma, a vida profissional das mulheres tem uma tendência maior de ser afetada em função da família, pois elas podem engravidar e, muitas vezes, serem preteridas a cargos que exigem uma dedicação maior.

As mulheres já estão aprendendo a dedicar um tempo só para si para não ficar o tempo todo pensando somente em trabalho ou família. As entrevistadas consideram isso como saudável para sua vida, mas acham que existe uma fase na vida para que isso aconteça. Antes, deve haver muito sacrifício e muita batalha.

Categoria inicial 9: A conciliação entre trabalho e família

- Entrevista 6 -

“Consegui conciliar, também, ainda consegui amamentar durante um ano... mesmo estando trabalhando, voltava no almoço correndo, dava de mamar, voltava pra trabalhar...”

- Entrevista 4 -

“Mas não me importava, assim, eu gastava um monte com motorista, que na época eu nem ganhava tão bem... não me interessava, o que eu queria era poder não ter que interromper minha carreira e ao mesmo tempo poder dar atenção pros meus filhos e pra minha família... então são... ãn... são opções que a gente faz...”

- Entrevista 1 -

“Então, com certeza dá pra você aliar e eu acho que uma coisa depende da outra, eu acho que uma coisa tá bastante atrelada a outra, não dá pra viver só com uma coisa, só com trabalho, só com a família em detrimento de outras coisas, pra mim faz parte de coisas importantes da minha vida”

Nesta categoria, as entrevistadas se referem ao modo como conciliam trabalho e família. Um dos aspectos que chama a atenção é que nem vida pessoal nem trabalho aparecem como excludentes um do outro, ou seja, apesar da dificuldade de administrar ambos, não há

um discurso de que se deixou de fazer alguma coisa em detrimento de outra. Ao contrário, a convivência entre os dois lados aparece como complementar.

Parece que a fase dos filhos pequenos é a mais complexa de conciliar. As mulheres que estão ou passaram por este período relatam dificuldade de cuidar de outras coisas da vida como saúde, esporte, lazer, amigos, etc. A educação destes filhos foi compartilhada por creches ou babás, que deram suporte para as famílias em que ambos os pais trabalham.

Conciliar o papel de mãe e profissional não é considerado uma missão fácil. Contudo, há que se entender que a perfeição é impossível e não saudável para a relação mãe e filho e deve haver um esforço para dar atenção à família e aos filhos sem ter que interromper a carreira. As entrevistadas salientam que foi possível conciliar o trabalho com a amamentação, e acreditam que funcionárias mulheres sejam capazes disso também.

É importante encontrar um equilíbrio onde se tenha tempo pra tudo, sem ter que abrir mão de nada, e ter paciência para atingir o equilíbrio entre trabalho, família e lazer. Quando tem um bom motivo, deve-se determinar um horário pra sair do trabalho e dedicar o tempo a si mesma.

Categoria inicial 10: A mobilidade no trabalho

- Entrevista 1 -

“Então é aqui que eu quero, é aqui que estão as pessoas, e os negócios e o mestrado que eu queria fazer... tanta coisa que deixei de lado porque não tinha agenda, viajando você vai fazer como, inglês, uma série de coisas. E eu decidi, é, estar aqui. Posso viajar, posso fazer qualquer coisa, mas eu volto. Nos finais de semana antes, era em computador fazendo direto coisas pra adiantar. Eu acho que não é necessário, então, meu dia começa às 8 e pode terminar às 8 da noite, que não... mas terminou. Saio daqui e sou capaz de ir numa... tomar um chope, sou capaz de ir para o aniversário de alguém, eu posso ir no shopping comprar um presente pra alguém... antigamente eu tava presente em lote, ou seja, Natal eu já dava aniversário (risos) a dívida era tão grande que eu já dava em lotes”.

- Entrevista 4 -

“E sozinha eu não vou pra lá de jeito nenhum! E o banco tenta me levar... nós estamos em 2003... desde 95 o banco tá querendo me levar pra São Paulo... eles alegam que é um privilégio ir pra São Paulo... então é uma coisa assim que... é um privilégio... porque... porque eu fico... eu consigo me dividir, né... entre 2 dias aqui e 3, 4 dias lá... a custo de muito sacrifício, inclusive de trabalho, assim, ó... às vezes eu tenho que trabalhar o dobro de uma pessoa normal... [...] Porque se eu não participo de uma reunião, aí depois eu tenho que ler, aí depois eu tenho que perguntar qual foi a dúvida, não sei o que... então às vezes até no trabalho isso me gera muito mais esforço...”

Na categoria “A mobilidade no trabalho”, as entrevistadas demonstram insatisfação pelo fato de estar viajando e morando em vários lugares em função do trabalho. Muita coisa foi deixada de lado pelo fato de se estar sempre viajando. A dívida com as pessoas acaba ficando grande, pois nunca se está totalmente presente em nenhum lugar, não podendo criar laços afetivos nem relacionamentos mais sérios. E ainda existe o transtorno de ter que morar em hotéis e “se mudar” toda a semana.

O fato de trabalhar em duas cidades ao mesmo tempo faz com que se tenha que trabalhar em dobro. Então, tem que se dividir o tempo, a custo de muito sacrifício, entre os dois lugares. O trabalho em si, fora da sua cidade, acaba tendo privilégios, pois como não se tem família esperando em casa nem amigos, muitas vezes se fica trabalhando além do horário.

Estabelecendo-se num ponto fixo, pode existir a relação extra-trabalho e, com isso, a família e os amigos ganham muito.

Categoria inicial 11: O significado do sofrimento

- Entrevista 4 -

“{...} então, isso me gera sofrimento... o stress do, do conflito... que todo trabalho tem conflito e o meu tem muito conflito: diferença de opinião, aprova ou não aprova, porque não aprova... né, então o conflito me dá um, me gera um sofrimento imenso”

- Entrevista 1 -

“Eu já vivi alguns momentos de algum sofrimento, não vou falar que não. Sofrimento pra mim é você não ter a condição de transformar algo, é estar vivendo alguma coisa quando... são de uma algema. E eu tenho descoberto que não existe isso, na verdade a gente também se coloca numa situação de vez em quando, que a gente imagina que tá dominada pela situação, que não tem escapatória. E tem. A gente fica cego”.

- Entrevista 6 -

“Ah... o sofrimento... é... ãn... sofrimento é não poder... não... não conseguir atingir eu acho, assim, os objetivos, sabe? [...] Porque eu sempre acho que alguma coisa de errado eu fiz. Isso é uma coisa que eu também tô... sabe, mexendo. Mas o sofrimento eu acho que é isso, é tu... pra mim assim é não... não conseguir superar minhas expectativas, assim, sabe, eu acho que isso aí é o maior sofrimento, de não... não conseguir botar em prática tudo aquilo que eu quero, sabe?”.

Neste tópico, as entrevistadas falam do sofrimento que o trabalho gera, sua causa e como lidam com ele. Para elas, sofrimento é a incapacidade de transformar algo, pois se sentem presas nestas situações. Elas sofrem quando não sabem por que algo deu errado.

O sofrimento tem o significado de frustração e de erro, além de sua não-aprovação. Não conseguir atingir objetivos e não conseguir superar expectativas também são geradores de sofrimento. Por isso, deve-se depositar expectativas reais nas coisas para não se frustrar depois.

A angústia também é causada pelo sofrimento de não ter as coisas feitas da maneira como se planejou. No entanto, elas percebem que a privação faz parte da vida e devem saber lidar com essas situações sempre que elas ocorrerem.

No plano profissional, o sofrimento vem dos conflitos que é preciso enfrentar. O trabalho gera desgaste e torna as pessoas infelizes se elas não têm convicção e motivação pra isso. O sofrimento no trabalho também provoca estresse e a incerteza de que a empresa proporciona quando se participa da renda familiar, pois ter segurança é fundamental. Falir

uma empresa ou ficar afastada dos filhos também são geradores de sofrimento em função do trabalho.

Porém, elas apresentam dificuldades em lidar com este sofrimento e, muitas vezes, negam a sua existência. Procuram criar algum tipo de resistência para não gerar frustrações ou, até, preferem não enxergar o sofrimento. Esperam que a situação se resolva, naturalmente, pois acreditam que deixando os conflitos de lado e se focando em outros fatos, eles, automaticamente, serão solucionados. Desperder muito tempo em conflitos e sofrimento só tende a aumentá-los, segundo as entrevistadas.

Também é ressaltado um questionamento quanto à antítese prazer e sofrimento e uma busca de explicação para isso. Há a discordância de que o sofrimento enobrece ou mesmo que tenha que se admitir que o outro esteja sofrendo para compreender a sua própria felicidade.

Categoria inicial 12: A autocobrança da mulher

- Entrevista 2 -

“Eu sou perfeccionista... isso... Dá sofrimento no trabalho? Dá sofrimento e dá alegria, porque eu sempre sou reconhecida pelos meus clientes... por causa disso. Então, se eu analisar isso tudo como sofrimento eu ia querer arrumar isso... eu não quero arrumar isso... Eu quero que a minha equipe funcione de maneira perfeita”.

- Entrevista 3 -

“Eu não sei se todas as mulheres são assim, mas eu acho assim que... é... eu falando, então, enquanto mulher (risos) eu acho que eu tenho essa diferença assim... com, com homens... meu marido, por exemplo. Eu me cobro mais... atender os dois lados... e eu acho que ele lida mais naturalmente com isso”.

- Entrevista 5 -

“A gente consegue conciliar a dificuldade, sabe? E a gente se cobra muito, a gente quer ser boa em tudo... Então, essa que é a grande dificuldade: a gente se cobra muito”.

Nesta categoria, as entrevistadas demonstram que são autocríticas e se exigem demais na vida pessoal e no trabalho. Diferentemente dos homens, as mulheres se esforçam para conciliar trabalho e vida pessoal e passam por toda essa dificuldade porque querem ser boas em tudo. A cobrança é muito grande para poder atender aos dois lados.

Por isso, procuram ser perfeccionistas, pois acreditam que, assim, receberão um maior reconhecimento das pessoas, principalmente dos clientes. Com este objetivo alcançado, elas se sentem felizes e realizadas. Por outro lado, a busca por este perfeccionismo gera sofrimento.

É interessante notar que elas consideram este sofrimento, no entanto, como algo positivo, com o qual se pode estar sempre aprendendo e manejando os erros, para, sempre, poder minimizá-los.

Categoria inicial 13: A discriminação pelo gênero

- Entrevista 5 -

“Então eu acho que o grande diferencial é esse. Depois o que vai faltar é a complementação salarial, sabe? Eu... dizem, dizem pesquisas que ainda as mulheres nas mesmas funções que os homens, ganham salários mais baixos...”

- Entrevista 1 -

“Foi, foi onde eu mais senti, né... foi uma das últimas que a gente adquiriu e foi o meu... tal o sofrimento que te falei foi muito por aí, foi muito no... quando a gente tava lá assumindo, que eu tinha que ficar um tempo lá, e eu senti um, um preconceito muito grande do local que eu vinha, e, e, por ser mulher. Isso foi identificado fortemente em várias situações. [...] Eu cheguei a perguntar a algumas pessoas até quem tava no cargo de diretoria, ‘o que que você’... porque eu sentia essa rejeição tão forte, né, depois não, depois tudo bem, mas foi o lugar que eu mais tive uma luta interior, né, eu tive que batalhar muito, mostrar muito quem eu era e pisar muito em ovos, né, pra eu chegar lá”.

- Entrevista 2 -

“Outra discriminação que eu senti foi quando eu assumi... em noventa e.. um... eu assumi a direção nacional de vendas... aí eu fazia seis estados por mês... aí eu também me sentia discriminada... porque... Discriminada porque os homens te olhavam... me olhavam como... difícil explicar isso de uma maneira... tipo... uma mulher assim... que ta solta. Disponível!”.

A categoria “A discriminação pelo gênero” reúne as informações acerca dos sentimentos que são percebidos pelas entrevistadas diante da discriminação que sofrem por serem mulheres.

Afirmam que a discriminação foi sentida no início por ser a primeira vez que trabalharam no meio de homens. Perceberam também que mulheres na mesma função que os homens ganham salários mais baixos. No sul, este preconceito por ser mulher gerou sofrimento à entrevistada do Rio de Janeiro.

Outro fator de discriminação que uma das entrevistadas sentiu foi o fato de ser separada, dando a impressão de estar sempre disponível.

A rejeição fez com que todas batalhassem e trabalhassem muito para mostrar o seu potencial. É de opinião das próprias entrevistadas que a mulher, muitas vezes, é comparada ao negro, pois precisa ser muito melhor do que o homem para estar no mesmo nível e vencer o machismo.

Porém, algumas entrevistadas acreditam não sentir tanta discriminação, porque, quando mostram que suas idéias têm base, são melhores aceitas. Mas, apesar de a mulher vir conquistando seu espaço, a história mostra que sempre existirão preconceitos entre os sexos. Algumas relatam que, pelo fato de ter facilidade de lidar com o público masculino o preconceito não foi sentido.

Categoria inicial 14: Machismo

- Entrevista 1 -

“Quanto eu assumi um posto gerencial numa empresa extremamente masculina (indústria), os homens acharam que eu não ia dar conta, pois acreditavam que profissões femininas eram de professora, enfermeira, etc.[...] Eu mesma fiquei ‘desconfiada’ ao pegar um avião que o piloto era uma mulher. Pensei ‘será que ela tem força o suficiente para levantar o avião?’. Ou seja, mulheres atuando em profissões ditas como masculinas ainda não acreditam que possam ser bem-sucedidas”.

- Entrevista 5 -

“E eu vejo, assim, que esse feminismo evoluiu, ele tem uma outra cara... quando ele começou ele era assim tão... tão pobre... ele era tão... radical, ingênuo... a mulher queria se igualar ao homem, e não é isso que a gente tem que pensar, a mulher tem que ser mulher, e ela tem que se realizar como pessoa sendo mulher. E que bom que homem é de um jeito e mulher é de outro jeito, cada um com, com... com a sua forma, né, peculiar de ser, sem ter que ser igual, a gente quer simplesmente as mesmas oportunidades, responder os mesmos desafios, com tanta competência quanto, e é isso aí”.

- Entrevista 3 -

“É bem machista essa, essa avaliação, né? Só eu acho que as empresas tem um pouco disso ainda... Ainda mais se a mulher chega e diz que quer ter filhos, tá morta... Tu olhando aquela... naquela vaga, ali naquele momento se numa entrevista ela diz assim ‘eu casei agora, pretendo ter filho no ano que vem..’ tá fora... E tem o outro caso, uma outra pessoa, do sexo masculino, com a mesma competência, casado, com vidinha lá... certinha... eu acho que vão optar por ele...”.

Nesta categoria, estão reunidas as informações das entrevistadas quanto a como percebem o machismo em suas vidas, dentro e fora das empresas.

Na opinião delas, o machismo ainda ocorre nas relações familiares, pois, para alguns homens, o modelo de família tem que ser tradicional, homem trabalhando na rua e mulher, em casa, como as mulheres de antigamente, que ficavam em casa cuidando dos filhos e da casa, sem exercer atividade profissional.

Porém, foram percebidos alguns avanços em relação ao tema e as entrevistadas afirmam que, hoje em dia, os garotos já procuram pessoas que batalhem e que estejam empregadas, para namorar.

No âmbito profissional, ter profissões “femininas” como ser psicóloga e professora cumpria com os requisitos de ser mulher perante o marido e a sociedade. O meio profissional hoje ainda é machista e os homens ainda têm a dificuldade de aceitar mulheres em cargos de gerência ou direção. Em alguns casos, as próprias mulheres ainda ficam desconfiadas de serem bem-sucedidas em profissões ditas masculinas.

O machismo é encontrado dentro e fora das empresas, mas é na empresa que se passa mais tempo e se enfrentam mais desafios. No começo, as mulheres têm que enfrentar barreiras, pois os homens não confiam muito nelas no trabalho. Fatos como ter que optar por um homem recém casado a uma mulher que quer ter filhos, mesmo que ambos possuam a mesma competência para uma vaga, ainda prevalecem.

Já na vida pessoal, como não precisam responder por resultados, o machismo não afeta tanto. A maioria das entrevistadas não obteve uma formação machista em casa, pois tiveram como exemplo mães que sempre trabalharam fora de casa.

O feminismo evoluiu muito, pois antes a intenção era de se igualar ao homem, e agora se admite que homem é de um jeito e mulher de outro. Portanto, as entrevistadas acreditam que, para vencer o machismo, precisa-se das mesmas oportunidades para homens e mulheres.

Categoria inicial 15: As questões regionais

- Entrevista 1 -

“Eu senti muito mais o preconceito na hora de você assumir uma gerência em Belo Horizonte ou do Sul sendo carioca, sendo de outro estado, do que propriamente como sendo mulher. Eu vou até te falar uma coisa, eu senti mais preconceito do sexo no Sul”.

- Entrevista 6 -

“Ah, é que São Paulo é mais competitivo, assim, né... então... acho que não é a mulher paulista que é diferente da gaúcha, eu acho que o paulista, todas as pessoas de São Paulo são diferentes dos gaúchos, né, eu acho que por ser uma cidade mais competitiva, assim, as pessoas lá são mais agressivas profissionalmente também.”

- Entrevista 4 -

“É, é... Bom, assim, ó, pra te dizer, Patrícia... aqui em Porto Alegre, o gaúcho é meio relutante pra essas coisas. [...] Meu primeiro chefe no X²⁷ foi um americano, o segundo chefe foi um carioca... então... sem querer desmerecer os gaúchos, mas eu acho que ó, por exemplo, a plataforma de vendas aqui não tem nenhuma mulher... nenhuma. Em São Paulo, onde eu trabalho (depois eu te falo) em São Paulo, eu diria que 70% é mulher... sabe? [...] Mas num... num nível assim maior de... aqui em Porto Alegre toda plataforma de venda de pessoa jurídica são homens... em São Paulo, 70% é de mulher. Em São Paulo, ser diretora é uma coisa normal... normal... não tem... né... ãn... as pessoas nem... nem se antenam... se tu é... ai, é mulher ou homem. Não!”

Nesta categoria, são discutidas as questões regionais em relação à mulher no mercado de trabalho. Apenas uma entrevista foi realizada fora do estado (no Rio de Janeiro). No entanto, o preconceito e as diferenças sentidas no Sul do país apareceram, também, nas demais entrevistas.

Para as entrevistadas, o gaúcho é mais relutante em aceitar a mulher. Um exemplo disso é que no Rio Grande do Sul não há mulheres trabalhando com vendas, no setor financeiro. Já em São Paulo, 70% é mulher. Lá, ser diretora é algo normal, as pessoas nem se

²⁷ Por questões de anonimato, a empresa a qual a entrevistada se refere será denominada de “X”.

atém a este fato. As diretoras em São Paulo são jovens e a diferença com o sul é gritante pois, além do número de diretoras ser mais escasso, a média de idade é mais elevada. Porém, tudo isso é atribuído ao fato de que, em São Paulo, as pessoas são mais competitivas e mais agressivas profissionalmente.

Outra diferença regional sentida foi no momento de assumir uma gerência no Sul. O preconceito surgiu não pelo fato de ser mulher, mas sim, de ser de outro estado. Os gaúchos têm a tendência de pensar que os outros estão tirando seu espaço dentro do seu próprio espaço.

Porém, a discriminação pelo sexo também existe e foi muito mais sentida no Sul em comparação a outros estados.

Uma vez que uma das entrevistadas trabalha numa multinacional portuguesa, se pode comparar essas questões regionais com outros países. Por exemplo, percebeu-se que as mulheres em Portugal atuam no mesmo nível que os homens. A mulher brasileira é muito mais feminina que as portuguesas, no entanto. Mas, pelo Brasil ser um país machista, elas têm mais dificuldades. Por isso, concordam que o que acontece nas empresas é o reflexo do que acontece no próprio país.

Categoria inicial 16: A entrevista de trabalho

- Entrevista 3 -

“Eu diria o seguinte: tem uma diferença, talvez o que eu esteja falando seja um exagero, né, mas assim... possa ter uma diferença entre a mulher que já tem filhos, já tá com a vida estruturada é uma coisa, e a mulher que tá começando... assim, casou agora, tá... recentemente casada... pode ter uma diferença... [...] É bem machista essa, essa avaliação, né? Só eu acho que as empresas têm um pouco disso ainda... Ainda mais se a mulher chega e diz que quer ter filhos, tá morta... Tu olhando aquela... naquela vaga, ali naquele momento se numa entrevista ela diz assim: ‘eu casei agora, pretendo ter filho no ano que vem...’ tá fora... E tem o outro caso, uma outra pessoa, do sexo masculino, com a mesma competência, casado, com vidinha lá... certinha... eu acho que vão optar por ele...”

- Entrevista 2 -

“Outra situação, uma pessoa recém casada, iniciando a vida, que o marido também tem um emprego fixo, que também não vai estar faltando, né... não admitiria. Porque casualmente esta pessoa iria me deixar na mão. [...] Claro que admitiria o marido! Porque totalmente fica na mulher essas coisas... Isso tá na cabeça de todos... todos... tanto que quando meu marido leva na vacina, quando ele leva no pediatra, quando ele leva pra todos os ambientes, ele é o único homem... quando ele levou na natação ele era o único homem... ou era babás, ou era as mães... E ele o pai... Isso é o que tá... é o que tá na cabeça das pessoas”.

- Entrevista 4 -

“Mas... então idade dependendo do cargo realmente tem que dar uma olhadinha, agora, se é casado ou solteiro... eu particularmente sou a última pessoa que pode fazer isso, porque quando... no meu primeiro emprego eu tirei... eu estava casada há 2 anos e tinha 21 anos... perfeita pra engravidar, ninguém queria me contratar... meu ex-marido tava quase pagando alguém pra me contratar... que eu disse ‘eu tenho que trabalhar, eu quero trabalhar, eu tenho que trabalhar’ e ninguém queria, porque a probabilidade de engravidar era imensa. Só que eu só engravidei aos vinte e... cinco. Então...”.

A categoria “A entrevista de trabalho” reúne as informações de como são percebidas as escolhas de pessoas para o trabalho.

Em relação a este assunto, as entrevistadas têm idéias opostas. Algumas afirmam que sua equipe não é escolhida baseada no sexo das pessoas. No entanto, dependendo do cargo, a idade tem importância para a pessoa não perder a motivação para trabalhar. Para um cargo gerencial, por exemplo, deve se analisar o momento da vida da pessoa, independente do sexo. Acreditam que as pessoas têm diferentes perfis, alguns mais extrovertidos, outros mais introspectivos. E, na hora da contratação, é traçado o perfil da pessoa para a função e não o sexo.

Outra linha de pensamento seria a de que existe uma diferença na hora de optar por uma mulher que já tenha sua vida estruturada e outra que esteja começando, recém casada e que planeja ter filhos. Segundo estas entrevistadas, a mulher é discriminada quando demonstra que pretende construir uma família; já uma mulher com vida estruturada ou

solteira, não corre este risco. Para admitir uma mulher com filho pequeno, o que conta é se ela tem uma estrutura, uma situação bem resolvida. Inclusive concordam que contratariam um homem nas mesmas condições de uma mulher recém-casada, mas não contratariam a mulher.

Surgiu também um certo machismo vindo das próprias entrevistadas em relação a algumas áreas, como a financeira, por exemplo, onde elas acreditam que as habilidades masculinas ainda predominam (raciocínio exato, capacidade de negociação). Porém, concordam que é importante para as empresas possuírem perfis masculinos e femininos.

Categoria inicial 17: Comparação entre gênero

- Entrevista 6 -

“Sabe, uma coisa bem interessante assim... é, eu acho que a mulher, ela não descobriu ainda o lado bom de ser mulher numa companhia, porque a mulher quer se comparar ao homem... [...] Então, desde a maneira de se vestir até a maneira de se comportar. Eu acho que se a mulher entrar nisso, ela vai tar perdendo sempre. Porque se ela quiser ser um homem, ela nunca vai ser tão homem quanto um homem...”

- Entrevista 5 -

“Ãn... a vida é isso, é essa mistura... é... é... e benditas essas diferenças, também... tem o homem, tem a mulher, tem o branco, tem o negro, tem o frio, tem o quente, eles simplesmente existem, não é que um tenha que existir pro outro se mostrar, pro outro aparecer... né?”

- Entrevista 2 -

“E eu acho que o homem... tem muito homem hoje se dando conta dessas habilidades da mulher... e tentando aprender com elas! Tem homem fazendo isso hoje. Que eu saiba essa história de feminismo e machismo, e a mulher aprende com aquelas coisas boas que o homem tem... que pra algumas tarefas o homem é melhor... Então vamos fazer um ‘mix’ e parar com essa história de que o sexo... Acho que tem homem hoje assumindo mais essas coisas de casa, eu vejo assim... tem homem assumindo cargos e meio que perdendo papel... Profissional. Porque o homem não conseguiu... né, a maioria... não conseguiu integrar bem... ou é uma coisa ou é outra”

Esta categoria surge para revelar os sentimentos das entrevistadas em relação a como homens e mulheres se comportam diante de suas diferenças.

Existe um ponto comum entre todas as entrevistadas que é o de perceberem os homens como iguais, pessoas que as completam, e não como pessoas diferentes. Por exemplo, afirmam que um pai preocupado com seus filhos enfrenta os mesmos conflitos que a mulher como mãe. Acreditam, ainda, que quando o marido e a mulher crescem juntos, profissionalmente, não existem maiores problemas. Os homens estão percebendo as vantagens de se trabalhar com mulheres e, em alguns casos, estão sabendo lidar com as mulheres em cargos altos. Porém, isto ainda tem afetado o ego masculino.

Concordam que a vida é uma mistura de diferenças de homem e mulher e que um não precisa existir para o outro se comprovar. Não existem barreiras entre ser homem ou mulher; o que é preciso é competência para pegar as oportunidades. Os homens estão se dando conta do papel da mulher e aprendendo com elas; hoje em dia, não há mais espaço para feminismo e machismo.

Também percebem que as pessoas devem ter vidas próprias e vitórias independentes ao mesmo tempo em que estão se dando apoio. Homem e mulher têm cada um o seu papel e é preciso haver respeito e valorização mútua.

No entanto, algumas mulheres ainda não descobriram as vantagens de ser mulher em uma empresa, pois ainda querem se comparar ao homem. As entrevistadas percebem que a mulher que tenta se comparar ao homem sai perdendo, porque ela nunca vai ser um homem como um homem o é. Até no modo de vestir, existem diferenças do homem e da mulher e é importante que assumam estilos próprios.

Com relação às características femininas e masculinas, a mulher se preocupa mais com minúcias e relações, qualidades essas que passam despercebidas pelos homens, que possuem maior racionalidade e tecnicidade e são mais objetivos. Segundo as entrevistadas, o homem

não fica prestando atenção nos detalhes. Ele é muito mais imediatista que a mulher. Elas contestam que o homem é pouco observador e peca por isso, pois deveria saber que a mulher gosta de elogios. A mulher faz as coisas que o homem gosta e ele não percebe. Porém, é muito importante a mulher saber lidar com essa característica masculina para não sofrer em função dela.

Categoria inicial 18: Competências da mulher

- Entrevista 6 -

“Hoje em dia tu tem que saber... fazer várias coisas ao mesmo tempo e que, e trabalhar com vários níveis, sabe. Eu acho que essa multifuncionalidade eu acho que a mulher tem mais que o homem, porque... E outra coisa, assim, sem dúvida, é a intuição, assim... criatividade, intuição, aquelas coisas todas que a mulher tem mais que o homem...”

- Entrevista 5 -

“E a gente convive com isso, assim, empresários, e tal... e o pessoal concorda comigo: a mulher, quando... quando ela... mergulha numa coisa, quando ela encara, ela encara inteira, ela se dá por inteira pras coisas... Eu não sei como é que a gente consegue isso, sabe? A gente concilia: vida familiar (filhos, marido, namorado, enfim), trabalho, ah, a família maior, a administração da casa, e... e me parece que o homem, como ele não foi solicitado pra isso, ele ainda não tem essa habilidade desenvolvida, né?”

- Entrevista 1 -

“Eu acho que a mulher ela tem uma sensibilidade, uma percepção, que são pontos fundamentais pra administração. Então, assim, mais uma vez, não tem nada aqui de feminismo, eu acho que o homem é, é, tem várias qualidades e a mulher também, não há uma competição nisso, mas assim como eu te digo que eu acho que o homem dirige melhor do que a mulher (risos), já nasce com aquele..., eu acho que a mulher dirige a vida melhor do que o homem. Quer dizer, eu acho que o homem dirige a máquina melhor e a mulher dirige a própria vida”

Nesta categoria, são apresentadas as competências e características das mulheres percebidas por elas mesmas.

Elas afirmam que a mulher se destaca por sua intuição e criatividade e lida melhor com a multifuncionalidade, ou seja, tem a habilidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo. Apesar de a mulher ter esta barreira inicial, quando ela conquista uma oportunidade, ela consegue fazer muitas coisas ao mesmo tempo. Isto cria uma vantagem competitiva em relação ao homem. A mulher possuir mais determinação é uma vantagem orgânica que lhe permite maior resistência.

A mulher se dedica inteiramente para seus afazeres, conciliando vida familiar e trabalho muito melhor do que o homem, pois este não foi solicitado para fazê-lo; portanto, não teve essa habilidade desenvolvida.

Atribuem à mulher qualidades como percepção e sensibilidade. Ela possui um autocontrole e uma sensibilidade para perceber oportunidades gerando uma vantagem sobre a fragilidade emocional masculina. Quanto a negociar, a mulher demonstra habilidade em negociação e o homem é pouco perceptivo, pois ela aperfeiçoou estas habilidades de percepção e comprometimento, enquanto o homem as desprezou. Ela é projetiva e tem habilidades estratégicas; se usar esse poder, pode manobrar os homens.

Sobre os relacionamentos familiares, a mulher desenvolveu a habilidade de ser mediadora, para resolver conflitos entre o pai e os filhos. Ela se preocupa mais com as pessoas, além de manter a ordem na família.

Quanto às expectativas em relação ao homem, a mulher não pode criar muita expectativa sobre a opinião do homem para não se frustrar. Somente quando o homem perceber que não vai ser menos viril por ser mais perceptivo e sensível vai começar a ser mais observador. A mulher bem sucedida gosta do que faz, gosta de ganhar dinheiro e busca um homem que tenha o mesmo padrão que ela.

No entanto, algumas características femininas, às vezes, podem se transformar em características negativas para elas mesmas, como o fato de serem muito atentas aos sentimentos. Além disso, as entrevistadas percebem que a mulher que transparece ser auto-suficiente e independente acaba camuflando sua fragilidade.

Categoria inicial 19: O futuro da mulher

- Entrevista 2 -

“E a mulher eu vejo um futuro brilhante... a mulher... nos próximos 10 anos nós temos muito mais mulheres despontando... Profissões políticas, profissões de empregos... gerenciais... posições estratégicas, que pra mim a mulher é muito boa em estratégia, né?”.

- Entrevista 6 -

“Ah, eu acho que... tem boas perspectivas, eu vejo com bons olhos... acho que hoje em dia... até ontem eu tava lendo uma matéria, assim, na Você, sabe, que fala sobre o executivo no futuro e tal, eu acho que a mulher ela tem aquilo tudo que a gente precisa, sabe, negócios assim no futuro”.

Nesta categoria comenta-se, através da percepção das entrevistadas, quais são as perspectivas futuras para a mulher no mundo do trabalho. Para elas, existem boas perspectivas para o futuro, pois a mulher tem tudo o que precisa para ser executiva, como habilidades e características próprias. Acreditam que a mulher terá, somente, que mostrar estas habilidades e trabalhar muito.

Todas concordam que a mulher terá um futuro brilhante no trabalho, e despontará em posições gerenciais e estratégicas, bem como no campo da política e outras áreas públicas.

Por ser mais detalhista e perfeccionista, a mulher pode vislumbrar este futuro, pois é mais flexível à mudanças e mais atenta.

No âmbito pessoal, segundo as entrevistadas, a mulher está se descobrindo e, no futuro, vai se tornar mais feminina, mais bonita e sem medo de se produzir. Nos anos 80, a mulher se vestia muito como o homem para tentar se igualar a ele. Já a mulher do século XXI está vendo que o que ela veste e como ela se pinta não interfere no seu resultado. Então, no futuro, a mulher será bem mais feminina sem ser feminista.

Além disso, acreditam que é possível conciliar carreira e família, apesar de ser algo difícil. Mas, tendo um bom equilíbrio, a mulher do futuro conseguirá fazê-lo

6.1.2 Categorias intermediárias

As informações apresentadas, nas dezenove categorias iniciais, foram agrupadas em novas categorias, de caráter mais abrangente, dando origem ao que se denomina de Categorias Intermediárias. A seguir, são apresentadas as sete categorias intermediárias, individualmente, precedidas do respectivo quadro demonstrativo do seu processo de derivação.

Categoria Intermediária A: A relação da mulher com o trabalho

Quadro VII

Processo de derivação da categoria intermediária “A relação da mulher com o trabalho”

Categoria inicial	Idéia principal	Categoria intermediária
1- A mulher e o trabalho	As mulheres são atuantes e batalhadoras no mundo do trabalho, mas ainda são subestimadas.	A – A relação da mulher com o trabalho
2- O significado do trabalho	O trabalho tem o significado de realização e constante aprendizado.	
3- O significado do prazer	O prazer é manter o equilíbrio e receber reconhecimento.	
4- Características das empresas	As empresas profissionalizadas investem em ética.	

- Entrevista 4 -

“Olha, eu vou te dizer uma coisa: eu adoro o trabalho... e eu, e eu digo isso pra qualquer pessoa que vier conversar comigo, até pros meus filhos... né, eles tão naquela fase de decidir a profissão... ‘ah, mas o mercado tá ruim pra isso, o mercado tá ruim praquilo..’ eu digo ‘olha, eu acho que na hora que a gente faz o que gosta, faz com prazer, sempre’ sabe?”

- Entrevista 3 -

“Eu fiz isso [trabalhar] desde o primeiro semestre sempre, então assim, eu não... eu não consigo separar muito bem, assim, eu acho que... a vontade maior é de ter sucesso e... e aí tudo bem, em segundo plano tem outras coisas: a questão financeira, ãn... reconhecimento, né... tem tudo isso, mas... eu... acho que reconhecimento talvez seja... importante”

- Entrevista 2 -

“Eu gosto. Eu gosto de estar estudando, de estar aprendendo. Então o que movimenta meu trabalho é isso, é essa tesão”

A categoria intermediária “A relação da mulher com o trabalho” resultou do reagrupamento das seguintes categorias: 1 – A mulher e o trabalho, 2 – O significado do trabalho, 3 – O significado do prazer e 4 – Características das empresas.

Num sentido mais geral, as entrevistadas consideram o trabalho como uma necessidade tanto de ordem econômica, um meio de sustento, como emocional, uma forma de prazer e de auto-satisfação e autovalorização que dá sentimento de utilidade e motivação.

Salientam que o trabalho, qualquer que seja, constitui-se numa forma de não permanecer na inatividade, de relacionar-se com as pessoas e de fazer alguma coisa útil. Além disso, demonstram um imenso entusiasmo ao se referirem a ele, provando que o trabalho lhes dá prazer e, muitas vezes, gera um certo tipo de lazer.

Para as entrevistadas, a afetividade ao trabalho e o conseqüente envolvimento resultam da possibilidade de sentir prazer. A realização pessoal e profissional decorre, portanto, de poder realizar o trabalho, de contemplar o trabalho realizado e ver seus bons resultados. Tais situações são percebidas como extremamente prazerosas.

Ter o trabalho valorizado, traduzido em comentários positivos, em demonstrações de agradecimento e de reconhecimento gera sentimentos de profundo prazer.

O trabalho ocupa lugar privilegiado na vida dessas mulheres, de forma que é possível equiparar a importância da vida profissional com a pessoal. Desta forma, é tão importante ter realização no trabalho quanto ser feliz com a família e com os amigos. Elas percebem que, tendo prazer, tanto na vida pessoal como na vida profissional, fica mais fácil se viver e ser feliz.

Elas acreditam que é preciso determinação para conseguir atingir o sucesso no trabalho e que a vida profissional é dividida em fases. Deve-se saber como se desenvolver

em cada uma destas fases. No início da carreira, é importante ter foco e ser dedicada, pois depois, quando vêm os filhos, já fica mais difícil se desenvolver profissionalmente.

Além disso, consideram muito importante a bagagem profissional que levam consigo. Isto lhes dá um certo conforto em relação à insegurança quanto aos seus empregos. Elas sabem que, com a situação do mercado de hoje, ninguém pode ter certeza da permanência nas empresas.

Categoria Intermediária B: A relação da mulher com a família

Quadro VIII

Processo de derivação da categoria intermediária “A relação da mulher com a família”

Categoria inicial	Idéia principal	Categoria intermediária
5 – O significado da família	A família é o ponto de equilíbrio.	A relação da mulher com a família
6 – Gravidez e maternidade	Toda mulher deveria passar pela experiência da maternidade.	

- Entrevista 1 -

“Eu tenho pessoas que estão na torcida, então eu acho que família pra mim é, é um grupo de pessoas especial, mas muito especial na vida de cada um de nós e que sem esse grupo a gente faça um pouquinho sentido do porque fazer. Fazer só pra si é uma coisa muito vazia”.

- Entrevista 2 -

“[...] pra mim gravidez... eu acho assim... é espírito... é emoção...”.

A categoria intermediária “A relação da mulher com a família” resultou do reagrupamento das seguintes categorias: 5 – O significado da família e 6 – Gravidez e maternidade.

As entrevistadas acreditam que a família tem um significado muito importante em suas vidas, pois é onde buscam o apoio. Salientam que família e trabalho formam uma dupla que está intrinsecamente ligada e que não pode mais ser desfeita.

Com relação aos maridos, das seis mulheres entrevistadas, uma não casou e uma continua casada. Quanto às outras, já estão separadas ou no segundo casamento. Elas atribuem a isso o fato de que, quando elas casaram, suas vidas profissionais ainda não tinham deslanchado. Atingindo posições altas nas empresas e trabalhando cada vez mais, afirmam que seus maridos começaram a se sentir ameaçados e preteridos, assunto este que será tratado na categoria “Interferências na vida pessoal e profissional”.

No que diz respeito à gravidez e maternidade, todas elas demonstram ser este um momento muito importante em suas vidas. Apesar delas estarem muito ligadas ao trabalho, são unânimes em afirmar que, se fosse para optar entre estar com os filhos ou trabalhar, elas ficariam com a primeira opção. Todas as entrevistadas que tiveram filhos sempre tiveram o apoio de pessoas para cuidar das crianças enquanto trabalhavam, ou mesmo, dividiam esta tarefa com o marido.

Ainda, aquelas que têm filhos afirmam que estes têm muito orgulho das mães que têm pelo fato delas terem se tornado mulheres bem sucedidas. Apenas uma entrevistada não teve filhos e nem casou, mas ela tem nos irmãos e nos pais pessoas que a admiram.

Também em relação à família uma das entrevistadas aponta novas alternativas de se conhecer pessoas e se relacionar através da Internet. Ela casou com uma pessoa que conheceu pelo computador, tem um filho com esta pessoa e se sente realizada. Portanto,

independentemente de como a família é formada, elas acreditam que o importante é estar em sintonia com os seus membros, sejam eles cônjuges ou filhos.

Categoria Intermediária C: Interferências na vida pessoal e profissional

Quadro IX

Processo de derivação da categoria intermediária “Interferências na vida pessoal e profissional das mulheres”

Categoria inicial	Idéia principal	Categoria intermediária
7 – Interferência do trabalho na vida pessoal	O trabalho prejudica a vida pessoal quando não é possível conciliar as duas coisas.	Interferências na vida pessoal e profissional das mulheres.
8 – Interferência da família no trabalho	Algumas vezes, a família acaba interferindo em decisões sobre o trabalho.	

- Entrevista 2 -

“No meu primeiro casamento eu fiquei casada 6 anos e meio e no quarto... no quarto ano e meio eu tive a primeira crise ‘profissional x casamento’... né? A primeira crise... E eu resolvi ficar no casamento, justamente por achar aquelas coisas assim... ah! Eu não vou poder manter uma relação... o meu marido... então eu fujo pro trabalho... aquelas interpretações assim que... a área da psicologia faz muitas vezes (risos) e a gente também faz... e eu acabei acreditando e fiquei mais dois anos no meu casamento. Depois que me separei que vi que não é”.

- Entrevista 5 -

“E houve uma greve muito forte naquele ano, e eu entrei de cabeça nessa greve, os professores pela primeira vez ocuparam a praça da Matriz e eu junto...[...] Acordava de manhã, ia pra lá, eu tinha filhos pequenos naquela época, e a Brigada na praça, aquela coisa toda... e foi a única vez em que eu e meu marido brigamos mesmo... ele ficou sem falar comigo acho que uns dois dias, porque ele não aceitava que essa postura... que eu tava... ele aceitava o posicionamento, mas não essa coisa de eu correr risco, a minha integridade física, digamos assim, e comprometer com isso os filhos e a vida familiar e tal. E eu defendi o ponto de vista de que não, que eu tava certa, que eu dependia disso, enfim... a crise passou (risos) e interferiu. [...] Hoje em dia tá interferindo muito porque eu trabalho assim demais, então eu não reservo o tempo que eu deveria reservar pros meus filhos... a minha filha cobra...”.

- Entrevista 4 -

“[...] eu diria assim, ó, por eu dar muita importância pra minha vida pessoal, com certeza a minha vida pessoal interferiu mais no meu trabalho do que vice-versa, tá...”

A categoria intermediária “Interferências na vida pessoal e profissional” resultou do reagrupamento das seguintes categorias: 7 – Interferência do trabalho na vida pessoal e 8 – Interferência da família no trabalho.

As entrevistadas percebem que tanto o trabalho quanto a família interferem, de alguma forma, um no outro. Apesar de acreditarem que são interferências contornáveis, nem sempre conseguem administrá-las muito bem, pois estas acabam afetando relacionamentos e a própria carreira.

Como todas as entrevistadas afirmam, a família vem em primeiro lugar. Elas julgam necessário estarem sempre atentas ao que se passa com a família e têm consciência de que isso, às vezes, prejudica o bom andamento de seus trabalhos. Mas na prática, muitas vezes, isso não ocorre e acaba se tornando uma utopia. Isso acontece, acima de tudo, pelo fato delas terem orgulho de seus trabalhos e de não conseguirem abrir mão deles tão facilmente como parece.

Aniversários, festas de família, encontros com amigos são algumas das atividades de que estas mulheres deixam de participar por estarem envolvidas com seus trabalhos. E esta ausência é sentida e muitas vezes cobrada destas mulheres.

Há uma tendência, hoje em dia, de que as mulheres casem e tenham filhos mais tarde, pois assim poderão se dedicar primeiramente à carreira e se estabilizarem primeiro na vida profissional.

Porém, o contrário também ocorre com frequência. Estas mulheres, muitas vezes, se ausentam de reuniões ou almoços com executivos, justamente para poderem estar em

casa com a família. Isto afeta o desempenho na empresa, e elas têm que correr “atrás do tempo perdido²⁸”, se inteirando dos fatos e repassando atas de reuniões.

Portanto, as entrevistadas acreditam que o importante é manter um foco e saber separar a família da carreira profissional. Além disso, percebem que o trabalho só não irá afetar seus relacionamentos se as pessoas com as quais elas convivem tiverem consciência do estilo de vida que elas têm. Desta forma, separações e conflitos conjugais serão minimizados e até evitados.

No se que se refere aos filhos, estas mulheres tentam passar uma imagem de que eles possuem mães que sempre trabalharam e estudaram. O profissionalismo sempre fez parte da vida das crianças e contribui para o entendimento delas de terem uma mãe ocupada também com sua carreira.

Categoria Intermediária D: Equilíbrio e sacrifício na vida das mulheres

Quadro X

Processo de derivação da categoria intermediária “Equilíbrio e sacrifício na vida das mulheres”

Categoria inicial	Idéia principal	Categoria intermediária
9 – A conciliação entre trabalho e família	Para conciliar trabalho e família deve haver um equilíbrio.	Equilíbrio e sacrifício na vida das mulheres
10 – A mobilidade no trabalho	A mobilidade no trabalho tem como consequência o sacrifício de se dividir entre lugares e pessoas.	

- Entrevista 1 -

“Por isso que eu te digo que eu sou realmente apaixonada [por trabalho] porque nada disso foi o suficiente pra me colocar em cheque, a abrir mão dessa evolução por família. Eu achava que eu tinha que tentar conciliar de alguma forma, eu tive reflexões, mas não vacilos. E aí eu conversava com pessoas e via que outras pessoas davam conta do recado nesse sentido...”

²⁸ Grifos nossos

- Entrevista 3 -

“Então, hoje em dia, assim, por exemplo, ãn... os executivos aqui na X²⁹ eles ficam aqui o dia inteiro, almoçam aqui, tem um restaurante executivo, ãn... E eu pondero muito isso assim, eu acabo não participando desse almoço... posso estar perdendo alguma coisa, mas eu vou em casa todos os dias ao meio-dia. Claro que quando eu não posso ir eu não vou, né? Mas eu tento conciliar o máximo a minha vida pessoal com a profissional, né? E muito mais assim... dá pra dizer assim, minha vida... ãn... emocional até, porque, se eu não vou em casa, eu fico mal. Eu tenho certeza que eles ficam bem (risos). [...] Mas eu fico mal! Então eu, eu preciso ir ali, nem que sejam 15 minutos, assim, engolir a comida, almoçar rápido, levar no colégio, que eu acho super importante, e voltar correndo, assim”

A categoria intermediária “Equilíbrio e sacrifício na vida das mulheres” resultou do reagrupamento das seguintes categorias: 9 –A conciliação entre trabalho e família e 10 – A mobilidade no trabalho.

A vida pessoal de algumas destas mulheres não se distingue da vida de qualquer ser humano: elas têm filhos, marido, amigas, fazem ginástica, vão ao supermercado. Contudo, para conciliar suas atividades profissionais, são necessários alguns mecanismos que acabam modificando esta vida privada.

Desta forma, o espaço de lazer, de reflexão acaba por ficar mais restrito, especialmente no período em que os filhos são pequenos. A vida social destas mulheres é limitada normalmente à família, por causa da pouca disponibilidade de tempo que existe para família, que precisa ser compensado nos períodos de lazer.

Outro mecanismo utilizado pelas mulheres é a capacidade de separar o trabalho da vida pessoal e vice-versa. Isto se trata de poder, ao estar num ou noutro ambiente, dedicar-se o máximo possível àquilo que está em questão. Assim, o tempo no trabalho está focado às necessidades que ele demanda, e o tempo em casa é dedicado aos filhos, ao marido e aos *hobbies*³⁰. Porém, nem sempre isso é possível, pois o ser humano não é passível de uma divisão entre trabalho e vida privada. Especialmente em situações difíceis em um ou outro

²⁹ Por questões de anonimato, a empresa a qual a entrevistada se refere será denominada de “X”.

âmbito, como filhos doentes, problemas conjugais, crise na empresa, dificuldade com equipe, a vida pública pode invadir a privada e vice-versa.

Desta forma, em busca de um equilíbrio, as mulheres tentam administrar todos os aspectos da sua vida. No fundo, existe um sentimento de dívida em relação à dedicação ao seu lado pessoal, principalmente à família, mas também à saúde, ao aspecto físico, à estética. Nem sempre foi possível comparecerem a todos os eventos da vida privada. Mesmo assim, este sentimento é substituído pela elaboração de que não é possível dar conta de tudo, de que na vida pessoal se sabe que o trabalho é muito importante e que, por fim, foi feito o melhor possível para conciliar ambos os espaços.

Categoria Intermediária E: O sofrimento na vida das mulheres

Quadro XI

Processo de derivação da categoria intermediária “O sofrimento na vida das mulheres”

Categoria inicial	Idéia principal	Categoria intermediária
11 – O significado do sofrimento	O sofrimento é a incapacidade de transformar algo.	O sofrimento na vida das mulheres
12 – A autocobrança da mulher	A cobrança na busca do perfeito gera sofrimento.	

- Entrevista 3 -

“{...} eu acho que... ãn... o sofrimento, assim, de às vezes tu... não conseguir fazer... as frustrações, né... de tu não conseguir fazer o que tu imaginava, da forma que tu imagina... ãn... de teu projeto não ser aprovado... ãn... da tua proposta não ser aprovada... de tu errar... acho que é... terrível errar, mas a gente erra, né... e acho que as coisas... me faz sofrer, as coisas me fazem sofrer. Eu sou muito crítica, né? Sou muito... ãn... não é perfeccionista a palavra, mas, assim, eu tenho uma autocrítica muito forte...”

- Entrevista 4 -

“[...] o conflito me dá um, me gera um sofrimento imenso. [...] Porque eu pessoalmente tenho muita dificuldade pra lidar com conflito... sempre procuro as coisas mais... assim, na minha vida pessoal pôr assim mais em panos quentes, e tal... e no plano profissional eu não posso fazer isso... [...] Então no plano profissional tem que enfrentar o conflito... então isso me dá, me gera um sofrimento”.

- Entrevista 6 -

“Ah... o sofrimento... é... ãh... sofrimento é não poder... não... não conseguir atingir eu acho, assim, os objetivos, sabe? [...] tem vezes que o sofrimento ele vem mais forte, porque eu sou muito auto crítica, sabe? Muito perfeccionista e exijo muito mais de mim do que dos outros... e... então, quando, quando eu não consigo fazer através dos outros eu bato primeiro em mim, sabe? [...] Porque eu sempre acho que alguma coisa de errado eu fiz. [...] Mas o sofrimento eu acho que é isso, é tu... pra mim assim é não... não conseguir superar minhas expectativas, assim, sabe, eu acho que isso aí é o maior sofrimento, de não... não conseguir botar em prática tudo aquilo que eu quero, sabe?”.

A categoria intermediária “O sofrimento na vida das mulheres” resultou do reagrupamento das seguintes categorias: 11 – O significado do sofrimento e 12 – A autocobrança da mulher.

Para as entrevistadas, o maior sofrimento em relação ao trabalho é gerado por elas mesmas através da própria autocobrança. Elas se exigem demais, como profissionais, mães e esposas, e procuram ser perfeitas em tudo. Porém, como a perfeição é difícil de ser alcançada, acabam sofrendo por não superarem as suas próprias expectativas. Muito mais do que para a empresa ou para a família, as mulheres tendem a provar para si mesmas suas capacidades e são muito críticas com elas mesmas. Elas tendem a vislumbrar cenários e se frustram quando estes não acontecem exatamente como elas planejaram.

Os sofrimentos sentidos por estas mulheres são diversos. Elas sofrem pela falta de tempo e disponibilidade de estarem junto com a família ou com a ausência no acompanhamento da infância dos filhos. Ainda, sofrem no trabalho, através dos conflitos

diários que têm que enfrentar, trabalhos que facassam e a incerteza que este trabalho causa.

Um sofrimento citado por estas mulheres decorre do simples fato de elas serem mulheres pois, desta forma, acabam sendo discriminadas em algumas atividades profissionais e, muitas vezes, relegadas ao segundo plano. Este assunto é tratado na categoria intermediária a seguir.

Categoria Intermediária F: Considerações sobre o gênero

Quadro XII

Processo de derivação da categoria intermediária “Considerações sobre o gênero”

Categoria inicial	Idéia principal	Categoria intermediária
13 – A discriminação pelo gênero	A mulher ainda sofre o preconceito de ganhar salários inferiores.	Considerações sobre o gênero
14 – Machismo	O meio profissional ainda se mostra machista.	
15 – As questões regionais	A questão de gênero profissional no Sul é diferente de outros estados.	
16 – A entrevista de trabalho	Ainda existe discriminação com mulheres começando a vida familiar.	
17 – Comparação entre gênero	Homens e mulheres devem assumir o seu papel e suas diferenças.	

- Entrevista 1 -

“Ainda tem, ainda tem preconceito... hoje eu vejo da seguinte forma: eu acho que salário sim ainda tem preconceito, eu acho que os salários femininos ainda são inferiores em grandes organizações, pessoas de grandes organizações... [...] Eu senti muito mais o preconceito na hora de assumir uma gerência em Belo Horizonte ou do Sul sendo carioca, sendo de outro estado, do que propriamente como sendo mulher. Eu vou até te falar uma coisa, eu senti mais preconceito do sexo no Sul”.

- Entrevista 5 -

“Tu vê, nós aqui: eu sou a diretora, a supervisora geral é uma mulher, a supervisora do beneficiamento é uma mulher, a programadora é uma mulher... e no começo a gente enfrenta barreiras, assim, porque os homens, eles... ãh... não confiam muito na gente no começo”.

- Entrevista 3 -

“Eu acho que... acho que a mulher, essa que eu te falei assim, que pretende construir a sua família ainda, se ela fala isso eu acho que ela é discriminada. Se ela não fala, ou se ela diz assim ‘ah, eu sou casada, mas não vou ter filhos’ eu acho que ela fica igual... ãh... e se ela... se ela já tá com a vida estruturada eu acho que ela tá igual e se ela é solteira, acho que ela tá igual também”.

- Entrevista 6 -

“Então, desde a maneira de se vestir até a maneira de se comportar. Eu acho que se a mulher entrar nisso, ela vai estar perdendo sempre. Porque se ela quiser ser um homem, ela nunca vai ser tão homem quanto um homem...”.

A categoria intermediária “Considerações sobre o gênero” resultou do reagrupamento das seguintes categorias: 13 – A discriminação pelo gênero, 14 – Machismo, 15 – As questões regionais, 16 – A entrevista de trabalho e 17 – Comparação entre gênero.

O sentimento de que, para atingir uma posição hierárquica elevada, a mulher deve trabalhar mais, esforçar-se mais e ser mais perseverante, porque seu crescimento é mais lento, é um fato que aparece de forma generalizada entre as entrevistadas.

Ao buscar-se o porquê deste sentimento depara-se com o entendimento de que o mundo da gestão encontra-se organizado segundo a lógica masculina tradicional. É importante o uso da palavra “tradicional” uma vez que os homens também se encontram em processo de transformação, inspirados, sobretudo, no crescimento das mulheres e na relação com elas.

De qualquer forma, as entrevistadas narram situações de desconforto dentro do universo das instituições e, por várias vezes, sentiram-se avaliadas por se considerar que beleza e competência, filhos e vida profissional, emoção e negócios eram palavras incompatíveis. Há o discernimento que na atualidade este tipo de crítica é muito menor, já que, cada vez mais, as mulheres encontram-se no mundo do trabalho.

Observa-se também que a mulher ainda tem necessidade de maior reconhecimento de sua competência, até porque ela está sendo colocada à prova a todo o momento. Admite-se que um erro da mulher é visto com muito mais crítica do que o do homem. Como as mulheres estão em menor quantidade, são mais vistas e mais expostas.

A mulher vem conquistando seu espaço, mas a história mostra que ainda existe um grande preconceito entre os sexos, principalmente no que diz respeito a salários inferiores e a entrevistas de emprego.

Categoria Intermediária G: Habilidades e características da mulher

Quadro XIII

Processo de derivação da categoria intermediária “Habilidades e características da mulher”

Categoria inicial	Idéia principal	Categoria intermediária
18 – Competências da mulher	As mulheres tendem a ser detalhistas e multifuncionais.	Habilidades e características da mulher
19 – O futuro da mulher	As perspectivas futuras para a mulher são boas.	

- Entrevista 1 -

“Eu acho que a mulher tem um autocontrole maior, ela tem uma sensibilidade que faz com que ela perceba as coisas melhor e as oportunidades melhor. E a administração que a gente tem na nossa vida em casa... [...] então existe uma, uma fragilidade masculina emocional muito grande que a mulher tira vantagem disso. E eu acho que quando você coloca isso numa empresa, isso é valiosíssimo”.

- Entrevista 4 -

“[...] o futuro da carreira das mulheres, eu acho assim ó, que tem... não tem porque existirem diferenças... eu acho que dá, que dá pra gente assim, conciliar, carreira e família... acho que dá... é difícil mas tem que ser muito perseverante, né...”

- Entrevista 5 -

“Muito boas [as perspectivas futuras]! Muito boas porque já... os empresários já vêm com muito bons olhos as mulheres no trabalho... eles nos respeitam muito, profissionalmente, pessoalmente, eu acho... eu confio muito, eu acho que é por aí... não tem... eu acho que não tem grandes mistérios, é apenas trabalhar... mostrar...”

A categoria intermediária “Habilidades e características da mulher” resultou do reagrupamento das seguintes categorias: 18 – Competências da mulher e 19 – O futuro da mulher.

Admite-se que as mulheres não têm o mesmo ponto de partida do que os homens e, por isso, não podem ser comparadas a eles. Basicamente, aos homens se atribui adjetivos de controle, objetividade, velocidade, visão mais global. Existem algumas fragilidades no sentido de dificuldade de lidar com pessoas, pouca atenção aos detalhes, centralização e competitividade nas relações. Casualidade ou não, são justamente os pontos frágeis tidos como masculinos que são as habilidades das mulheres: elas estão mais aptas a lidar e agregar as pessoas, provavelmente em função da maternidade; são mais sensíveis, detalhistas e criativas. Em função da restrição ao mundo do trabalho, elas adquiriram a capacidade de realizar muitas coisas ao mesmo tempo; são mais éticas e persistentes.

É importante reforçar que essas características não são consideradas estanques. Na visão das entrevistadas, pode-se encontrar mulheres centralizadoras, com dificuldade de relacionamento, assim como homens sensíveis, criativos e agregadores.

Por fim, vislumbra-se um horizonte bastante amplo para a liderança feminina. Não é preciso mais escolher entre uma coisa ou outra. É possível ser mulher, ser mãe, ser cônjuge, ser amiga, ser vaidosa, ser executiva, errar, acertar, tudo ao mesmo tempo. Certamente para que isso ocorra um dos fatores necessários é que o homem também possa assumir toda a diversidade de papéis que lhe são possíveis.

CAPÍTULO 7 – DOS RESULTADOS AO REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é de apresentar a derivação das categorias finais do processo de análise de conteúdo, através dos quais se têm condições de analisar a função gerencial feminina, tendo em vista os objetivos específicos do trabalho: analisar a dicotomia sofrimento e prazer no trabalho feminino; analisar a dicotomia sofrimento e prazer na vida familiar da mulher; identificar a relação estabelecida entre a família versus o trabalho e esboçar um perfil pessoal de mulheres que atingiram um nível gerencial na sua carreira profissional.

7.1 CATEGORIAS FINAIS

Aqui são resgatados os principais resultados provenientes da análise e retomados os aspectos mais significativos da revisão de literatura que dá respaldo teórico ao estudo realizado, especialmente os referentes àqueles relativos ao estudo da relação prazer, sofrimento e trabalho. São tecidas considerações acerca dos resultados obtidos, cujos achados corroboram muitas das assertivas dos diversos autores consultados, acrescentando-se a estas

novas constatações que, muito provavelmente, podem vir a se constituir em contribuição aos estudos da relação prazer, sofrimento e trabalho na vida da mulher.

As categorias iniciais e intermediárias convergiram para as categorias finais que constituem uma síntese de suas idéias. São elas: A mulher e a conciliação entre trabalho e família; A mulher e o sofrimento; O gênero e o futuro da mulher.

Categoria Final I: A mulher e a conciliação entre trabalho e família

Quadro XIV

Processo de derivação da categoria final “A mulher e a conciliação entre trabalho e família”

Categoria intermediária	Idéia principal	Categoria final
A – A relação da mulher com o trabalho	O trabalho tem o significado de prazer e realização.	A mulher e a conciliação entre trabalho e família
B – A relação da mulher com a família	A família significa o ponto de equilíbrio.	

- Entrevista 6 -

“Ah, o trabalho pra mim hoje, assim, ãn... eu vejo que... pra mim hoje o mais importante é... o trabalho é... é uma... é um auto conhecimento pra mim, acima de qualquer coisa, sabe?”.

- Entrevista 1 -

“[...] é interessante perceber que até os comerciantes, quer dizer, os vendedores perceberam a importância da mulher como peça fundamental na decisão na hora de escolha, na hora de decisão dentro de uma casa, e... também os seus filhos como estimuladores. Então, eu acho que assim, a mulher hoje tem um papel fundamental no caminhar de uma família, na orientação, e em decisões mesmo internas e isso vai pra organização [...]”.

A categoria final “A mulher e a conciliação entre trabalho e família” foi formada a partir da união das categorias intermediárias “A relação da mulher com o trabalho” e “A

relação da mulher com a família” e tem como objetivo discutir a dicotomia carreira e vida pessoal e como a mulher concilia estas duas coisas. A análise desta categoria implica, também, atender a um dos objetivos desta pesquisa: identificar a relação estabelecida entre a família versus o trabalho.

Pode-se iniciar a análise pela palavra dicotomia, pois vida pessoal e vida profissional apresentam-se de forma dicotômica. Em alguns momentos, para dar atenção a um lado, a mulher teve que abrir mão do outro, tentando, assim, manter o equilíbrio.

Em relação ao trabalho somente, a perspectiva de estar fazendo algo útil confere um prazer imenso na vida destas mulheres. Para elas, o trabalho apresenta-se como mediador de realização, enquanto pessoas e profissionais. Uma forma de prazer extremo e que conduz ao pleno sentimento de realização decorre da atuação de êxito em situações mais críticas, como grandes decisões. Segundo Dejours (1993), o prazer no trabalho é um produto derivado do sofrimento.

A confraternização com colegas de trabalho e o relacionamento mais informal permitem desenvolver a capacidade para ouvir e aceitar críticas, percebidas como uma forma de ajuda ao crescimento pessoal e profissional. Codo et al. (1993) e Strey (1989) confirmam isso ao dizerem que o trabalho condiciona o indivíduo na sociedade, pois satisfaz uma das necessidades humanas que é a de pertencer a um grupo. Segundo Dejours e Abdoucheli (1994), o trabalho surge como uma ferramenta fundamental na modelação do sujeito.

No que tange à família, Lopes (2000) lembra que, por muitos anos, a mulher-esposamãe foi confirmada rigidamente em sua função no sistema familiar, e seu papel viu-se reforçado nas interações com seu marido e filhos, como também pelos seus sistemas socioculturais externos. A mulher tinha o dever de cuidar da casa e dos filhos enquanto que o homem tinha a tarefa de trazer o sustento da casa.

No entanto, Muraro (1969) afirma que, para os filhos, é muito melhor ter uma mãe feliz e realizada profissionalmente, mesmo que sua presença seja em tempo menor, do que a presença contínua de uma mãe frustrada profissionalmente.

A entrada da mulher no campo do trabalho fez com que atendesse às suas necessidades pessoais e, paralelamente, foi transformando as interações familiares e, conseqüentemente, os papéis de pai, mãe e filhos. Saffioti (1997) afirma que as mulheres sempre trabalharam, desde as economias pré-capitalistas. Em relação à mulher no trabalho, Lopes (2000, p. 105) declara:

O impacto dessas variáveis sobre a instituição familiar não faz com que ela morra, mas com que se altere para poder sobreviver, transformando-se de tal maneira que, por vezes, nem a reconhecemos se compararmos com a tradicional família nuclear.

Também é importante lembrar que as estruturas familiares contemporâneas estão em processo de modificação. Monteiro (2001) e Brissac e Gullo (1996) registram que há famílias com apenas um dos progenitores, por motivo de falecimento ou separação do outro, assim como com progenitores do mesmo sexo. Também as separações e re-casamentos configuram novas possibilidades, bem como estruturas familiares transitórias.

Strey (1997) também ressalta que alguns casais estão experimentando novos arranjos para dividir as responsabilidades domésticas, econômicas e sociais. Como conseqüência, ambos conseguem dividir as responsabilidades e oportunidades tanto dentro quanto fora de casa, respeitando as inclinações pessoais.

É esta transformação que se percebe na narrativa das entrevistadas. Certamente ainda há uma parcela de desconforto em elas não cumprirem na sua totalidade as funções tradicionais de mãe, esposa e dona de casa. Contudo percebe-se que nestas famílias o trabalho é respeitado, valorizado e que a qualidade do convívio é o que conta. Sabe-se que, sem o trabalho, esta mulher não poderia ser uma pessoa totalmente realizada.

As mulheres entrevistadas acoplaram uma variedade de técnicas para tentar conciliar as responsabilidades da família e da carreira. Stoner e Hartman (1990), no entanto, afirmam que algumas dessas técnicas de conciliação deram resultados adversos na carreira destas mulheres. A primeira técnica é a licença-maternidade. A maioria das mulheres acredita que suas carreiras atrasaram em função dessa licença. Algumas entrevistadas disseram que puseram de lado seus objetivos de carreira para perseguir os objetivos da família em algum momento da vida. E outras entrevistadas indicaram que escolheram as carreiras baseadas na localidade e em horários flexíveis.

Por outro lado, na fala de algumas entrevistadas, a relação trabalho/família não se apresenta como dicotômica, mas sim complementar. Para estas mulheres, que alcançaram postos altos nas empresas, não é possível escolher um lado ou outro porque esta escolha unilateral promoveria infelicidade, quando o que se quer é ser feliz. Para que isso ocorra, faz parte do cotidiano administrar os dois lados e possibilitar que tanto as culturas familiares quanto as organizacionais se flexibilizem. Para Amorim (2002), as características das empresas interferem na vida profissional e pessoal da mulher executiva.

Segundo Körbes (1992), a mulher deve saber dar conta de si e de sua profissão. Coria (1997) e Amorim (2002) afirmam que, para as mulheres, a conciliação entre família e trabalho se dá de forma mais penosa e difícil do que para os homens. No entanto, acreditam que não é algo impossível de ser alcançado. Hewlett (2002) afirma que as mulheres se tornam mais felizes quando têm suas carreiras e famílias conciliadas.

No entanto, conforme Crampton e Mishra (1999), existe um obstáculo para a mulher atuante no mercado de trabalho que é o de, justamente, tentar conciliar a família com a carreira. A tarefa de "criar"³¹ as crianças ainda é colocada na mãe. E esta não é uma tarefa

³¹ Grifos nossos

fácil para aquela mulher que passa nove horas por dia trabalhando e que, quando chega em casa, ainda tem que tomar conta da casa e da família.

Na categoria a seguir, será tratado o assunto sofrimento na vida da mulher, que se dá muito em função da falta que as mulheres que trabalham fazem em casa, principalmente, nos seus relacionamentos.

Categoria Final II: A mulher e o sofrimento

Quadro XV
Processo de derivação da categoria final “A mulher e o sofrimento”

Categoria intermediária	Idéia principal	Categoria final
C – Interferências na vida pessoal e profissional das mulheres	O trabalho prejudica a vida pessoal e vice-versa quando não são conciliados.	A mulher e o sofrimento
D – Equilíbrio e sacrifício na vida das mulheres	Para conciliar trabalho e família existe um sacrifício.	
E – O sofrimento na vida das mulheres	A incapacidade e a cobrança são geradores de sofrimento.	

- Entrevista I -

“[...] eu nunca fiz muito o gênero de... abdicação dos meus direitos nesse sentido ou abrir mão de tempo em função disso [relacionamentos]. Eu acho que isso é um problema. Na verdade, eu acho que, nesse sentido, a relação é muito... fica muito precária. Eu acho que o homem ainda exige, apesar de todas as mudanças, mas ainda exige uma dedicação maior a ele [...] E eu tenho dificuldade nisso, de emoções muito nesse sentido”.

- Entrevista 3 -

“Não, e assim... hoje em dia nas empresas, tipo assim, ãn... a insegurança é muito grande, né? [...] Eu, por exemplo, assim, tenho uma família, que tenho... que participo da, da renda familiar fortemente... [...] certos momentos assim da empresa... geram, assim, insegurança nas pessoas, acho que principalmente em funções executivas, acho que a gente fica mais exposto... ãn... e gera essa insegurança e isso faz sofrer, isso faz sofrer”.

A categoria final “A mulher e o sofrimento” tem sua origem na aglutinação das categorias intermediárias “Interferências na vida pessoal e profissional das mulheres”, “Equilíbrio e sacrifício na vida das mulheres”, “O sofrimento na vida das mulheres” e tem como objetivo abordar as causas e conseqüências na geração do sofrimento.

Não há dúvidas de que o sofrimento no trabalho existe, independente do gênero, mas é fato comprovado que o sofrimento incorre mais no caso das mulheres. No entanto, nesta pesquisa foi constatado que as mulheres evitam pensar em sofrimento, principalmente se for gerado pelo trabalho. Uma vez que todas elas consideram o trabalho como um gerador de prazer, fica difícil aceitar que o mesmo traga sofrimento. Por isso, a negação é a principal defesa adotada (MENDES, 1995).

Porém, muitos fatos relatados pelas entrevistadas podem ser classificados como geradores de sofrimento através do mundo do trabalho, mesmo que inconscientemente para elas. São eles o preconceito, o pouco planejamento da carreira, um ambiente hostil, exclusão das redes informais e a dificuldade na conciliação da carreira com a família. Todas as entrevistadas, em algum momento, passaram por algum destes fatos na sua vida profissional.

Segundo Betiol e Tonelli (1991), existem preconceitos no que tange à ascensão profissional da mulher. Um deles é a diferença de sexo, que leva ao pensamento de que a mulher não será capaz de assumir postos altos nas empresas. O outro é a desconfiança da disponibilidade do investimento da mulher no trabalho. Este último ocorre em função da mulher ter que se preocupar com trabalho e família ao mesmo tempo. Como conseqüência

desse tipo de conflito, Nelson e Burke (2000) associaram a ansiedade, a irritabilidade e a depressão nas mulheres, fatores que, sem sombra de dúvidas, são geradores de sofrimento.

A dupla jornada de trabalho também implica sofrimento para a mulher, seja este emocional, físico ou psíquico. As entrevistadas, especialmente as que têm filhos, demonstraram ter condições de prover toda uma rede de assistência doméstica (empregada, babá, motorista) para diminuir o fardo das tarefas domésticas. No entanto, as preocupações continuam existindo, mesmo que a família esteja sendo assistida. Faz parte da mulher se preocupar e querer estar em vários lugares ao mesmo tempo (BETZ, apud STREY, 1997).

As interferências entre vida profissional e vida pessoal também geram sofrimento na vida das mulheres. No caso das entrevistadas, elas tentaram contornar todas as evidências de interferências e julgaram estas como sendo passageiras e de fácil decisão. No entanto, ao se analisar a vida destas mulheres no que diz respeito a relacionamentos, ficou claro que o trabalho interferiu, e muito, nos seus relacionamentos afetivos, salvo uma entrevistada, que mostrou que sua vida com o cônjuge nunca foi abalada pelo trabalho. Segundo Hewlett (2002), torna-se realmente muito difícil manter um relacionamento quando se trabalha cinquenta e cinco horas por semana, incluindo viagens de negócios, jantares com clientes e um horário de almoço reduzido.

As entrevistadas que tiveram problemas com seus companheiros em função de suas carreiras dizem que as causas foram a ascensão mais rápida na profissão do que seus maridos, maridos que preferiam que elas ficassem em casa, cuidando deles e da família e a ausência delas em função de viagens.

Outro fator de sofrimento na vida das mulheres que ocupam altos postos nas empresas é o fato de elas optarem por constituir a família mais tarde em suas vidas. No caso das entrevistadas, isto não ocorreu. Elas constituíram suas famílias, tiveram filhos cedo e o trabalho veio a interferir depois. Mas, o que se tem visto muito seguidamente, é que as

mulheres acabam retardando o processo de casar e ter filhos para poderem, antes, construir uma carreira. Apesar de ser uma escolha delas, este fato gera sofrimento, pois elas sabem que, quanto mais velhas, menos chances de ter filhos elas têm. Na pesquisa de Hewlett (2002), quando se trata de paternidade, 79% dos homens relatam querer crianças - e 75% as têm. Pois quanto mais sucedido é o homem, mais provavelmente ele encontrará uma esposa e se transformará num pai. Porém, ocorre o inverso para as mulheres. Nessa pesquisa, foi relatado que, das mulheres bem sucedidas, 49% não têm filhos, e não porque não os desejam, e sim, em função das suas carreiras.

Para muitas mulheres, as demandas brutais de suas carreiras, dos seus relacionamentos e das dificuldades que a criação dos filhos impõem fazem com que elas descartem a possibilidade de ter filhos.

As entrevistadas também citaram o medo de perder o emprego. Muitas delas são confiantes e acreditam que, se o perderem, terão adquirido toda uma bagagem profissional que tornará mais viável a busca por um novo emprego. No entanto, este medo implica sofrimento também, mesmo que subjetivo.

A questão das mulheres receberem salários mais baixos comparadas a seus pares masculinos também é geradora de sofrimento em suas vidas. Elas consideram isso como a falta de reconhecimento dos seus esforços. Elas acreditam que os homens não precisam fazer metade do que elas fazem para receber todas as considerações e reconhecimentos. Além disso, elas acreditam que mulheres solteiras ainda têm mais chances de colocação do que aquelas que têm uma família estruturada, pelo fato destas, subliminarmente, serem julgadas pela dupla jornada que ocupam.

A questão da conciliação entre trabalho e família tratada na categoria anterior também é causadora de sofrimento na vida das mulheres pois, para elas atingirem o objetivo de conciliar tudo em suas vidas, elas têm que demandar um grande esforço. As mulheres, por

natureza, cobram muito de si mesmas e procuram fazer tudo de maneira perfeita. Essa tentativa gera um desgaste emocional e, muitas vezes, físico, pois elas querem estar em vários lugares ao mesmo tempo e estar envolvidas com muitas coisas também, diferentemente dos homens que aparentam levar suas vidas mais tranqüilamente e de maneira mais racional, menos emocional, assunto este que será tratado na próxima categoria.

Categoria Final III: O gênero e o futuro da mulher

Quadro XVI
Processo de derivação da categoria final “O gênero e o futuro da mulher”

Categoria intermediária	Idéia principal	Categoria final
F – Considerações sobre o gênero	Homens e mulheres devem assumir suas diferenças.	O gênero e o futuro da mulher
G – Habilidades e características da mulher	Existem boas perspectivas futuras para a mulher.	

- Entrevista 1 -

“[...] a conquista que a mulher vem fazendo parece uma história insossa, né, há quanto tempo a gente vem falando isso, né [...] Pois eu acho que a gente continua, é como raça [...] Se existe guerra até hoje e a gente não entende como depois de tudo que já foi mostrado, ainda certamente existem algumas restrições nesse, nesses preconceitos em relação a sexo feminino e masculino”.

- Entrevista 5 -

“Então a mulher que tem a oportunidade, que conquista essa oportunidade, ela se dá muito bem porque ela consegue fazer muitas coisas ao mesmo tempo, tá? E... e ela é, vamos dizer assim [...] ela vai à luta e faz! Só que ela tem essa barreira inicial, sabe?”.

- Entrevista 2 -

“Eu acho que a mulher bem resolvida... o que é mulher resolvida: que gosta do que faz, que gosta de ganhar dinheiro, que gosta de comprar, que não procura amuleto, que quer alguém pra completar sua felicidade... né... Ela também vai buscar um homem do padrão dela. O que que eu chamo de padrão dela? Que tenha tido tesão em realizar as coisas...”

A categoria final “O gênero e o futuro da mulher” teve origem na aglutinação das categorias intermediárias “Considerações sobre o gênero” e “Habilidades e características da mulher”. Esta categoria tem como objetivo apontar as diferenças e semelhanças entre os sexos e vislumbrar um futuro para as mulheres bem sucedidas profissionalmente. A análise desta categoria implica, também, atender a um dos objetivos desta pesquisa: esboçar um perfil das mulheres que atingiram um nível gerencial na sua carreira profissional.

A primeira condição que se impõe ao se falar das diferenças entre os estilos masculino e feminino é a cultural. Não se pode negar que a liderança feminina é algo ainda muito raro e recente e, assim sendo, depara-se com duas contradições: sendo novidade e não tendo um passado com que possa se comprometer é menos passível à crítica do que a masculina. Prova disto está, por exemplo, nas teorias de Aburdene e Naisbitt (1993) que elevam a liderança dita feminina a um Olimpo dos deuses onde as mulheres estão perfeitamente encaixadas em um mundo globalizado, harmônico e com preocupações sociais.

Entende-se, mais uma vez, que os autores consideram apenas estereótipos femininos e masculinos que foram sendo construídos no decorrer da história. Vale a pena lembrar o que Lopes (2000) e Muraro (1969) atribuem como sendo estes estereótipos: o da mulher seria o de mãe, procriadora, terna, altruísta, abnegada, afetiva, débil, dependente; e o do homem, agressivo, ativo, egoísta, provedor econômico, forte, capaz de tomar grandes decisões.

Rocha-Coutinho (1994) e Silva, Vilas-Boas e Brito (2002) concordam dizendo que, uma vez que homens e mulheres são criados de formas diferentes, passam a agir, pensar,

comportar-se, falar, discutir e enfrentar os problemas de formas também diferentes, e que essas diferenças precisam ser respeitadas para que cada um possa potencializar sua pluralidade. Este reconhecimento das diferenças é que o caracteriza a terceira mulher de Lipovetsky (2000).

Scott (1990) preconiza que homens e mulheres são definidos em termos recíprocos e que é impossível compreender um dos sexos por meio de um estudo isolado.

No que se refere às características peculiares de homens e mulheres na atuação em altos cargos, apesar de se elegerem atributos específicos tanto de um quanto de outro, fica claro que os perfis traçados não são rigorosos, dependendo muito mais da personalidade da pessoa do que de seu gênero. Assim, segundo as entrevistadas, existem estereótipos tanto positivos quanto negativos em relação a homens e mulheres os quais necessitam ser discutidos e contextualizados. Segundo Amorim (2002), na ausência de modelos femininos, as mulheres passam a se identificar com os masculinos, mas sem se satisfazerem perfeitamente. Belle (1993) lembra que a alternativa seria a busca de uma nova identidade tanto de homens quanto de mulheres, mas especialmente destas. Isto é importante, pois o caminho não é abdicar do poder e da carreira, nem se identificar com um modelo que não é seu, o masculino.

Quando as mulheres gerentes falam sobre si mesmas, elas compartilham o mesmo ponto de vista: “nós não somos em nada diferentes de outros gerentes (homens), pois o que conta é a eficiência”. Segundo Leite (1994) e Brenner e Beutel (1988), a força de reação contrária à presença feminina nos mais altos escalões das organizações deriva de uma visão machista da realidade e se manifesta através de posturas culturais.

Belle (2002) enfatiza que mesmo essas mulheres, no fundo, acreditam que elas têm que se sobressair em tudo que fazem para provar o seu valor perante elas mesmas e seus colegas homens.

Coria (1997, p. 30), ao estudar mulheres que obtiveram êxito em sua vida profissional, afirma que:

O êxito não deveria ter gênero porque não nasceu sexuado. A sexualização é um produto exclusivamente social que tem por objetivo garantir uma divisão sexual que marginalize as mulheres dos espaços de poder. Habitadas durante séculos a “segurar” os afetos, a indagar estratégias de sobrevivência e a procurar as chaves da felicidade, as mulheres contam com enorme disposição para farejar os perigos, alertar sobre suas conseqüências e, nos últimos tempos, assumir o protagonismo para construir, junto com os homens, modelos que vigorem para todos.

Segundo Bell, McLaughlin e Sequeira (2002), é muito mais provável que uma mulher lidere uma organização do centro das equipes muito melhor do que do topo de uma hierarquia tradicional de comando, como a maioria dos líderes masculinos. Desta forma, elas tendem a receber as informações muito mais diretamente do que eles.

Resgatando Robbins (1999) e Rosener (apud AMORIM, 2002), as mulheres tendem a ser mais democráticas que os homens, estimulando a participação e partilhando as informações. E isto se torna uma vantagem competitiva para elas. Segundo Strey (1997), as qualidades relacionadas com os hábitos de trabalho, como a responsabilidade, a constância e a paciência são muito mais desenvolvidas por mulheres ainda meninas do que por meninos, pois desde pequenas elas já lidam com estas habilidades através da ajuda em casa.

Madruga et al. (2001) afirma que, embora a participação da mulher no contexto organizacional tenha ocupado historicamente uma posição de subordinação, existe um movimento de sensibilização para a importância dos valores e crenças femininos para a gestão das organizações.

As mulheres que alcançaram posições executivas conseguiram, aparentemente, medidas de sucesso contra a discriminação pelo sexo. Entretanto, pela evidente existência do “teto de vidro³²”, as mulheres executivas não estão totalmente livres desta discriminação.

Espera-se que, no futuro, as mulheres ocupem os centros de poder e manifestem interesses por estes postos (BELLE, 2002; ABURDENE e NAISBITT, 1993; DUHAMEL, 1998). Segundo Lipovetsky (2000), elas aceitarão melhor sacrificar uma parte importante das suas vidas privadas por causas que veiculem um sentido de progresso para os outros. Portanto, a mulher do futuro será aquela que souber viver as características que lhe são próprias.

³² O termo "teto de vidro" se refere às barreiras invisíveis ou artificiais que impedem as mulheres de avançarem na carreira após um determinado nível.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem como objetivo retomar o processo de elaboração desta pesquisa bem como delinear algumas conclusões com base nos dados colhidos. A dicotomia prazer e sofrimento foi o tema central deste trabalho e os fatores subjetivos que impactaram no desenvolvimento da função gerencial feminina instigaram este estudo desde o princípio.

Seguindo a seqüência de passos da metodologia da análise de conteúdo proposta por Moraes (1993) foi possível a realização de análises que levaram a descrições objetivas, sistemáticas e qualitativas dos depoimentos das entrevistadas, auxiliando a reinterpretar seu conteúdo e a atingir uma compreensão aprofundada de seus significados, bem como o conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social que, de outro modo, seriam inacessíveis.

De acordo com os princípios da exclusão mútua e da homogeneidade propostos por Moraes (1993), cada elemento foi classificado em apenas uma categoria, de acordo com um único princípio de classificação. Com isso, as categorias representaram, na verdade, um esforço de síntese da comunicação, destacando seus aspectos mais relevantes. Em cada categoria, foram compiladas todas as informações relativas a ela, utilizando-se o princípio da exaustividade.

Outrossim, a análise levou a variadas dimensões de investigação, relacionando as categorias entre si, seja por características sutis ou subjetivas, seja por contradições explícitas ou implícitas, através do princípio da representatividade. A partir disso, o estudo levou em conta o encadeamento das categorias que, embora sigam regras que objetivam a síntese dos dados, não podem negar a riqueza e a complexidade das informações obtidas. Por isso, as categorias não foram tratadas isoladamente ou analisadas de forma estanque.

Torna-se conveniente fazer algumas considerações a respeito dos objetivos do trabalho e verificar se estes foram atingidos.

A análise da dicotomia sofrimento e prazer no trabalho foi identificada através dos depoimentos das entrevistadas, bem como consolidada pela literatura especializada, que afirma que todo o trabalho gera prazer e sofrimento. Esta mesma dicotomia, transferida para o âmbito familiar, (análise da dicotomia sofrimento e prazer na vida familiar) também foi citada pelas mulheres gerentes que participaram desta pesquisa, pois todas elas ocupam cargos que exigem muito delas e que, por sua vez, acabam gerando um afastamento da vida pessoal. Assim, foi possível atingir o objetivo de estabelecer uma relação entre família e trabalho e a forma como estas mulheres lidam com estes dois fatores de maneira que um não se sobreponha ao outro. Por fim, consegue-se esboçar um perfil destas mulheres que atingiram um nível gerencial, criar uma identidade para elas e vislumbrar um futuro para suas carreiras.

O delineamento das categorias iniciais, intermediárias e finais possibilitou que fossem sendo desvendadas as respostas para a questão central da pesquisa: *como o prazer e o sofrimento aparecem na vida profissional e familiar das mulheres que ocupam cargos gerenciais?*

Parte da resposta à pergunta central do estudo está na descrição da categoria final A mulher e a conciliação entre trabalho e família. Nesta categoria, são revelados os aspectos em relação ao trabalho e a conciliação do mesmo com a vida pessoal. Para as entrevistadas, o

trabalho tem um significado de prazer, um mediador de realização. Elas procuram transformar o trabalho em lazer, pois, de outra forma, seria penoso agüentar a carga diária sem realmente gostar do que se faz. Desta forma, elas vão ao encontro da teoria de Dejours (1993) que diz que o prazer no trabalho é um produto derivado do sofrimento, ou seja, técnicas criativas são aplicadas no trabalho para amenizar o sofrimento que ele causa.

No que diz respeito à conciliação do trabalho com a família, as mulheres mostraram que se preocupam muito com os filhos e com a atenção despendida a eles, muito mais do que com os maridos. Nas narrativas de Muraro (1969), Lipovetsky (2000) e Strey (1997) conclui-se que trabalho e família sempre estiveram muito presentes na vida destas mulheres, revelando-se, na maioria das vezes, um conflito tanto social como emocional. Este conflito também é declarado na experiência das pesquisadas. Em muitos momentos, as tarefas profissionais tiveram que ser conciliadas com os compromissos pessoais. Um aspecto que parece amenizar este conflito é o fato de estar claro para os filhos que a vida profissional é considerada um valor importante para as entrevistadas.

Assim, aos poucos, parece ir se delineando esta nova identidade da mulher, sugerida por Belle (1993), pelo menos no que se refere à conciliação da carreira com a vida privada.

No entanto, ainda há uma parcela de desconforto por não cumprirem, em sua totalidade, as funções tradicionais de mãe, o que a categoria final A mulher e o sofrimento vem a responder a outra parte da questão estabelecida no estudo, pois este fato lhes gera um grande sofrimento. Apesar de se esforçarem muito em relação a isso, elas concordam que a conciliação entre família e trabalho se dá de forma penosa e difícil.

E o aspecto mais afetado nesta tentativa de conciliação diz respeito aos relacionamentos. As entrevistadas se apresentaram como tendo uma vida pessoal estruturada em relação aos filhos e aos pais. Quanto aos cônjuges, somente uma não demonstrou haver qualquer tipo de problema. As outras citaram fatores como separações, divórcios e a opção

por ficar solteira. Mesmo a entrevistada que tem como estado civil a viuvez demonstrou que em algum momento da vida houve conflitos com o marido em relação ao trabalho.

Outro fator que gera sofrimento na vida das mulheres é o medo de perder o emprego, pelo fato destas mulheres serem o principal sustento da casa.

A última categoria final, O gênero e o futuro da mulher, revela aspectos importantes, especialmente no que se refere à relação de homens e mulheres no mundo do trabalho e qual a perspectiva de futuro.

Lipovetsky (2000) e Belle (1993) sugerem que as organizações, os homens e as mulheres ainda não perceberam que a alternativa seria a busca de uma nova identidade tanto de homens quanto de mulheres. Especialmente para estas, é importante lembrar que o caminho não é abdicar do poder e da carreira, como fizeram as mulheres numa geração anterior, nem se identificar com um modelo que não é seu, o masculino. Percebe-se, contudo, que a amostra direciona-se para esta alternativa, demonstrando várias situações nas quais as mulheres demarcaram sua diferença, como, por exemplo, conseguirem conciliar beleza e poder, vida afetiva e vida profissional, estabelecerem relações de parceria com seus cônjuges.

As pesquisas sobre a vida das mulheres gerentes não podem mais ser separadas em duas esferas: vida pessoal e trabalho. O que necessita ser estudado é não somente a influência da família na vida profissional, mas também a maneira como os processos organizacionais afetam a criação de uma identidade profissional e também uma orientação no estilo de vida destas mulheres.

Os ambientes empresariais devem, cada vez mais, lidar com a heterogeneidade, com a diversidade, com as diferenças (BELLE, 1993) a fim de que possam realmente aprender a se relacionarem e a criarem processos novos, sem ter de copiar os já existentes. Homens e mulheres devem saber que seu caminho agora depende de suas próprias escolhas e que há uma infinidade delas a serem feitas.

Se mulheres e homens estão decidindo que querem tanto ser profissionais realizados como pais e cônjuges que valorizam estas relações, é inevitável que as empresas se deparem com esta realidade. Tanto homens quanto mulheres dividem suas responsabilidades sociais, econômicas e familiares. Não se pode mais segmentar o ser humano entre pessoal de um lado e profissional de outro.

O próximo desafio para as mulheres é superar o preconceito existente no mundo empresarial. Esse é um obstáculo ainda maior do que a aquisição de habilidades.

Acredita-se que o presente estudo possibilitou o conhecimento tanto da existência do prazer como do sofrimento no trabalho, suas localizações e os fatores que os motivam. Percebe-se que o trabalho em si, apesar do sofrimento que contém, possibilita também vivenciar um prazer real e concreto, ao passo que grande parte do sofrimento que foi relatado reside na organização da vida pessoal com o trabalho.

Como limitações do estudo, pode-se apontar o tipo de amostra definida para a entrevista que, por consequência, foi composta por mulheres de elevada formação escolar e, por conseguinte, com bom nível socioeconômico. Embora estes critérios fossem importantes para configurar a regularidade da amostra, considera-se a amostra apenas um recorte do entendimento da função gerencial feminina. Isso implica a impossibilidade da generalização dos resultados obtidos, embora estes possam ser validados por outros estudos.

Uma outra limitação que pode ser aventada é a caracterização da amostra por sua composição por executivas de empresas, sendo que outras áreas de atuação ficaram com um número menor de representantes. Sugere-se que a diversidade de atuações possa ser melhor investigada em outro estudo. Como o objetivo principal desta pesquisa foi compreender como o prazer e o sofrimento aparecem na vida profissional e pessoal das mulheres que ocupam cargos gerenciais, não se priorizou analisar as diferentes ocupações das gerentes.

BIBLIOGRAFIA

- ABURDENE, Patrícia e NAISBITT, John. **Megatendências para Mulheres**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1993. 479 p.
- ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. 5ª ed, São Paulo: Brasiliense, 1992. 103 p.
- ALMEIDA, Nemésio Dario Vieira. **A identidade masculina e o movimento de emancipação da mulher**. Dissertação (Mestrado Interinstitucional PUCRS/FAFIRE em Psicologia Social e da Personalidade), 2002.
- AMORIM, Tânia Nobre Gonçalves. O jeito feminino de administrar: ilusão ou realidade? In: XXXVII Congresso Latino-Americano de Escolas de Administração, 2002, Porto Alegre, RS, **Anais do CLADEA**, Outubro, 2002. 10 p.
- APPLE, Michael W. Ensino e trabalho feminino: uma análise comparativa da história e ideologia. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 64, p. 14-23, fevereiro, 1988.
- BALLONE, Geraldo José. **Psicoses**. Universidade Estadual de Campinas. Núcleo de Informática Biomédica. Publicado em 15 jan. 2000. Disponível em: <http://www.epub.org.br/cm/n10/doencas/psicoses.html> Acesso em: 9 jul. 2003.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 226 p.
- BELL, Myrtle, MCLAUGHLIN, Mary e SEQUEIRA, Jennifer. Discrimination, harassment, and the glass ceiling: women executives as change agents. **Journal of Business Ethics**, v. 37, I. 1, Apr 2002, p.65-76
- BELLE, Françoise Executivas: quais as diferenças na diferença? In. CHANLAT, Jean-François **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Vol. 2. São Paulo: Atlas, 1993. p. 195-231.
- _____. Women managers and organizational power **Women in Management Review**, V. 17, I. 3/4, 2002, p. 151-156
- BETIOL, Maria Irene Stocco. Mulher e poder nas organizações: a difícil equidade entre os sexos. In: XXXVII Congresso Latino-Americano de Escolas de Administração, 2002, Porto Alegre, RS, **Anais do CLADEA**, Outubro, 2002. 10 p.

BETIOL, Maria Irene Stocco e TONELLI, Maria José. A mulher executiva e suas relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.31, n.4, out/dez., 1991. p. 17-33.

BLEICHMAR, Emilce. **O feminismo espontâneo da histeria: estudo dos transtornos narcisistas da feminilidade**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1988. 206 p.

BORSOI, Izabel Cristina Ferreira. A saúde da mulher trabalhadora. In: CODO, Wanderley; SAMPAIO, José Jackson Coelho (org). **Sofrimento psíquico nas organizações: saúde mental e trabalho**. Rio de Janeiro: Vozes, 1995. p. 115-126.

BOSCARIN, Roberta, GRZYBOVSKI, Denize e MIGOTT, Ana Maria Bellani. Mulher, conhecimento e gestão empresarial: um estudo nas empresas familiares. In: XXV Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2001, Campinas, SP, **Anais do ENANPAD**, Setembro, 2001. 15 p.

BRENNER, O.C. e BEUTEL, N. I The effect of birth order and gender on american manager's attitudes toward female managers **The Journal of Social Psychology**, v. 129, n. 1, 1988, p.57-64.

BRISSAC, Carla e GULLO, Chantal. Famílias Coloridas. **Revista Isto É** – 14 de agosto de 1996.

CALÁS, Marta e SMIRCICH, Linda. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In. CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia e NORD, Walter **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais**. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1998, p. 275-329

CARREIRA, Denise; AJAMIL, Menchu e MOREIRA, Tereza. **Mudando o mundo: a liderança feminina no século 21**. São Paulo: Cortez; Rede mulher de educação, 2001. 232 p.

CARVALHO, Maria da Penha Felício dos Santos de, CARVALHO, José Luiz Felício dos Santos de e CARVALHO, Frederico Antonio Azevedo de. O ponto de vista feminino na reflexão ética: histórico e implicações para a teoria das organizações. In: XXV Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2001, Campinas, SP, **Anais do ENANPAD**, Setembro, 2001. 16 p.

CASTRO, Marilita Lúcia Calheiros de. **A histeria**. Disponível em: <http://www.psiconica.com/psimed/files/histeric.html> Acesso em: 15 jan. 2003.

CHANLAT, Alain e BÉDARD, Renée. Palavras: a ferramenta do executivo. In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1996. p. 125-148

CHODOROW, Nancy. **Psicanálise da maternidade: uma crítica a Freud a partir da mulher**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1990. 319 p.

CODO, Wanderley, SAMPAIO, José Jackson Coelho e HITOMI, Alberto Haruyoshi. **Indivíduo, trabalho e sofrimento**. Petrópolis: Vozes, 1993. 280 p.

CORDIOLI, Aristides e TERUCHKIN, Betina. **Fobias específicas: terapia cognitivo-comportamental**. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/psiq> Acesso em: 9 jul. 2003.

CORIA, Clara. **Labirintos do êxito: ilusões, paixões e fantasmas femininos**. Rio de Janeiro: Record, 1997. 140 p.

CORREA-PINTO, Maria da Conceição. **A dimensão política da mulher**. São Paulo: Edições Paulinas, 1992. 477 p.

COSTA, Sílvia Generali. **Assédio sexual: uma versão brasileira**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 1995. 129 p.

CRAMER, Luciana, BRITO, Mozar José de e CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves. As representações sociais das relações de gênero na educação superior: a inserção do feminino no universo masculino. In: XXV Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2001, Campinas, SP, **Anais do ENANPAD**, Setembro, 2001. 11 p.

CRAMPTON, Suzanne e MISHRA, Jitendra. Women in management. **Public Personnel Management**, V. 28, I. 1, Spring 1999, p. 87-106

DAVIS, Frank Stephen. **Terceirização e multifuncionalidade: idéias práticas para a melhoria da produtividade e competitividade da empresa**. São Paulo: Editora STS, 1992.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Oboré, 1987. 168 p.

_____ Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1993, 205 p.

_____ **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 1999. 158 p.

DEJOURS, Christophe e ABDOUCHELI, Elisabeth. Desejo ou motivação? A interrogação psicanalítica sobre o trabalho. In: DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth e JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994. 145 p.

DUHAMEL, Olivier. Entretien. In: CATHELAT, Bernard (Ed.). *L'alternative des valeurs féminines*, Denoël, Paris, 1999 p. 101-118

EISLER, Riane. Women, men, and management: redesigning our future. **Futures**, January/February, 1991, p.3-18

ENRIQUEZ, Emile. O trabalho da morte nas instituições. In: **A instituição e as instituições. Estudos psicanalíticos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1989.

FERREIRA, Luis Pinto. **Comentários à constituição brasileira**. São Paulo: Saraiva, 1992.

FORSTER, Nick. A case study of women academics' views on equal opportunities, career prospects and work-family conflicts in a UK university. **Career Development International**, V. 6, I. 1, 2001, p. 28-38

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 2000. 178 p.

- FREUD, Sigmund. **Obras psicológicas completas de Sigmund Freud**. Vol. VII. Rio de Janeiro: Imago, 1988. 329 p.
- GOMES, Francelino Araújo. **Fundamentos da organização científica do trabalho**. Rio de Janeiro: Aurora, 1954. 203 p.
- HELOANI, Roberto. **Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Cortez, 2000. 112 p.
- HÉRITIER, Françoise. **Masculino/feminino: o pensamento da diferença**. Lisboa: Instituto Piaget, 1998. 302 p.
- HEWLETT, Sylvia Ann. Executive women and the myth of having it all **Harvard Business Review**, v. 80, I. 4, Apr 2002, p.66-73
- HOLZMANN, Lorena. Divisão sexual do trabalho. In: CATTANI, Antonio David (org). **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Vozes, 2002. p. 82-84.
- IANNONE, Roberto Antonio. **A revolução industrial**. São Paulo: Moderna, 1992.72 p.
- KATZ, Chaim Samuel. et aliii. **A histeria: o caso Dora**. Rio de Janeiro: Imago, 1992. 218 p.
- KEHL, Maria Rita. **A mínima diferença: masculino e feminino na cultura**. Rio de Janeiro: Imago, 1996. 269 p.
- KÖRBES, Jussara Maria. **Escolha profissional da mulher de meia-idade**. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1992.
- LAPIERRE, Laurent. **Imaginário e liderança**. São Paulo: Atlas, 1995. v.1.
- LAPLANCHE, Jean. **Vocabulário da psicanálise**. São Paulo: Martins Fontes, 1998. 551 p.
- LEITE, Christina Laurroudé de Paula. **Mulheres: muito além do teto de vidro**. São Paulo: Atlas, 1994. 270 p.
- LÉVI-STRAUSS, Claude. **As estruturas elementares do parentesco**. Rio de Janeiro: Vozes, 1982. 540 p.
- LEWIS, Andréa e FAGENSON, Ellen. Executivas: treinamento exclusivo? **HSM Management**. Ano 1, n.3, julho-agosto, 1997. p. 112-118.
- LIPMAN-BLUMEN, Jean. **Liderança conectiva**. São Paulo: Makron Books, 1999. 368p.
- LIPOVETSKY, Gilles. **A Terceira Mulher: permanência e revolução do feminino**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000. 339 p.
- LIU, Jonathan e WILSON, Doirean. New job, new millenium, 'same deal' for women managers. **Equal Opportunities International**, V. 20, I. 4, 2001, p. 11-24
- LOBOS, Julio. **Mulheres que abrem passagem: e o que os homens têm a ver com isso?** São Paulo: Julio Lobos, 2002. 296 p.

- LODI, João Bosco. **Fusões e aquisições: o cenário brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 238 p.
- LOPES, Janecy. Mulher e Família: a construção de uma nova forma de ser? In: STREY, Marlene e MATTOS, Flora. **Construções e Perspectivas em Gênero**. São Leopoldo: Editora UNISINOS, 2000.
- LUNARDI, Wilson Danilo. **Prazer e sofrimento no trabalho: contribuições à organização do processo de trabalho da enfermagem** Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1995.
- MADRUGA, Lucia Rejane da Rosa Gama et al. A valorização da mulher no contexto do trabalho: contradições e evidências identificadas na realidade atual. In: XXV Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2001, Campinas, SP, **Anais do ENANPAD**, Setembro, 2001. 11 p.
- MALINOWSKI, Bronislaw. **A vida sexual dos selvagens**. Rio de Janeiro: Alves, 1983. 525 p.
- MATOS, Maria Izilda dos Santos de. **Cotidiano e cultura: história, cidade e trabalho**. São Paulo: EDUSC, 2002. 208 p.
- MATTHAEI, Julie. **An economic history of women in America**. Nova Iorque: Schocken, 1993.
- MAYO, Elton. **Problemas humanos de una civilización industrial**. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Galatea Nueva Visión, 1959. 170 p.
- MAZZILLI, Cláudio Pinho. e LUNARDI FILHO, Wilson Danilo. A visão dejouriana do sofrimento humano das organizações. **Revista Executivo**, Porto Alegre, v. 17, n. 1, p.17-24, out/nov 1995.
- MENDES, René. **Patologia do trabalho**. Rio de Janeiro: Atheneu, 1995. 630 p.
- MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Porto Alegre: PUCRS, 1993. 31 p.
- MONTEIRO, André. Avanços no Estudo da Conjugalidade: os Casais de Dupla Carreira. **Revista Psicologia Ciência e Profissão**, Ano 21, n. 3, p. 10-19, out 2001.
- MOREIRA, Vera Susana.Lassance. **Mulher e poder: estratégias de sobrevivência da mulher em cargos de chefia de organizações privadas**. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1994.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. 421 p.
- MURARO, Rose Marie. **A mulher na construção do mundo futuro**. Vozes, 1969. v.1.
- NAISBITT, John. **Megatendências, Ásia: oito megatendências asiáticas que estão transformando o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 264 p.

NELSON, Debra e BURKE, Ronald. Women executives: health, stress and success. **The Academy of Management Executive**, v. 14, I. 2, May 2000, p.107-121

NILLES, Jack. **Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores**. São Paulo: Futura, 1997. 220 p.

NOVELINO, Aida Maria. Um perfil idealizado. **Cadernos de Pesquisa nº 65**, p. 21-29, São Paulo, 1988.

Novo Código Civil Brasileiro. (Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002) – Estudo Comparativo com o Código Civil de 1916 – Ed. RT – SP – 2002.

OLIAN, Judy. The past and prologue: female executives and professionals **Vital speeches of the day**; New York. Apr 15, 2001. p. 398-401

OLIVEIRA, Nildete Terezinha de. **Somatização, absenteísmo e sofrimento no trabalho**. Dissertação (Mestrado em Serviço Social), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

PIRES, Denise. **Hegemonia médica na saúde e na enfermagem** São Paulo: Cortez, 1989. 156 p.

POWELL, Gary, BUTTERFIELD, Anthony e PARENT, Jane. Gender and managerial stereotypes: have the times changed? **Journal of Management**, Vol. 28, n. 2, 2002, p. 177-193

PREHN, Denise Rodrigues. **Presença feminina na micro-empresa: da empregada à empresária**. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

RADCLIFFE-BROWN, Alfred Reginald. **Estrutura e função na sociedade primitiva**. Petrópolis: Vozes, 1973. 269 p.

RECH, Carla Regina Nedel. **O papel do imaginário no desenvolvimento de lideranças femininas**. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999. 489p.

_____ **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo, Saraiva, 2000. 524 p.

ROCHA-COUTINHO, Maria Lúcia. **Tecendo por trás dos panos: a mulher brasileira nas relações familiares**. Rio de Janeiro: Rocco, 1994. 249 p.

ROUDINESCO, Elizabeth. **A família em desordem**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003. 199 p.

SAFFIOTTI, Heleieth Iara Bongiovani. **O poder do macho**. São Paulo: Moderna, 1987. 120 p.

SANTOS, Yeda. **Mirem-se nas deusas gregas**. Biblioteca virtual da USP. Disponível em: http://www.usp.br/jorusp/arquivo/1999/jusp485/manchet/rep_res/rep_int/univers1.html. Acesso em: 15 jan. 2003.

SANTORUM, Kátia Maria Teixeira. **Mulheres trabalhadoras e LER/DORT: gênero e transformação das relações saúde-trabalho**. Secretaria Regional Latinoamericana de la Unión Internacional de Trabajadores de la Alimentación, Agrícolas, Hoteles, Restaurantes, Tabaco y Afines (UITA). Disponível em: <http://www.rel-uita.org/home/ler/informes/mujeres%20trabajadoras%20port.htm>. Acesso em: 15 jan. 2003.

SCHNEER, Joy e REITMAN, Frieda. Managerial life without a wife: family structure and managerial career success. **Journal of Business Ethics**, v. 37, I. 1, Apr. 2002, p. 25-38

SCOTT, Joan. Gênero: uma categoria útil para análise histórica. **Educação e realidade**. Porto Alegre, v. 16, n.2, 1990. p. 5-22.

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. Nota técnica: Do ponto de vista do Brasil: estudos organizacionais e a questão do feminino. In. CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia e NORD, Walter **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais**. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1998. p.330-333

SILVA, Áurea Lucia, VILAS BOAS, Luiz Henrique e BRITO, Mozar José de. As representações sociais sobre a mulher: percepções de gênero em uma agência bancária. In: XXV Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2001, Campinas, SP, **Anais do ENANPAD**, Setembro, 2001. 13 p.

SILVA, Ethel Cristina Chiari. **O Processo de Mudança Organizacional: Aspectos Ligados à Organização do Trabalho**. Escola de Engenharia de São Carlos, SP. Disponível em: <http://members.lycos.co.uk/Dablium/artigo24.htm>. Acesso em: 15 jan. 2003

SOIHET, Rachel. **Bertha Lutz e a Ascensão Social da Mulher**. Dissertação (Mestrado em História) Universidade Federal Fluminense, Niterói, 1974.

STONER, Charles e HARTMAN, Richard. Family responsibilities and career progress: the good, the bad and the ugly. **Business Horizons**, V. 33, I. 3, May/June 1990, p. 7-14

STREY, Marlene Neves. A mulher e a aposentadoria: uma crise passageira ou a contabilização de mais uma perda? **Psico**, Vol. 18, n. 2, p. 75-89, Jul/dez 1989.

_____ **A construção do projeto profissional das mulheres**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1990.

_____ O gênero e a escolha da profissão. **Psico**, Vol. 28, n. 1, p. 77-96, Jan/jun 1997.

_____ Mulher e trabalho. In. STREY, Marlene.Neves et al. **Gênero por escrito: saúde, identidade e trabalho**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1999. 190 p.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1995. 109 p.

WHITAKER, Dulce. **Mulher e homem: o mito da desigualdade**. São Paulo: Moderna, 1988. 96 p.

WISNER, Alain. **Por dentro do trabalho: ergonomia: método e técnica**. São Paulo: Oboré, 1987. 189 p.

WOODD, Maureen. The move towards a different career pattern: are women better prepared than men for a modern career? **Career Development International**, v. 5, I. 2, Bradford, 2002, p.99-105

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205p.

YOGEV, Sara. Are professional women overworked: objective v. subjective perceptions of role models **Journal of Occupational Psychology**, v. 5, 1982, p. 165-169

ZIMERMAN, David. Fundamentos teóricos. In: ZIMERMAN, David; OSORIO, Luiz Carlos (Org.). **Como trabalhamos com grupos**. Porto alegre: Artmed, 1997. p. 23-31.

CURRICULUM VITAE
pmenda@yahoo.com

FORMAÇÃO ACADÊMICA

Mestrado Acadêmico

Instituição: PPGA/UFRGS

Curso: Mestrado em Administração – Área Organizações

Título da Dissertação: “A dicotomia prazer e sofrimento na função gerencial feminina”.

Período: Março/2002 – Março/2004

Especialização

Instituição: PUCRS

Curso: Gestão Empresarial

Período: 2001 – 2002

Extensão

Instituição: ESPM

Curso: Intensivo de Propaganda

Período: 1997

Ensino Superior

Instituição: PUCRS

Curso: Administração

Período: 1995 – 2000

High School

Instituição: Community High School (Unionville, Tennessee, EUA)

Período: 1993

Ensino Médio

Instituição: Colégio Anchieta

Período: 1992 – 1994

Ensino Fundamental

Instituição: Colégio Israelita Brasileiro

Período: 1979 – 1991

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Souza Cruz

Trade Rep.

2004

Consultoria de Pesquisa de Mercado

2003

Expresso Mercúrio

Trainee

2002

Sonae Distribuição Brasil S.A.

Assistente de Marketing

Jun 1999 – Set 2001

Walt Disney Company
Hostess de Merchandising
2000

Laboratório Quimsul SA
Estagiária da Qualidade Total
Out 1998 - Mar 1999

NET Sul TV a Cabo
Estagiária de Marketing e Programação
Jul 1997 - Out 1998

RBS Corporação
Estagiária de Marketing
Ago 1995 – Ago 1996

PUBLICAÇÕES

Artigos aceitos em congressos

MENDA, Patricia Buksztejn. “Controle de materiais hospitalares no setor de emergência”. In: 37° Conferência Latino-Americana de Escolas de Administração - CLADEA. Porto Alegre, Brasil, 2002.

MENDA, Patricia Buksztejn. “A mulher na história social e no mundo do trabalho”. In: 2º Simpósio internacional as mulheres e a filosofia. São Leopoldo, Brasil, 2003.

MENDA, Patricia Buksztejn. “A mulher na história social” Jornal Zero Hora Online, 08/03/2004.

Artigos publicados em congressos

MENDA, Patricia Buksztejn. “Controle de materiais hospitalares no setor de emergência”. In: 37° Conferência Latino-Americana de Escolas de Administração - CLADEA. Porto Alegre, Brasil, 2002.

MENDA, Patricia Buksztejn. “A mulher na história social e no mundo do trabalho”.

Artigos sob revisão

"O Papel da Mulher no Mundo do Trabalho" In: ENEO 2004

“Grupos Organizacionais e Suas Aplicações” In: ANPAD 2004

CURSOS E CONHECIMENTOS

Inglês - Fluente no idioma (proficiente) / **Francês** - Nível avançado (proficiente) / **Espanhol** - Nível intermediário / **Hebraico** - Nível básico

Aperfeiçoamento – Marketing Estratégico (SINDUSCON-RS); Gestão de Pessoas (USen); Bolsa de Valores (Treida)

Vivência - EUA (1993): High School; EUA (2000): Estágio na Walt Disney Company