



UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro
CFCH – Centro de Filosofia e Ciências Humanas
IP – Instituto de Psicologia
EICOS – Programa de Estudos Interdisciplinares de Comunidades e Ecologia Social

NEM TÃO FRÁGIL ASSIM:
Um estudo sobre mulheres em cargos de chefia

ANA PAULA DAVID DE PINHO

RIO DE JANEIRO

2005



UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro
CFCH – Centro de Filosofia e Ciências Humanas
IP – Instituto de Psicologia
EICOS – Programa de Estudos Interdisciplinares de Comunidades e Ecologia Social

NEM TÃO FRÁGIL ASSIM:
Um estudo sobre mulheres em cargos de chefia

ANA PAULA DAVID DE PINHO

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação EICOS – Estudos Interdisciplinares de Comunidades e Ecologia Social, Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social

ORIENTADORA: Prof^a Dr^a MARIA LÚCIA ROCHA-COUTINHO

RIO DE JANEIRO

2005

ANA PAULADAVID DE PINHO

NEM TÃO FRÁGIL ASSIM:
Um estudo sobre mulheres em cargos de chefia

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação EICOS – Estudos Interdisciplinares de Comunidades e Ecologia Social, Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social.

Aprovada por:

MARIA LÚCIA ROCHA-COUTINHO

MARIA CRISTINA FERREIRA

LEILA SANCHES DE ALMEIDA

RIO DE JANEIRO

JUNHO DE 2005

À todos que me incentivam em minha trajetória pessoal e profissional

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora Maria Lúcia, pela oportunidade de desenvolver meu projeto, pela dedicação e pelos ricos ensinamentos;

Aos professores que constituíram minha Banca Examinadora do Exame de Qualificação, Maria Inácia d'Ávila Neto e Leila Sanches, pela atenção e contribuições relevantes ao trabalho proposto;

Aos meus colegas do Programa EICOS, em especial à querida Liazinha, às Éricas (“com C e com K”), à Luciana e à Rosa, pelos momentos agradáveis e pela amizade;

A Paulo Pinho, José Raimundo Romeo e Gilberto Freitas, pelo apoio em minha trajetória acadêmica no Rio;

Ao Claudio Amorim, por permitir que eu utilizasse os recursos de seu laboratório para melhor desenvolver minhas pesquisas;

Ao Leo, meu marido amado e companheiro inseparável, pelo apoio e incentivo em todos os sentidos, pelo carinho e pelo imenso amor que cultivamos a cada instante;

Aos meus pais, meu irmão, minha cunhada e o pequeno João Pedro, pessoas que amo muito e que me incentivam sempre em minha trajetória, dando-me forças para superar a distância e a saudade e buscar meus objetivos;

À minha avó Alda, que partiu deste plano durante minha caminhada no mestrado, mas que foi e será sempre fundamental em minha trajetória, pela força, apoio e carinho;

À família do Leo, que considero minha também, pelo incentivo e carinho de sempre;

À querida Marlise Flório Real, com quem compartilhei minhas inquietações de forma tão agradável e que me auxiliou a lapidar minhas idéias sobre as questões de gênero, pelo incentivo e torcida para o sucesso em minha caminhada pessoal e profissional. Agradeço também os momentos de reflexão e diversão com a querida Karenzinha em nosso grupo de estudos (e sempre!);

Aos meus professores da UCPEL pelos ricos ensinamentos, não apenas acadêmicos, mas de relacionamento professor-aluno, que seguirei sempre;

Aos amigos que ficaram em Pelotas, mas se fazem sempre presentes pelos meios virtuais ou pelo coração.

Se as coisas são inatingíveis...ora
não é motivo para não querê-las...
Que tristes os caminhos, se não fora
a presença distante das estrelas!
(Das Utopias – Mário Quintana)

RESUMO

PINHO, Ana Paula David de. **Nem tão frágil assim:** um estudo sobre mulheres em cargos de chefia. Rio de Janeiro, 2005. Dissertação (Mestrado em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social) – EICOS / Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

As sociedades ocidentais têm sido cenário de muitas transformações, em que a figura feminina vem sendo repensada e ganha uma nova configuração. O ingresso e o crescimento das mulheres – principalmente as de classe média – no mercado de trabalho vem sendo um fator primordial nestas mudanças. Na contemporaneidade, observamos que as mulheres têm ocupado cada vez mais cargos de maior poder e prestígio social no “mundo corporativo”, em áreas como a financeira – ainda que esta parcela permaneça pequena –, como é o caso das mulheres que exercem cargos de chefia e comando em instituições bancárias por nós estudadas. Em nosso trabalho, pretendemos compreender melhor quem são as mulheres que estão exercendo estes cargos, de que forma exercem a chefia, como se vêem e são vistas pelos seus subordinados, como se sentem enquanto chefes e que dificuldades encontram em seu cotidiano profissional, bem como entender como seus subordinados, homens e mulheres, se sentem sendo chefiados por uma mulher. Para isto, realizamos entrevistas em instituições financeiras – mais especificamente, bancos voltados para clientes preferenciais – com três gerentes gerais de agências bancárias e dois de seus subordinados, um homem e uma mulher. Os textos resultantes da transcrição das entrevistas foram submetidos a uma análise de discurso. Os resultados apontaram para a existência de uma diversidade de olhares sobre as questões investigadas, tanto por parte das mulheres que atuam nos cargos de chefia, quanto de seus subordinados, porém algumas semelhanças podem ser apontadas. A presença de estereótipos tradicionalmente atribuídos a homens e mulheres, de certo modo, ainda permanece bastante forte nos discursos contemporâneos. Além disso, observamos que nas narrativas de nossos entrevistados, valores “antigos” e “novos” coexistem, muitas vezes constituindo contradições. Podemos dizer assim, que, em meio a uma heterogeneidade de indivíduos, com trajetórias e vivências particulares, que proporcionam visões distintas a respeito das questões abordadas em nosso estudo, identificamos semelhanças e divergências e que as contradições estão fortemente presentes nos discursos de cada um de nossos entrevistados.

ABSTRACT

PINHO, Ana Paula David de. **Not so fragile as it seems:** a study concerning women in chief positions. Rio de Janeiro, 2005. Dissertação (Mestrado em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social) – EICOS / Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

Western societies have been the scenery of many changes, where the feminine figure is being rethought and is gaining a new configuration. The increasing ingress of women – especially from the middle-classes – in the working market has been a major factor for these changes. Nowadays we can observe that women have been occupying positions of power and status in the “corporate world”, even in areas such as the financial one, which is the case of the ones we have focused on here. In this study, our main goal was to better understand who these women are, how they act in chief positions, how they see themselves and how they have been seen by their subordinates, how they feel about themselves as chiefs, and what are the main difficulties they have to surpass in their daily professional routine, and how their subordinates feel being led by a woman. We conducted in-depth interviews with three women working as main managers and two of their subordinates, one male and one female, all of them working in private banks, attending special clients accounts. The interviews were tape-recorded and the resulting texts were submitted to a discourse analysis. The results point to the existence of a diversity of points of view regarding the questions investigated, both in the case of women managers and their subordinates. However, some similarities can be pointed out. The presence of traditional stereotypes attributed to men and women in our society still plays an important role in their discourses. Moreover, we observed that “traditional” and “modern” values coexist in their discourses, often in a contradictory manner. We may say, thus, that we have identified both similarities and dissimilarities, as well as contradictions in the speech of the women and men we have interviewed.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	01
2 A FIGURA FEMININA NAS SOCIEDADES OCIDENTAIS	06
2.1 A CONFIGURAÇÃO DE UMA “IDENTIDADE FEMININA”	07
2.2 A IDENTIDADE DE GÊNERO COMO UMA CONSTRUÇÃO SOCIAL E DISCURSIVA.....	16
3 O TRABALHO FEMININO E A TRAJETÓRIA DE LUTA DAS MULHERES	23
3.1 O TRABALHO FEMININO E OS MOVIMENTOS QUE “ROMPERAM BARREIRAS”	25
3.2 AS MULHERES DE CLASSE MÉDIA E O MERCADO DE TRABALHO	34
3.3 A CHEFIA FEMININA.....	41
4 PESQUISA DE CAMPO	48
4.1 PROCEDIMENTOS	51
4.1.1 Coleta de dados	51
4.1.2 Análise de dados	52
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	53
4.2.1 Categoria 1 – Percepções acerca das figuras feminina e masculina	53
4.2.2 Categoria 2 – Modos de chefiar	60

4.2.3 Categoria 3 – Sentimentos e percepções de e sobre as mulheres em cargos de chefia	76
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105
APÊNDICE	108

1 INTRODUÇÃO

O século XXI se iniciou em meio a intensas transformações econômicas e sócio-culturais que já se encontravam em curso acelerado na história das sociedades ocidentais desde a segunda metade do século XX. Neste cenário, vem ganhado destaque, principalmente nas últimas décadas, um processo de mudanças de paradigmas no que diz respeito às identidades feminina e masculina, especialmente no que se refere aos papéis sociais desempenhados e aos espaços ocupados por ambos os sexos. Isto vem gerando alterações não apenas na vida dos indivíduos, como também na dinâmica familiar, no mercado de trabalho e na sociedade como um todo.

As mulheres das classes média e alta, que ingressaram no mercado de trabalho principalmente a partir do início do século XX, hoje ocupam espaços os mais diversos, tendo, inclusive, alcançado cargos de maior prestígio social e poder nas empresas, como é o caso das posições de comando. Contudo, elas ainda enfrentam algumas dificuldades, especialmente no que diz respeito à remuneração e à ocupação desses cargos mais importantes. Em grande parte, essas dificuldades são provenientes de antigos estereótipos que ainda vigoram na sociedade atual e que são tributários do que se acreditava estar vinculado às identidades feminina e masculina. No caso das mulheres, eles estão ligados à idéia de que a elas cabia uma dedicação total ao lar e à família, decorrente de características que lhes foram socialmente atribuídas de modo rígido, especialmente a partir da constituição das sociedades burguesas industriais – quando os espaços público e privado foram bem demarcados –, e que eram percebidas como fazendo parte de uma suposta “essência” feminina (Rocha-Coutinho, 1994).

Estes estereótipos, apesar de terem sido culturalmente construídos, se fizeram presentes de forma mais visível e mais rígida nas classes sociais mais abastadas, em que as

mulheres não tinham uma necessidade financeira de trabalhar, o que não ocorria no caso das mulheres das classes mais baixas, que tinham que atuar na esfera pública para auxiliar no sustento de suas famílias, ou, ainda, muitas vezes, eram as únicas responsáveis por esta tarefa.

A partir da década de 1970, o número de mulheres no mercado de trabalho começou a crescer, principalmente no caso das mulheres de classe média, por motivos os mais diversos, como a necessidade do consumo crescente, a busca de independência financeira e de satisfação pessoal e a luta por ocupar outros espaços na sociedade, estes últimos, em grande parte, desencadeados pelos chamados “movimentos feministas” do século XX (Bruschini, 1994; Rocha-Coutinho, 1994). Estes movimentos buscavam desconstruir as antigas identidades femininas vinculadas à biologia e almejavam novos horizontes para as mulheres, incentivando a luta por direitos iguais aos dos homens, por melhores condições de trabalho e salários mais igualitários (Saffioti, 1976). Eles tentavam, principalmente, conscientizar as mulheres da condição inferior que ocupavam na sociedade para que agissem em busca de uma mudança em direção a uma situação que julgavam ser mais justa.

Atualmente, as mulheres de classe média, que vêm ocupando cada vez mais espaço no mercado de trabalho, em funções as mais diversificadas, têm como objetivo, além da complementação financeira ou, até mesmo, do sustento da família, a sua realização pessoal e profissional. Estas mulheres tiveram um maior acesso à educação, o que lhes possibilitou ingressar em carreiras antes só exercidas por homens, como é o caso, por exemplo, da atuação feminina em cargos de comando na área financeira de importantes empresas nacionais e internacionais.

É nosso ponto de vista que foram as mulheres de classe média, que começaram a trabalhar não apenas por um motivo financeiro mas também pelo desejo de realização pessoal e profissional, que encontraram maior resistência por parte da sociedade.

Mulheres em cargos de comando de empresas na área financeira e que conseguiram alcançar sucesso e conquistar um lugar de destaque no mercado de trabalho, ao passar a ocupar cargos de liderança, poder e prestígio nestas instituições, constituem o objeto do presente estudo.

Os objetivos que movem nossa pesquisa são conhecer melhor as mulheres que estão ocupando hoje cargos de comando nestas empresas, investigar o modo como se sentem e se vêem chefiando homens e mulheres, compreender a forma como chefiam e detectar as dificuldades que vêm encontrando no exercício deste cargo, bem como entender como estas mulheres são vistas pelos seus subordinados, homens e mulheres, e como estes se sentem sendo chefiados por mulheres.

Para isso, escutamos e analisamos o discurso de três mulheres gerentes gerais de instituições financeiras – mais especificamente, de bancos com serviços voltados para clientes preferenciais – da cidade do Rio de Janeiro, e de dois de seus subordinados, um homem e uma mulher.

Estamos cientes da diversidade de mulheres que ocupam cargos de comando e, assim, gostaríamos de ressaltar que apenas fizemos um “recorte” na riqueza dos casos existentes que são atravessados por questões de gênero. Desta forma, não é nossa intenção tecer generalizações a partir dos depoimentos de nossos entrevistados ou tomá-los como verdade única do que pensam as mulheres nos cargos de comando em geral e dos homens e mulheres subordinados a elas, mas apenas compreender melhor algumas questões que perpassam estes casos.

Fizemos uso em nossa pesquisa de entrevistas semi-dirigidas, estruturadas a partir de um roteiro previamente estabelecido. Três mulheres gerentes gerais de instituições financeiras e dois subordinados de cada uma delas, um do sexo masculino e outro do feminino, foram entrevistados e suas entrevistas gravadas em áudio. Os discursos foram transcritos na íntegra e

os textos resultantes foram submetidos a uma “análise do discurso”. Acreditamos que este é um excelente recurso para compreendermos não apenas o conteúdo das falas dos entrevistados, mas também a sua forma e função e, assim, melhor entendermos os valores e as ideologias que vigoram na cultura em que estão inseridos e que estão representados em seus discursos.

Inicialmente, no capítulo intitulado “A figura feminina nas sociedades ocidentais”, traçamos um panorama de como a figura feminina vêm se modificando no Ocidente, à medida que a história avança e é permeada por modificações das mais diversas ordens. Este capítulo aborda como vem se construindo a identidade feminina ao longo do tempo, enfatizando-se a idéia de que a identidade de gênero é um processo construído social e discursivamente. Autores como Bruschini (1994), Bruschini e Rosemberg (1982), Costa (1989), Goldemberg (1999), Hall (2000), Rocha-Coutinho (1994) e Rolsaldo e Lamphere (1979) trazem contribuições valiosas para a construção desta parte de nosso estudo.

Já no capítulo denominado “O trabalho feminino e a trajetória de luta das mulheres”, fazemos um breve histórico de como vem se construindo a trajetória profissional das mulheres – principalmente das mulheres de classe média – em meio à luta por uma condição social mais justa e menos desigual à masculina. Abordamos os movimentos feministas, que vêm “quebrando” algumas barreiras e auxiliando em tal trajetória, bem como o modo de inserção das mulheres no âmbito público. Dedicamos parte deste capítulo às particularidades da atuação das mulheres de classe média no mercado de trabalho e, por fim, abordamos a questão das mulheres em cargos de chefia em organizações financeiras, objeto de nosso estudo. Besse (1999), Carreira (2001), Goldemberg e Toscano (1992), Lips (1991) e Rocha-Coutinho (1994) constituíram alguns dos importantes referenciais que embasaram as questões abordadas neste capítulo.

Finalmente, no último capítulo, fazemos uma análise do discurso de nossos entrevistados, a partir de categorias por nós estabelecidas e, logo após, tecemos algumas considerações finais sobre nosso estudo.

2 A FIGURA FEMININA NAS SOCIEDADES OCIDENTAIS

Sabemos que as sociedades não são estáticas, estão sempre se modificando de acordo com o momento histórico em que estão inseridas e com os processos internos derivados das necessidades e das ideologias nelas presentes. Sofrem, a cada momento, transformações de várias ordens, econômica, social, histórica, cultural, religiosa, entre outras.

Atualmente, as sociedades ocidentais vêm se constituindo cenário de muitas mudanças, principalmente no que se refere às transformações da figura feminina, bem como, em uma escala mais ampla, dos papéis sociais desempenhados e das posições nelas ocupadas por homens e mulheres. Um exemplo disso é a entrada e o aumento do número de mulheres de classe média no mercado de trabalho, até recentemente dominado, de forma quase exclusiva, por homens. Tais mudanças vêm proporcionando a emergência de um novo “olhar” sobre as mulheres e levantando a possibilidade de uma outra organização no cotidiano das famílias e na estrutura das sociedades ocidentais.

Várias mulheres das camadas dominantes vêm desempenhando papéis sociais tidos, até há pouco tempo atrás, como “masculinos”, como é o caso de mulheres que assumem cargos e funções corporativas diversificadas e com um significativo prestígio social. Ao mesmo tempo, podemos observar alguns homens assumindo funções antes consideradas restritas ao universo feminino. É o caso, por exemplo, da execução de algumas tarefas do âmbito doméstico, como participar mais diretamente do cuidado da casa e dos filhos.

Cabe ressaltar que isto não significa, necessariamente, que as relações de gênero, bem como as relações de poder homem-mulher, tenham se modificado totalmente, até porque as relações sociais são construídas histórica e culturalmente e, portanto, não se alteram com tanta rapidez. Assim, apesar da ascensão profissional das mulheres das classes mais abastadas,

ainda escutamos nos dias de hoje a expressão “lugar de mulher é na frente de um fogão ou de um tanque de lavar roupas”.

É nosso ponto de vista que o lugar de mulheres e homens, bem como os papéis a serem desempenhados por ambos na sociedade resultam de uma construção histórica e sócio-cultural que, ao longo do tempo, acabaram sendo “naturalizados” e tomados pelas sociedades ocidentais modernas como da ordem da essência, exercendo, assim, um peso significativo no comportamento social de ambos os sexos.

Desta forma, as chamadas “identidades” masculinas e femininas foram se configurando como verdades inquestionáveis e só mais recentemente, em decorrência de uma série de fatores, elas vêm passando por um processo de questionamento. A fim de que possamos melhor compreender alguns processos nos dias de hoje, como a ocupação de cargos de maior poder e prestígio no espaço público por mulheres, tema da nossa dissertação, julgamos ser importante falarmos aqui, a seguir, ainda que não de forma mais aprofundada, sobre o desenvolvimento da identidade feminina na era moderna e as modificações por que ela vem passando nas últimas décadas.

2.1 A CONFIGURAÇÃO DE UMA “IDENTIDADE FEMININA”

Nas sociedades pré-capitalistas e pré-industriais, ainda que já se considerasse as diferenças entre homens e mulheres e já existisse uma divisão de tarefas entre os sexos no cotidiano familiar, não havia espaços muito bem demarcados e/ou normas rigidamente estabelecidas quanto à atuação de ambos na sociedade.

Nesta época, a unidade doméstica também era vista como uma unidade de produção (Bruschini & Rosemberg, 1982). Assim, embora as mulheres cuidassem de seus filhos e de outras tarefas domésticas, ambos os sexos trabalhavam e estavam comprometidos com as

atividades de produção e sustento das famílias. Nas palavras de Bruschini e Rosemberg (1982), “historicamente, as tarefas domésticas, embora restritas à unidade familiar, eram executadas ao lado de outras atividades ligadas à produção social” (p. 9). Os ganhos financeiros provinham, desta forma, da atuação tanto do homem quanto da mulher.

No decorrer do século XIX, fatos como a ascensão da burguesia, a consolidação do sistema capitalista, o crescimento da urbanização e o surgimento da sociedade industrial, com seu grande avanço tecnológico, entre outros, proporcionaram mudanças significativas na vida de homens e mulheres (Bruschini, 1994; Rocha-Coutinho, 1994). Os espaços foram fortemente delimitados e a unidade doméstica e de produção passaram a constituir duas esferas distintas: a esfera “pública” – onde ocorria o trabalho remunerado da produção social – e a “privada” – o espaço doméstico, da reprodução, da família (Bruschini & Rosemberg, 1982; Rocha-Coutinho, 1994).

Esta delimitação dos espaços forneceu um novo delineamento dos papéis sociais exercidos por homens e mulheres: aos homens destinou-se a esfera pública, ou seja, o trabalho remunerado exercido fora de casa, e o sustento da família, enquanto que as mulheres ficaram responsáveis pela esfera privada, que englobava o cuidado dos filhos, do lar e do marido. Às mulheres cabia, assim, exercer os papéis de boas mães, donas-de-casa cuidadosas e esposas dedicadas. A exceção dizia respeito apenas àquelas mulheres de classe baixa, solteiras e/ou casadas, que necessitavam trabalhar fora para auxiliar no sustento da família.

Esses processos sociais ocorridos no século XIX geraram alterações na divisão do trabalho, bem como também, em um âmbito mais amplo, na estrutura da família e na organização das sociedades ocidentais. É somente com o advento da sociedade burguesa industrial, que, segundo Rocha-Coutinho (1994), “a temática da individualidade, da identidade pessoal, começa a se desenvolver, ao mesmo tempo que os domínios público e privado se estabelecem, reestruturando tanto seus territórios como suas significações” (p. 28).

Segundo esta autora, as identidades feminina e masculina começaram então a ser delimitadas, sendo que as mulheres passaram a ter sua identidade fortemente apoiada nos papéis de mães, esposas e donas-de-casa, enquanto que a identidade dos homens se baseava nos papéis de trabalhadores e provedores financeiros da família. Algumas características passaram a constituir os núcleos identitários feminino e masculino: as mulheres estariam vinculadas à reprodução, à natureza, ao corpo e à emoção, enquanto que os homens estariam vinculados à produção, à cultura, à mente e à razão (Giffin, 1999; Rocha-Coutinho, 1994). Dedicção, docilidade, fragilidade e submissão passaram a ser características atribuídas às mulheres e, de forma distinta, racionalidade, interesses profissionais e políticos e assertividade constituíam o “modo de ser” masculino. Esperava-se da mulher uma certa passividade e dos homens, uma posição mais ativa (Giffin, 1999).

Nesta época, as famílias começaram a se constituir segundo o princípio do matrimônio por amor, de forma distinta das normas que regiam a constituição das famílias patriarcais antes do século XIX, em que os casamentos eram “arranjados”, sendo comuns os casamentos visando interesses políticos e financeiros (Costa, 1989). Cabe ressaltar que na Europa, por exemplo, estas mudanças começaram um pouco mais cedo, ainda no século XVIII, e somente mais tarde foram sentidas em outras sociedades ocidentais, como é o caso do Brasil.

Um fator importante a ser destacado aqui é que, mesmo nas sociedades patriarcais antigas, era comum nas classes mais baixas, a possibilidade de casais se unirem, levando-se em consideração a existência de uma atração física ou de amor entre tais indivíduos, ainda que nas classes mais abastadas, isto não fosse relevante para constituir matrimônio.

As características atribuídas aos homens e às mulheres, bem como os espaços que ambos passaram a ocupar na sociedade, se fizeram sentir de forma forte neste novo tipo de casamento, baseado no amor, surgido no século XIX. Isto porque este casamento “por amor” estava, em grande parte, na verdade, a serviço dos interesses do Estado em controlar as

famílias e a organização social. Para esse controle muito contribuiu o trabalho dos médicos “higienistas” da época, que “normatizaram” e reforçaram certos comportamentos de interesse do Estado, como era o caso dos novos comportamentos e papéis de homens e mulheres na família e na sociedade (Costa, 1989; Rocha-Coutinho, 1994).

O poder patriarcal foi, assim, perdendo gradualmente sua força para um novo modo de controle dos indivíduos: o do Estado. Este “pregava” a geração de filhos saudáveis. Para os higienistas, o amor era permitido entre homens e mulheres para que constituíssem e mantivessem uma família, desde que a escolha do cônjuge obedecesse às regras determinadas por eles – como a de que o outro fosse dotado de boa capacidade física e moral (Costa, 1989).

Segundo Costa (1989), a mulher deveria ser, em primeiro lugar, sadia, além de possuir características vinculadas à beleza e à meiguice. Já o homem deveria também ter uma perfeita saúde, bem como ser dotado de um bom caráter.

Ainda segundo este autor, o amor foi indispensável para a ordem médica, pois estabilizava a solidez na família e a proteção dos filhos, além de regular os papéis sociais de homens e mulheres no casamento. Podemos dizer que havia, nesta época, uma grande preocupação com a criação saudável dos filhos e a manutenção dos valores sociais ligados à moral da família enquanto instituição social.

Associado ao modo como homens e mulheres lidavam, ou deveriam lidar, com o amor, a ordem médica foi delimitando e naturalizando certas características masculinas e femininas e demarcando os espaços a serem ocupados e os papéis a serem desempenhados por ambos. Assim, no caso da mulher, segundo Rocha-Coutinho (1994), ela

passa a viver para o amor: amor a seus filhos, a seu esposo, a sua casa. Para tanto, ela deveria se manter pura, distante dos problemas e das tentações do mundo exterior – o mundo do trabalho -, que deveria ficar sob o encargo do homem (p. 29).

Na época do “amor higiênico”, portanto, a figura feminina passou a ser reduzida à imagem de mãe, responsável unicamente pelo cuidado da família e dos afazeres domésticos, enquanto que a figura masculina foi reduzida à imagem de pai, que tinha como dever primordial prover financeiramente a família e preocupar-se com a continuidade dos valores morais e sociais de tal instituição. No caso do homem, como assinala Costa (1989), para os higienistas, ele “devia prover a subsistência material da família, otimizar a reprodução física da ‘raça’ e maximizar o patriotismo da sociedade” (p. 240).

Apesar da definição e naturalização das características femininas e masculinas e da clara demarcação das esferas pública e privada, as mulheres das classes economicamente desfavorecidas na época continuavam trabalhando fora de casa para suprir as necessidades financeiras da família, isto é, para contribuir para o aumento do orçamento doméstico da casa. Portanto, podemos dizer que, a despeito de uma identidade feminina fortemente marcada por sua atuação no lar, as mulheres das classes economicamente menos favorecidas quase sempre tiveram que participar do espaço público, do trabalho remunerado.

O cenário ideal da época era o da família conjugal moderna, de modelo burguês, formada por mãe, pai e filhos, sendo que cada um tinha sua função “normatizada” e, assim, regulada pela ordem médica – o pai deveria ser o provedor da casa, ou seja, quem trabalha fora e traz o sustento para a família, e a mãe, envolvida pelo seu “amor” incondicional, deveria cuidar da família e do lar, com dedicação e zelo. Os filhos deveriam respeitar e seguir este exemplo de harmonia familiar, aprendendo a executar tais papéis.

De acordo com Rocha-Coutinho (1994), no final do século XIX, o avanço tecnológico possibilitou uma maior participação das mulheres, inclusive as solteiras, em especial das classes menos abastadas, na produção. Elas foram sendo contratadas em grande número para trabalhar nas fábricas, que precisavam de pessoas para operar as novas máquinas que não

necessitavam de grande esforço muscular. Porém, as mulheres ganhavam menores salários e suas condições de trabalho, inclusive sua jornada de trabalho, eram desfavoráveis.

Nesta época, houve um movimento de expansão das mulheres em geral. A crescente urbanização ocorrida com o avanço industrial fez com que as mulheres das camadas mais privilegiadas, ou seja, média e alta, começassem a sair de casa para freqüentar a cidade, os teatros, as festas e iniciassem um maior contato com outras pessoas (Costa, 1989; Rocha-Coutinho, 1994).

Além disso, o século XIX foi palco de grandes lutas e movimentos feministas, como o movimento sufragista, que tiveram prosseguimento no século XX e que serão abordados de modo mais abrangente no próximo capítulo. Aos poucos, portanto, as mulheres foram se organizando, questionando suas condições de vida e de trabalho e os lugares sociais que ocupavam, conquistando, assim, cada vez um pouco mais de espaço. Cabe ressaltar que esta trajetória de lutas femininas, diferentemente daquelas inseridas nos movimentos operários da época, ganhou a participação intensa de algumas mulheres das classes média e alta, que possuíam melhores condições econômicas e tinham um maior acesso à educação.

No início do século XX, as mulheres de classe média começaram a ocupar o denominado “mundo do trabalho”, conquistando, desta forma, mais espaço na “esfera pública”. Segundo Rocha-Coutinho (1994), a princípio, elas geralmente exerciam atividades de vendedoras no comércio e de secretárias nos escritórios, além das atividades que já eram mais comuns, como as de professoras primárias e enfermeiras.

Ainda de acordo com esta autora, durante as duas grandes Guerras Mundiais, nas sociedades européias e norte-americanas, um número expressivo de mulheres foi levado a assumir as funções dos homens – que se encontravam em combate – nas fábricas. Elas continuaram, porém, a exercer as suas típicas funções domésticas, até porque sua identidade ainda estava fortemente atrelada a seus papéis de mãe, esposa e dona-de-casa. Ao término da

Segunda Guerra, contudo, com o retorno dos homens aos seus postos de trabalho, houve um movimento por parte da sociedade, de maneira geral, para que elas abandonassem seus trabalhos no espaço público e retornassem à esfera privada.

A sociedade, então, começou a reforçar, na década de 1950, a idéia da mulher como “rainha-do-lar”, como responsável inteiramente pela educação e pelo cuidado dos filhos, do lar e do esposo (Rocha-Coutinho, 1994). Situar a mulher neste pedestal de “rainha-do-lar” era, de certa forma, um modo de, ao engrandecer seu papel no espaço doméstico, impedir o trabalho das mulheres fora de casa.

Logo a seguir, nas décadas de 1960 e 1970, em decorrência dos movimentos feministas iniciados na década de 1960, ocorreu um questionamento significativo dos antigos papéis sociais desempenhados pelas mulheres, com novas conquistas femininas. Por essa época, e nas décadas seguintes, grande parte dos questionamentos se centrava no modo como as mulheres eram vistas e tratadas na sociedade, o que podia ser observado através dos estereótipos que lhes eram atribuídos.

Tais movimentos, segundo Carneiro (1994), expressavam uma revolta com relação aos processos de opressão social da mulher e também recusavam os estereótipos ligados a ela, como o mito de que a mulher é frágil e deve ficar confinada ao espaço doméstico, bem como a visão da mulher como, principalmente, reprodutora.

Houve, a partir da década de 1970, um maior ingresso de mulheres brasileiras de classe média no mercado de trabalho. Segundo Bruschini (1994), este aumento da força-de-trabalho feminina se deu por várias razões, entre as quais a autora cita: a necessidade econômica de complementar a renda familiar; o aumento, nesta época, das expectativas de consumo, frente aos novos produtos, que surgiam a cada dia; a expansão do mercado de trabalho; a crescente urbanização; e a aceleração do ritmo de industrialização.

A inserção das mulheres de classe média no mercado de trabalho, bem como sua trajetória nas sociedades ocidentais, permeada por questionamentos, lutas, resistências e conquistas, foi alterando significativamente o que se conhecia como identidade feminina.

As mulheres foram incorporando sua nova função de profissional e ganhando cada vez mais espaço no “mundo do trabalho”, principalmente nas últimas décadas. Um exemplo disso é o aumento considerável do número de mulheres ocupando importantes cargos de chefia nas empresas, ainda que esta parcela seja relativamente pequena, quando comparada aos homens, nas sociedades ocidentais.

Cabe ressaltar que, apesar da nova forma de atuação da mulher na sociedade, nem todas elas incorporaram a nova função de profissionais, havendo, no momento atual, grande diversidade de modos de pensar e agir. Assim, continuam a coexistir discursos antigos e novos na sociedade e, com isso, há mulheres que mantêm apenas a forte identidade de mães, esposas e donas-de-casa, ao mesmo tempo em que outras tentam construir uma carreira no espaço público – desenvolvendo uma identidade profissional – e outras, ainda, buscam conciliar estas duas esferas de ação, a de dona-de-casa/mãe/esposa e a de profissional competente.

Em meio a estas mudanças, pensamos ser importante destacar que os valores sociais, incluindo aqui o universo familiar, foram, também, sofrendo algumas alterações. Um exemplo é a inexistência, na atualidade, de um único estereótipo de família de classe média, que seria aquela formada por mãe, pai e filhos – muito comum no século XIX e na primeira metade do século XX – em que era o homem quem trabalhava fora e a mulher a única responsável pelo cuidado da família e do lar.

Em função dessas mudanças e da entrada crescente da mulher no mercado de trabalho, podemos observar um universo bastante diversificado de formações familiares, que têm sido cada vez mais aceitos pela sociedade, como é o caso de famílias de classe média

formadas por mãe solteira e filho(a), pai divorciado e filho(a), casal sem filhos, casal homossexual, entre outras.

Na atualidade, novos modelos estão surgindo nas sociedades ocidentais, em geral, e modificando as bases estruturais da família e da organização social, bem como os fundamentos das antigas identidades femininas e, em decorrência, das masculinas. Novos modelos vêm sendo aos poucos construídos, dependendo da cultura, do momento e da história de determinada sociedade. O fato é que podemos dizer que, na contemporaneidade, vem sendo “desconstruída” a idéia de que o sujeito deve estar atrelado a apenas uma identidade, unificada, em torno de um núcleo central, como aponta Hall (2000).

Neste momento, parece estar surgindo um novo sujeito, que abarca várias identidades, em momentos distintos. É o caso, por exemplo, das mulheres atuais, que, por vezes, se identificam com a profissional e, por vezes com a mãe e esposa. Segundo Hall (2000), na atualidade, as velhas identidades estão entrando em declínio e outras estão surgindo, o que está “fragmentando” o sujeito moderno, que se acreditava unificado em torno de um núcleo identitário fixo. A identidade passa, então, a ser caracterizada como plural.

Para este autor, o “descentramento” das antigas identidades é produto, entre outras coisas, de cinco importantes movimentos: a contestação, pelos teóricos humanistas, da idéia de que os seres humanos fazem parte da história apenas sob as condições que lhes são fornecidas; a descoberta do inconsciente por Freud; a idéia de Saussure de que não somos autores das afirmações que fazemos ou dos significados de nossa língua, pois este é um sistema social e não individual; o trabalho de Foucault, sobre a regulação do indivíduo e do corpo através do “poder disciplinar”; e o impacto do Feminismo, que questionou os papéis e lugares de homens e mulheres na sociedade.

Quanto ao Feminismo – elemento mais relevante neste trabalho –, que, em sua fase mais recente, faz parte dos novos movimentos sociais que surgiram por volta de 1960, ele

tornou-se o grande marco da modernidade tardia, de acordo com Hall (2000). Para o autor, isto se deu porque ele pôs em xeque questões como a distinção entre “dentro e fora” e “privado e público”, e contestou elementos da vida social como a família, a sexualidade, a divisão do trabalho, o cuidado com as crianças, entre outros.

Tais elementos foram fundamentais para a construção deste novo sujeito, que não tem uma identidade fixa, unificada, e que está exposto a uma diversidade de modos de pensar e agir, resultado da dinamicidade dos processos sociais vigentes no contexto contemporâneo. Desta forma, pensamos que as mulheres atuais estão construindo novas identidades e rompendo com a antiga idéia de que há apenas um caminho a seguir, o de boas donas-de-casa, mães e esposas dedicadas.

Enfim, consideramos que, em uma sociedade que está sempre em movimento, como a atual, as identidades vêm sendo constantemente construídas e, nestas mudanças, a sociedade vem reavaliando seus processos e “acomodando” estas novas identidades. Este é o caso, por exemplo, da nova identidade profissional das mulheres de classe média.

2.3 A IDENTIDADE DE GÊNERO COMO UMA CONSTRUÇÃO SOCIAL E DISCURSIVA

“Ninguém nasce mulher: torna-se mulher”

(Beauvoir, 1980, p.9)

Optamos por iniciar o subcapítulo com esta frase clássica para os estudos do gênero, visto que acreditamos que ela é de fundamental importância para reforçar a idéia de que as identidades de homens e mulheres, bem como os papéis a serem por eles desempenhados são socialmente definidos, de acordo com processos históricos e culturais.

Como assinalamos acima, pensamos na identidade não como algo natural, mas sim como uma construção social e discursiva, que atende às necessidades de uma dada sociedade em um determinado momento. A sociedade expressa-se e é constantemente produzida pelos seus discursos, que são carregados de ideologia e são elementos-chave para a construção das identidades dos sujeitos nela inseridos.

Os discursos constituem-se, simultaneamente, produtos e produtores dos processos sociais (Fairclough, 2001) a cada momento, ou seja, tanto reproduzem os ideais e os valores culturais de determinada sociedade, como também auxiliam a construir e a mudar tais pontos-de-vista, tais significados – entre eles as distintas identidades de gêneros –, e a moldar estas práticas sociais.

Acreditamos que a ideologia - entendida aqui como um conjunto de idéias, valores e modos de pensar de um grupo social - é parte integrante de todo discurso, construindo e reconstruindo conceitos, demonstrando o modo como os indivíduos devem se comportar, como devem ser, que papéis devem executar. Perguntas como “o que é ser mulher?”, “o que é adequado socialmente?” são respondidas à luz dos discursos ideológicos de determinada sociedade e de seus processos históricos.

Introjetamos certos conceitos como verdades absolutas, reproduzindo valores, normas e crenças culturais e formando nossa identidade a partir das ideologias que nos constituem, sem, muitas vezes, nos questionarmos ou sequer nos darmos conta de que são construções sociais.

Características atribuídas às mulheres e aos homens são, assim, muitas vezes, vistas como “naturais”. Um exemplo disso é a idéia de que as mulheres são “naturalmente” delicadas, frágeis e dóceis e os homens, fortes e rudes. No entanto, como vimos anteriormente, na realidade, estas características surgiram em determinado momento histórico. Goldemberg (1999) ilustra o caráter social da atribuição de características a homens

e mulheres ao afirmar que “mulheres não nascem mais frágeis e delicadas, com um jeitinho maior para lavar louça, nem homens nascem fortes e potentes, com maior vocação para trocar pneu e consertar carro” (p. 159).

É claro que não podemos negar as diferenças biológicas entre os sexos. Porém, o que fazemos a partir daí é amplamente influenciado pelo meio social em que estamos inseridos, nos seus mais variados aspectos. Segundo Rosaldo e Lamphere (1979),

certamente ninguém pode questionar que os sexos diferem na constituição biológica....mas a observação por si só das diferenças físicas nos informam pouca coisa sobre o mundo social onde vivemos; para os homens, a biologia torna-se muito importante se interpretada por normas e expectativas da cultura e da sociedade humana (p. 21).

Assim, recentemente, passou-se a utilizar o termo “gênero”, para se referir ao caráter social das características e diferenças entre homens e mulheres, enquanto que o termo “sexo” estaria vinculado às características biológicas de ambos. De acordo com Goldemberg (1999), este termo surgiu para “desnaturalizar” as identidades imputadas ao homem e à mulher, bem como os papéis que ambos devem desempenhar. Desta forma, pensamos que as definições do que é ser homem ou mulher serão construídas dentro de um contexto social, em um determinado momento da história humana. É exatamente no contato do indivíduo com outras pessoas e com o seu meio sócio-cultural – constituído de determinadas crenças e valores – que este formará seu modo de pensar e agir no mundo.

Antes mesmo do nascimento de um indivíduo, os pais já idealizam uma série de características que, na realidade, são reproduções ideológicas acerca de cada sexo. Exemplo disso é que, comumente, acredita-se que as filhas meninas serão mais delicadas e dóceis, enquanto dos meninos se espera características como força, vigor, entre outras. Da mesma forma, chega-se a associar tais características a cores que determinadas sociedades – em suas

construções de significados – utilizam para representar cada gênero. Assim, é comum preparar-se um enxoval ou a decoração do quarto na cor azul para os meninos e na cor rosa para as meninas.

A partir do nascimento, meninos e meninas começam a entrar em contato com esta rede de significações sociais e passam a ser educados de formas distintas, de acordo com os parâmetros estabelecidos pela sociedade a respeito de que características e atitudes cabem aos homens e às mulheres e que papéis eles devem desempenhar ao longo de suas vidas. É assim que os indivíduos vão construindo as suas identidades.

As meninas, principalmente as das classes mais abastadas, eram, até recentemente, educadas para desempenhar bem – e com extrema e exclusiva dedicação – as funções de mães, donas-de-casa e esposas, enquanto os homens eram educados para prover financeiramente a família, batalhar no mundo público e assumir uma posição decisória sobre a vida do casal e da família. Rocha-Coutinho (1994) assinala que

o modo como eram criados os meninos dava-lhes condições de ingressar no mundo masculino do trabalho e da competição. Da mesma maneira, os tipos de comportamento encorajados nas meninas supostamente as preparavam para desempenhar os seus futuros papéis no lar e na família. Acima de tudo, elas eram educadas no sentido de se orientarem para relacionamentos, isto é, eram orientadas para os outros e não para si mesmas (p. 59).

Os valores sociais transmitidos na educação das crianças relacionam-se diretamente às características desejadas e esperadas de cada gênero, ao espaço a ser ocupado e os papéis a serem desempenhados por ambos. É claro que devemos ressaltar aqui que, dentro de uma cultura, existem “sub-culturas” que abarcam diferentes grupos sócio-econômicos e os valores sociais podem ser distintos para cada um desses grupos.

Tais valores são reforçados de várias formas, como pela família – geralmente, a primeira entidade de socialização do indivíduo –, pela escola, pelos demais grupos sociais e também pelos diversos meios de comunicação.

No que se refere à figura feminina, vimos que características como docilidade, compreensão e cuidado, além de outras discutidas anteriormente, passaram a ser vistas como naturais nas mulheres e foram sendo reforçadas, entre outras coisas, pelo processo educacional, uma vez que constituíam elementos indispensáveis para o adequado desempenho dos papéis das mulheres na vida adulta. Nas palavras de Rocha-Coutinho (1994),

as meninas eram encorajadas a serem dóceis, boazinhas, úteis, prestativas, cooperativas, cordiais, tolerantes, compreensivas, a não incomodarem as pessoas e não dizer não. Ao contrário, dos homens, as mulheres foram ensinadas a cuidar de todo mundo, menos delas mesmas, a serem guardiãs da tradição e dos laços de famílias. Por isso, quando adultas muitas delas apresentam tanta dificuldade em pedir ajuda ou delegar tarefas, e carregam uma sensação de culpa e responsabilidade por situações que não se originaram de suas ações e não tem relação com sua real habilidade em determinar eventos (p. 59).

À medida que a história das sociedades ocidentais foi avançando, foram surgindo várias mudanças nos diversos âmbitos que as compõem, o que foi alterando, de certa forma, as figuras masculina e feminina. Acompanhamos um crescimento da participação das mulheres no mercado de trabalho – que passaram a assumir cargos de maior prestígio nas empresas, ainda que em número relativamente reduzido – e um maior e mais facilitado acesso das mulheres à educação e a novos lugares sociais. Contudo, embora alguns valores associados às mulheres tenham se modificado, outros permaneceram. Assim, encontramos hoje discursos sociais variados e, às vezes, até mesmo contraditórios.

Ao mesmo tempo em que foi aberta à mulher uma maior participação no âmbito profissional, continuaram sendo fortemente reforçados aqueles valores a elas atribuídos por

tanto tempo e que estão associados ao seu bom desempenho no espaço doméstico, mesmo quando as tarefas ligadas aos cuidados da casa e dos filhos são compartilhadas e/ou as mulheres recebem algum auxílio do marido ou companheiro.

Isto pode ser percebido nos discursos e nas condutas dos indivíduos adultos e também, de forma bastante interessante, nas brincadeiras das crianças, que são condizentes com os modelos sociais privilegiados e esperados delas quando adultas pela cultura vigente. Na cultura ocidental, por exemplo, dentre as inúmeras brincadeiras infantis, ainda é bastante comum as meninas brincarem de bonecas (suas “filhas”) e “casinha”, atividades ligadas ao “espaço doméstico” que, até recentemente, era considerado o único caminho possível para as mulheres na vida adulta.

Os meninos, ao contrário, brincam de super-heróis - que são fortes e têm inúmeros poderes -, correm e jogam futebol, explorando, de forma ampla, o espaço da “rua” que, segundo os valores construídos pela cultura ocidental - e que, de certa forma, ainda vigoram em maior ou menor grau em nossa sociedade -, também estão de acordo com os papéis que lhes caberão mais tarde, quando crescerem e forem trabalhar fora de casa.

Atualmente, isto está começando a se modificar. Contudo, ainda permanece forte a cultura das brincadeiras essencialmente femininas em oposição àquelas essencialmente masculinas, apesar da sociedade estar abrindo espaço para brinquedos que “permitem” uma participação, tanto de meninos quanto de meninas, como é o caso dos videogames, por exemplo.

Um fato relativamente recente é a participação das meninas em brincadeiras antes consideradas como unicamente masculinas, como é o caso, por exemplo, do jogo de futebol. Atualmente, já existem, inclusive, “escolinhas de futebol feminino”, com a participação destas meninas. É claro que ainda há preconceitos a esse respeito, até porque tudo isto é muito novo e a sociedade ainda está aprendendo a lidar com estas mudanças. É possível que isto gere

também modificações na vida adulta da geração atual e na formação das identidades dessas crianças, de ambos os sexos.

As mudanças na postura das crianças podem acompanhar ou ser influenciadas pelas modificações na postura dos adultos. Elas podem ser afetadas, por exemplo, pelo fato de que hoje as mulheres estão ocupando cargos profissionais antes preenchidos exclusivamente por homens e de que certas famílias, em que a mulher e o homem trabalham fora de casa, se organizam de forma a que ambos participam das tarefas do lar e do cuidado com os filhos.

Mas, como estas modificações são elementos novos na sociedade, é importante reforçar a idéia de que, no momento atual, coexistem várias formas de organização de tarefas entre homens e mulheres dentro de casa. Assim, mesmo nas famílias em que ambos os cônjuges trabalham fora, enquanto que, em algumas delas, homens e mulheres dividem todas as tarefas e responsabilidades, em outras a mulher é levada a desempenhar uma dupla jornada de trabalho para dar conta de sua atividade profissional e das tarefas domésticas.

Enfim, todas estas modificações que vêm ocorrendo nas sociedades ocidentais, e que coexistem com os antigos ideais e expectativas, vêm sendo produzidas e reproduzidas pelos discursos sociais que possuem também como marca nos dias atuais, a diversidade.

3 O TRABALHO FEMININO E A TRAJETÓRIA DE LUTA DAS MULHERES

É impossível falarmos de trabalho feminino sem contextualizá-lo em uma trajetória de lutas das mulheres para conquistar seu espaço no mundo público e modificar sua condição nas sociedades ocidentais. No capítulo anterior nos referimos à forma como vem sendo construída a “identidade feminina”, algo que está fortemente vinculado às diversas modificações sociais ocorridas ao longo da história das sociedades ocidentais, e como a figura feminina foi ganhando uma outra configuração a partir da expansão dos seus papéis e possibilidades de atuação em outros âmbitos que não apenas o doméstico.

É justamente a partir de tal contexto que, no presente capítulo, abordaremos a forma como estas mulheres foram se situando à margem da produção social na cultura ocidental em determinada época e como vêm construindo sua trajetória profissional, em meio a lutas para tentar modificar sua condição social.

Vimos que, em um determinado momento histórico, a unidade de produção passou a se dar em um espaço diferente da unidade doméstica e, assim, foram sendo demarcadas as esferas pública e privada, sendo que a primeira foi delegada aos homens e a segunda às mulheres. Os espaços foram demarcados de forma rígida e o trabalho feminino passou a ser desvalorizado socialmente, visto que não era remunerado e se dava no espaço doméstico e não na esfera valorizada da produção econômica, destinada aos homens. Assim, as mulheres passaram a ter como função única, o cuidado com os filhos, o marido e o lar. Como assinalamos no capítulo anterior, esta demarcação mostrou-se mais visível na burguesia, uma vez que as mulheres pobres se viam obrigadas a trabalhar fora para auxiliar e, muitas vezes, garantir o sustento da família.

Cabe ressaltar que, pelo menos nas sociedades ocidentais, ainda que o sexo feminino já fosse visto como inferior ao sexo masculino, em termos de trabalho não havia uma

desvalorização das mulheres, uma vez que tanto os homens quanto as mulheres estavam envolvidos no sustento da família. Segundo Saffioti (1976), inclusive, não havia necessidade de excluir as mulheres deste sistema produtivo, pois o trabalho delas, especialmente o daquelas das classes menos abastadas, gerava benefícios, como garantir a ociosidade das camadas dominantes.

Com a forte demarcação dos espaços e delineamento dos papéis, isso foi se modificando e as mulheres passaram a se situar à margem da produção social. Saffioti (1976) afirma que impedir a penetração das mulheres no espaço público e/ou lhes atribuir posições subalternas e menos compensadoras acabou por conduzi-las à marginalização social. Pensamos ser importante destacar aqui que esta marginalização se fez presente – e ainda pode ser percebida, de certa forma – apenas no espaço público, o do trabalho remunerado e da produção, pois, no âmbito doméstico, as mulheres sempre exerceram certa supremacia no que diz respeito à educação dos filhos e ao cuidado com o lar e a família, além de, nas classes mais abastadas elas ocuparem ainda a posição de “patroas” de seus empregados domésticos, como assinala Rocha-Coutinho (1994).

Ao longo do tempo – e de modo bastante lento, visto as inúmeras formas de resistência –, as mulheres, nas sociedades ocidentais, foram se organizando para modificar a condição de marginalização social. Os chamados movimentos feministas, em seus diversos momentos – das primeiras reivindicações logo após a Revolução Burguesa aos movimentos sufragistas da virada do século XIX para o século XX e aos movimentos feministas da década de 1960 –, foram cruciais para as mudanças conquistadas em relação a sua condição social, no sentido de ampliar seus papéis e de possibilitar a ocupação de espaços no mundo público. Assim, na parte inicial deste capítulo falaremos, de forma breve, sobre algumas formas de organização das mulheres, a fim de melhor podermos contextualizar a trajetória do trabalho feminino na esfera pública.

Embora os movimentos feministas não estivessem preocupados apenas com a atuação das mulheres no mercado de trabalho, mas, antes, com algo mais amplo, a condição social da mulher de maneira geral, eles tiveram uma influência importante nesse âmbito.

3.1 O TRABALHO FEMININO E OS MOVIMENTOS QUE “ROMPERAM BARREIRAS”

De forma geral, nas diversas sociedades ocidentais, a figura feminina não é vista no mesmo nível da figura masculina, estando situada, em quase todos os níveis, em um patamar inferior. Tais sociedades foram se organizando de modo que a relação entre homens e mulheres obedece, de forma geral, ao paradigma de que as mulheres são, de certa maneira, inferiores e, assim, desvalorizadas, decorrendo daí uma certa submissão aos homens. De acordo com Besse (1999), em um dado momento, em nosso país, a “Lei Civil Brasileira” reforçava esta submissão das mulheres aos homens no matrimônio. Nas palavras da autora, esta lei “subordinava as esposas aos maridos, definindo-as como eternas menores de idade, sem poder para tomar decisões finais sobre a criação dos filhos ou sequer administrar os próprios bens” (p.14).

Braidotti (1999) aponta esta desvalorização feminina, situando as mulheres nos chamados “grupos historicamente marginalizados”, ou seja, que são socialmente oprimidos pela sociedade devido às práticas de dominação e exclusão mantidas por esta. Rosaldo & Lamphere (1979) também afirmam que as mulheres têm sido consideradas universalmente como constituindo o “segundo sexo”, o “outro”. Como abordamos anteriormente, acreditamos que este fato é produto de uma construção histórica, social e cultural, ou seja, foi sendo articulado e reforçado a partir do modo como as sociedades ocidentais foram se estruturando.

Contudo, cabe também ressaltar aqui que não estamos situando as mulheres no lugar de vítimas da história, de sujeitos passivos, mas sim como membros ativos desta intrincada

rede de construção social, tecida de significados e de formas peculiares de estruturação de suas relações. Portanto, da mesma forma que as mulheres, durante muito tempo, “aceitaram” os papéis e lugares que lhes foram socialmente determinados, elas também empreenderam um movimento de questionamento da sua condição e, com isso, puderam levar a cabo uma certa alteração em sua condição.

Ao longo dessa trajetória de luta por mudanças, travada, em especial, através dos chamados “Movimentos Feministas”, as mulheres foram questionando sua posição como “segundo sexo” e se articulando para modificar os estereótipos vinculados à figura feminina. Esses movimentos contestaram o modo como as mulheres eram vistas na sociedade e as condições sociais que lhes foram impostas, como a que as destinava aos papéis de mãe e esposa e limitava sua condição no mercado de trabalho.

Enfim, os Movimentos Feministas trouxeram muitos questionamentos e, principalmente possibilitaram que as mulheres tomassem consciência do lugar subalterno que ocupavam na sociedade, desenvolvendo uma visão crítica que as levou a se mobilizar para tentar alcançar condições que lhes fossem mais favoráveis. Estes movimentos foram alterando, de certa forma, a estrutura social, tendo um grande impacto no comportamento, não apenas das mulheres, mas também dos homens, visto que levaram a uma revisão dos padrões sociais existentes, dos lugares ocupados e dos papéis executados por ambos os sexos.

É claro que não se pode afirmar que a opressão feminina tenha sido de todo erradicada. Ela ainda coexiste, de certa forma, na sociedade atual, com as novas formas de ser mulher. Acreditamos que, em grande parte, isso seja decorrência das fortes raízes da cultura patriarcal e machista que ainda se fazem presentes. Além disso, as mudanças sociais não ocorrem de forma homogênea e simultânea em toda a dimensão social, sofrendo a influência de aspectos sócio-culturais locais, muitas vezes, arcaicos.

Tal visão se manifesta, ainda hoje, através de discriminações no mercado de trabalho, de diferenças salariais, da permanência da dupla jornada de trabalho e de certas condições sociais oferecidas às mulheres, o que torna sua luta árdua e permanente. Podemos dizer que as mulheres pagaram um preço alto por suas conquistas. É o caso, por exemplo, da dupla e, por vezes, tripla jornada de trabalho a que muitas mulheres são submetidas. Assim, diferentemente da maioria dos homens, além de trabalhar fora de casa, as mulheres continuam a manter suas responsabilidades pelos cuidados com os filhos, com a casa e com o marido. É claro que há exceções, isto é, famílias em que tais tarefas são, mais ou menos, divididas; contudo, na grande maioria das vezes, as mulheres – e apenas elas – é que acumulam as tarefas das duas “esferas”, a pública e a privada.

Os movimentos de mulheres em busca de alteração em suas condições de vida não são recentes na história da humanidade. Acreditamos que sempre existiram atitudes e comportamentos femininos de reivindicação por melhoria das condições existentes, porém, de certo modo, isto se dava de forma isolada. Enquanto movimento organizado, contudo, o feminismo apenas surgiu no século XVIII. Nas palavras de Goldemberg e Toscano (1992),

o movimento feminista, enquanto ação organizada de caráter coletivo que visa mudar a situação da mulher na sociedade, eliminando as discriminações a que ela está sujeita, só vai surgir no quadro de mudanças mais profundas que marcaram a história da Europa Ocidental a partir do século XVIII. A corrida industrial, a expressão mais evidente da expansão do capitalismo e a Revolução Francesa, seu paradigma político, foram o caldo de cultura de onde brotou o feminismo, tal como hoje entendemos (p. 17).

Segundo Saffioti (1979), as mulheres lutaram lado a lado com os homens por conquistas políticas durante a Revolução Francesa, porém as conquistas alcançadas não beneficiavam igualmente as mulheres, o que levou algumas delas a empreender uma luta por seus direitos. Para esta autora, em torno de 1789, houve uma proposta de aprovação da

Declaração dos Direitos da Mulher e da Cidadã, que objetivava abolir os privilégios masculinos. De acordo com Goldemberg e Toscano (1992), o que se pretendia com esta proposta era situar, no mesmo nível de importância, os direitos de homens e mulheres. A partir daí, teve início a luta pela igualdade entre os sexos: para acabar com a submissão do sexo feminino ao masculino, pelo direito ao voto, por melhores condições para as mulheres que estavam no mercado de trabalho, entre outras reivindicações. Porém, estas lutas não obtiveram os resultados esperados de forma imediata.

De acordo com Goldemberg e Toscano (1992), começaram a ser criadas, em vários lugares, associações femininas que, mais tarde, vieram a gerar conquistas para as mulheres, apesar da resistência dos homens.

O século XIX foi cenário de alguns fatos que modificaram as sociedades ocidentais, sendo que, na Europa, alguns destes eventos tiveram seu início ainda no século XVIII. Com o avanço tecnológico, a consolidação do capitalismo, a maior urbanização e a ascensão da burguesia, entre outras coisas, a vida e o comportamento de homens e mulheres foi se estruturando de uma nova forma. Os espaços ocupados por homens e mulheres, contudo foram sendo cada vez mais demarcados (Rocha-Coutinho, 1994).

Esta segregação, como apontamos anteriormente, tirava as mulheres do mundo público, do trabalho e, de certa forma, mantinha o discurso da inferioridade feminina. “Mulher” não combinava com decisões referentes ao mundo público, ela havia sido talhada para cuidar da casa e da família. Cabe ressaltar aqui, que esta nova estrutura era mais visível nas classes média e alta, visto que, nas classes menos privilegiadas, a mulher tinha que trabalhar devido à sua condição financeira desfavorável.

Os movimentos feministas, no entanto, não se calaram diante desta nova ordem, mas, antes, continuaram a se estruturar e a lutar para alterar as condições sociais das mulheres. Goldemberg e Toscano (1992) afirmam que,

ao longo do século XIX, o feminismo foi se estruturando enquanto movimento, na medida em que as diferenças de tratamento entre homens e mulheres, no mercado de trabalho e no conjunto da sociedade, foram se tornando cada vez mais evidentes. Além dos salários menores que as mulheres recebiam, era flagrante sua marginalização dos processos decisórios, nos locais de trabalho, nos sindicatos e nos partidos políticos. A dupla jornada de trabalho, a precariedade das leis de proteção à maternidade e a superexploração da força de trabalho feminino eram algumas das discriminações que as mulheres sofriam (p. 19).

A partir da segunda metade do século XIX, uma reivindicação das mulheres se tornou um marco importante na história das sociedades ocidentais – o direito ao voto. Este movimento, denominado “movimento sufragista”, teve seu início nos EUA e na Inglaterra. De acordo com Goldemberg e Toscano (1992), em Manchester, no ano de 1865, surgiu o primeiro grupo de mulheres com o objetivo de lutar pelo voto feminino. Ainda segundo estas autoras, as mulheres buscavam, através do direito ao voto, lutar também pela conquista de melhores condições sociais, como, por exemplo, a ampliação do mercado de trabalho, salários e direitos trabalhistas iguais aos dos homens, maior acesso à educação, entre outras.

Tais movimentos se espalharam pelo mundo ocidental, entrando em recesso, contudo, no início do século XX, com o advento da Primeira Guerra Mundial, ainda que tenham sido retomados mais tarde (Saffioti, 1976; Goldemberg & Toscano, 1992).

Durante a segunda metade do século XIX, a luta das mulheres se evidenciava cada vez mais. Surgiram diversos jornais escritos por mulheres que se disponibilizavam a debater questões femininas. O conteúdo desses artigos nos jornais, no entanto, era de duas ordens: alguns questionadores da condição da mulher e outros, ao contrário, de ordem conservadora.

No final do século XIX as mulheres, por fim conseguiram uma conquista importante - a possibilidade de um maior acesso à educação. Em 1881, as mulheres puderam ingressar em um curso superior (Rocha-Coutinho, 1994).

A luta feminina continuou forte e adentrou o século XX. Goldemberg e Toscano (1992) afirmam que, em 1910, Clara Zetkin propôs, na segunda Conferência Internacional da Mulher Trabalhadora, a criação do Dia Internacional da Mulher, o dia 8 de março, como forma de homenagear as mulheres pela sua luta pela democracia, pelo socialismo e pela paz. Segundo as autoras, inicialmente, esta data foi festejada apenas pelas mulheres socialistas de alguns países da Europa e, somente em 1975, ela foi aceita pelos demais países do mundo, ao ser incluída no calendário oficial da ONU (Organização das Nações Unidas). A escolha desta data se deve a um episódio ocorrido em 8 de março de 1857, no qual morreram queimadas 129 mulheres que participavam de um movimento de luta por melhores condições de trabalho em uma fábrica em Nova York.

O início do século XX foi marcado pela Primeira Guerra Mundial, ocorrida no período de 1914 a 1918. As mulheres norte-americanas e europeias tiveram uma participação importante, visto que um grande número delas teve que assumir o lugar dos homens nos postos de trabalho (Rocha-Coutinho, 1994). Ao término da guerra, embora a sociedade lhes delegasse novamente a esfera doméstica, as mulheres continuaram reivindicando seus direitos, inclusive o direito ao voto. Aos poucos, os países ocidentais foram concedendo às mulheres o direito ao voto. Cabe ressaltar aqui, contudo que este direito não apenas foi concedido em diferentes datas, distintas pelos diferentes países, como também não ocorreu de forma igualitária e irrestrita, isto é, em alguns países, por exemplo, as mulheres só podiam votar em determinados tipos de eleições.

No Brasil, o feminismo foi fortemente influenciado pelo movimento dos países europeus e norte-americanos, porém teve suas peculiaridades em função de como o país foi construindo sua história e o modo como foi se estruturando social e culturalmente. Concordamos com Goldemberg e Toscano (1992), quando afirmam que

a escravidão, a tardia emancipação do centro de dominação, o modelo fundiário imposto pelo colonizador português e a influência da Igreja Católica como força política e instrumento do controle social são, ao nosso ver, elementos que permitem melhor entender as peculiaridades do feminismo em nosso país. Esses elementos são os fatores mais diretamente responsáveis pelo patriarcalismo, pelo paternalismo, pelo conservadorismo e pelo machismo brasileiro (p. 25).

Ainda de acordo com as autoras, o feminismo no Brasil apenas se constituiu enquanto movimento organizado na segunda década do século XX e estava inicialmente voltado para o direito ao voto. As reivindicações eram defendidas geralmente por mulheres de classes média e alta, visto que eram as que tinham maior acesso à educação e, portanto, mais a possibilidade de tomar conhecimento do noticiários internacional.

Bertha Lutz foi um nome altamente significativo na luta das mulheres brasileiras. Segundo Saffioti (1976), após voltar de Londres, em 1919, ela tornou-se líder do movimento feminista brasileiro e, em 1920, fundou a Liga pela Emancipação Intelectual da Mulher que, mais tarde, em 1922, veio a se tornar a Federação Brasileira pelo Progresso Feminino. De acordo com esta autora, a luta desta Federação voltava-se para sete princípios:

1. Promover a educação da mulher e elevar o nível da instrução feminina;
2. Proteger as mães e a infância;
3. Obter garantias legislativas e práticas para o trabalho feminino;
4. Auxiliar as boas iniciativas da mulher e orientá-la na escolha de uma profissão;
5. Estimular o espírito de sociabilidade e de cooperação entre as mulheres e interessá-las pelas questões sociais e de alcance público;
6. Assegurar à mulher os direitos políticos que a nossa Constituição lhe confere e prepará-la para o exercício inteligente desses direitos;
7. Estreitar os laços de amizade com os demais países americanos, a fim de garantir a manutenção perpétua da Paz e da Justiça no Hemisfério Ocidental (p. 258).

A preocupação dos movimentos feministas brasileiros, para além do voto, era integrar socialmente a mulher no mercado de trabalho, questionando a condição social em que as

mulheres estavam organizadas. É importante ressaltar que nesta época as mulheres de classe média já estavam iniciando sua participação no mercado de trabalho.

Em 1932, as mulheres brasileiras tiveram uma vitória, o direito ao voto, que constituiu um dos marcos de sua trajetória social e, em 1936, elas conseguiram o Estatuto da Mulher (Saffioti, 1976).

No final desta mesma década, mais especificamente em 1939, iniciou-se a Segunda Guerra Mundial, que findou em 1945. Novamente, as mulheres européias e norte-americanas tiveram que se desdobrar entre as tarefas do lar e assumir, pela segunda vez, as funções dos homens – que estavam na frente de combate – nas fábricas. Segundo Rocha-Coutinho (1994), ao término das guerras, houve uma forte pressão, por parte da sociedade, para que as mulheres se voltassem novamente apenas para seus afazeres domésticos. Esta pressão, contudo, não se deu sem que houvesse uma certa oposição e resistência feminina. Para essa pressão, que se fez sentir de forma mais intensa nos anos de 1950 e 1960, também no Brasil, muito contribuíram, inclusive, várias teorias psicológicas da época que tentavam mostrar a importância da presença da mãe em casa para o desenvolvimento saudável de seus filhos (Rocha-Coutinho, 1994). Porém, as lutas das mulheres avançavam, no seu ritmo, de certo modo lento, devido às resistências sociais, mas contínuo na busca dos seus ideais.

Na década de 1960, os movimentos feministas começaram a tomar mais força e se intensificaram nos anos de 1970, possibilitando um olhar mais crítico acerca de como as mulheres vinham sendo vistas e tratadas pela sociedade. Questionava-se, sobretudo, a antiga divisão dos papéis masculinos e femininos baseados na biologia. Assim, mais e mais mulheres começaram a perceber a necessidade de realizar mudanças. A partir desta fase, os movimentos feministas começaram a adquirir um caráter cada vez mais questionador das relações de gênero, que perdura até os dias atuais. Um dado interessante é que as revistas femininas, bem como a literatura de modo geral, também acompanharam estas reivindicações das mulheres,

explorando conteúdos instigadores sobre tal temática. Um pouco mais tarde, outros meios de comunicação, inclusive a televisão, começaram a veicular essas questões com frequência cada vez maior e em programas voltados para o grande público, como é o caso das novelas e de seriados como o “Malu Mulher”.

Além disso, os estudos sobre as mulheres também começaram a ganhar força nas universidades, obtendo maior destaque nas pesquisas científicas, o que impulsionou ainda mais os questionamentos acerca das relações de gênero. Nas palavras de Rocha-Coutinho (1994),

se muitas destas mudanças no papel e na posição social da mulher podem ser atribuídas às pressões exercidas pelos movimentos feministas desencadeados nos Estados Unidos e em alguns países europeus, elas se devem, também às novas pesquisas acadêmicas que alteraram substancialmente algumas concepções, mitos e estereótipos antigos acerca da mulher e configuraram o que se denominou de Estudos da Mulher. Ao submeterem estes mitos e estereótipos a um exame crítico criterioso, os pesquisadores questionaram as opiniões correntes sobre homens e mulheres e começaram a explorar domínios inteiramente novos, dirigindo suas atenções para temas antes não estudados no espaço acadêmico (p.13).

Foi também a partir da década de 1970 que as mulheres de classe média começaram a ingressar em maior número no mercado de trabalho no Brasil e a lutar para conquistar um lugar de maior poder e prestígio não apenas no trabalho, mas também no mundo público, de forma geral. É claro que as resistências têm sido inúmeras e, a cada dia, a luta é mais evidenciada frente à competitividade do mercado, aos desafios das mulheres em ter que conciliar os seus vários papéis e aos estereótipos, ainda hoje, associados às mulheres.

Enfim, a trajetória das mulheres no mundo do trabalho foi e é intensamente mesclada pelas conquistas diárias e pelos desafios decorrentes das resistências sócio-culturais ainda hoje encontradas. Não podemos negar que os movimentos feministas romperam, aos poucos,

algumas barreiras existentes na estrutura social ocidental, porém antigos e novos desafios atravessam a trajetória feminina a cada momento.

3.2 AS MULHERES DE CLASSE MÉDIA E O MERCADO DE TRABALHO

A inserção das mulheres de classe média no mercado de trabalho pode ser considerada um fato relativamente novo nas sociedades ocidentais, visto que começou a se intensificar somente no início do século XX. Acreditamos que, em parte, isto é decorrente do tipo de educação destinado às mulheres.

Durante muito tempo, como assinalamos antes, a educação escolar para homens e mulheres não era ministrada da mesma forma, visto que possuía objetivos bastante distintos para ambos os sexos, de acordo com os diferentes papéis que se esperava que eles viessem a desempenhar mais tarde, quando adultos. O que era considerado fundamental para qualificar para o mercado de trabalho, por exemplo, por muito tempo somente foi permitido aos meninos. Já as meninas aprendiam na escola apenas o necessário para poder desempenhar bem suas funções como mães, esposas e donas de casa. Segundo Rocha-Coutinho (1994), por muito tempo, a educação escolar feminina se manteve distinta da masculina. Nas palavras desta autora,

lentamente, a idéia de escolarização para meninas foi-se acrescentando à idéia mais antiga de educação doméstica, embora não oferecesse ainda uma educação idêntica àquela ministrada aos meninos, como pode ser visto pela diferença entre os currículos das escolas primárias masculinas – que ensinavam a ler, escrever, contar, conhecimento de aritmética, geometria e língua – e femininas – que ensinavam as primeiras letras, as gramáticas portuguesa e francesa, os ‘trabalhos de agulha’, a música, o canto e a dança (Rocha-Coutinho, 1994, p. 80).

Mesmo quando começaram a surgir os chamados “cursos normais”, destinados à formação das professoras primárias, seu maior acesso à educação não deveria “desvirtuar” as mulheres do seu caminho ideal – o casamento, a maternidade e o cuidado com o lar. Aos poucos, as mulheres de classe média foram ingressando cada vez mais nestes cursos e, assim, foram ampliando mais suas possibilidades de trabalho, ainda ligadas, contudo, a seus papéis de “cuidadoras” de crianças. No final do século XIX, segundo Rocha-Coutinho (1994), as mulheres puderam ingressar nos cursos superiores.

A entrada das mulheres de classe média no mercado de trabalho, no século XX, se deu de forma lenta e gradual, isto é, pouco a pouco elas iam conquistando mais postos de trabalho. Inicialmente atuavam em funções de apoio nos escritórios, como enfermeiras ou como professoras primárias e, mais tarde, foram abrindo outras oportunidades de atuação no mundo público, alcançando hoje, inclusive, importantes cargos de chefia nas empresas.

O fato das mulheres de classe média trabalharem foi encarado inicialmente como apenas uma forma de complementar a renda familiar e, mesmo assim, por um determinado período de tempo. Cabe ressaltar que, no princípio, as mulheres solteiras começaram a trabalhar enquanto aguardavam o casamento e, somente mais tarde, as casadas ingressaram no mundo público, em decorrência da necessidade de complementar a renda familiar para atender, inclusive, aos constantes apelos de consumo (Rocha-Coutinho, 1994).

Apesar da necessidade de complementar a renda familiar e do consentimento dos maridos e da própria sociedade, o trabalho feminino gerava um certo desconforto, visto que ameaçava, de certa forma, a harmonia dos papéis estipulados pela família conjugal moderna. Nas palavras de Besse (1999),

o ingresso de mulheres de classe média na força de trabalho ameaçava o modelo de família burguesa a qual exigia uma divisão sexual do trabalho – especialmente em cargos que as afastavam fisicamente da esfera doméstica – tornava-se mais uma problemática. Numa era de crescimento industrial, os empregadores e o Estado preocupavam-se com a saúde física e a

socialização “apropriada” de crianças (futuros trabalhadores) cujas mães passavam o dia nas fábricas (p.145).

Era necessário se separar o tipo de trabalho que as mulheres poderiam realizar, para que elas não deixassem de lado suas obrigações familiares e para não “corromper” sua “natureza” feminina. Desde que a unidade doméstica passou a constituir um espaço distinto da unidade de produção, a segmentação do trabalho teve um peso altamente significativo na trajetória profissional das mulheres.

Como as mulheres eram vistas, na sua essência, como mães, esposas e donas-de-casa, não poderiam realizar outras atividades que não estivessem vinculadas a essa natureza. Assim, elas deveriam procurar ingressar apenas ou, pelo menos, preferencialmente, em profissões que exigissem características tidas como “naturalmente” femininas, como era o caso da enfermagem e do magistério (Besse, 1999).

Já os homens, que ficaram responsáveis pelo “mundo” do trabalho, atuavam em profissões que passaram também a ser vistas como “naturalmente” masculinas. Estas profissões exigiam, na visão que prevalecia nas sociedades ocidentais, características intrínsecas ao sexo masculino, como, por exemplo, competitividade, vigor e objetividade, entre outras.

De acordo com Besse (1999), um estudo aprovado pelo Ministério do Trabalho, em 1942, concluiu que havia apenas um pequeno número de profissões compatíveis com as características “naturais” das mulheres em geral e que também não ofereciam riscos de tornarem as mulheres menos aptas à maternidade – sua função primordial. Segundo a autora, essas profissões eram as seguintes:

professora, assistente social, enfermeira, médica, dentista, farmacêutica, técnica de laboratório, assistente administrativa, secretária, vendedora, decoradora de interiores, funcionária de hotel, operária de fábrica (nas áreas

têxteis, confecção, decoração, indústria de alimentos, chapelaria e acabamento de diversos produtos), empregada doméstica (cozinheira, lavadeira, faxineira ou babá) e pequena produtora de produtos agrícolas (Besse, 1999, p. 153).

As mulheres não poderiam competir com os homens, visto que tinham papéis sociais distintos a cumprir e, principalmente, características próprias à sua “natureza” feminina. Adequar o tipo de trabalho a cada sexo foi, assim, a maneira encontrada nas sociedades ocidentais para manter a harmonia familiar e no mercado de trabalho. Deste modo, foram se estabelecendo e “naturalizando” as profissões consideradas masculinas e femininas.

Ao longo do século XX, um conjunto de fatores proporcionou às mulheres ampliar sua atuação no mercado de trabalho, e elas passaram a desempenhar também funções tidas como “masculinas”. Dentre esses fatores, podemos citar as duas grandes Guerras Mundiais – quando as mulheres assumiram os lugares dos homens que estavam na frente de combate –, a necessidade crescente do mercado de trabalho, a intensificação dos movimentos feministas – que questionaram a condição social destas mulheres, os lugares que ocupavam e os papéis que deveriam desempenhar, além dos estereótipos a elas atribuídos –, o maior acesso à educação – inclusive um crescimento do número de mulheres nos cursos superiores e o ingresso em cursos de pós-graduação –, e os questionamentos sobre a condição feminina levantados pelo número cada vez maior de estudos e pesquisas acadêmicas sobre a mulher.

Todos esses fatores não só foram ampliando a participação das mulheres no mercado de trabalho como também foram qualificando cada vez mais as mulheres para desempenhar funções antes consideradas exclusivamente masculinas. Assim, a partir da década de 1970, como assinalamos antes, houve um ingresso cada vez maior de mulheres de classe média, solteiras e casadas, no mercado de trabalho e nas mais variadas profissões – tanto aquelas tidas como femininas, como as masculinas. Esse aumento foi intensificado pela industrialização e urbanização crescentes, pela expansão do mercado de trabalho e pelo

aumento da necessidade financeira familiar para suprir, inclusive os crescentes apelos do consumo, como foi por nós apontado anteriormente (Bruschini, 1994; Rocha-Coutinho, 1994).

Segundo Soihet (2004), hoje

as mulheres já entraram em praticamente todas as atividades antes reservadas aos homens. Elas são mais de 40% dos advogados de São Paulo, são maioria em profissões como jornalismo, estão em todos os lugares, nas Forças Armadas, como motoristas de táxi e até nas lutas de boxe (p.20).

De acordo com Muraro (2003), o número de mulheres no mercado de trabalho cresceu mundialmente nas últimas décadas. Nas palavras da autora, “hoje as mulheres são 50% da força de trabalho mundial. Há quarenta anos, esse número não chegava a 30%” (Muraro, 2003 p. 9).

As conquistas das mulheres de classe média, não apenas no que diz respeito à sua atuação no mercado de trabalho, mas também, de forma ampla, ligadas à modificação – ainda que parcial – de sua condição social, são incontestáveis. À medida que as mulheres foram conquistando novos espaços na sociedade, os desafios abertos a elas também se diversificaram. A mulher agora tem que lutar contra as diferentes formas de discriminação – incluindo-se aqui os preconceitos – no mundo do trabalho, ainda que, por vezes, mais sutis do que no passado, bem como tem que dar conta da árdua tarefa de conciliar trabalho e família, uma vez que ela ainda é vista – e se vê, muitas vezes – como a responsável pelos cuidados da casa e, principalmente dos filhos.

As formas de discriminação da mulher no mercado de trabalho são as mais variadas e vão dos salários mais baixos ao número inferior de mulheres ocupando cargos de chefia e de maior poder e prestígio nas empresas. Não é nosso objetivo aqui, fazer um estudo detalhado destas formas de discriminação, porém acreditamos que elas ainda estão fortemente

vinculadas às “antigas identidades” masculina e feminina, bem como às relações estabelecidas entre homens e mulheres, especialmente as relações de poder, nos mais diferentes âmbitos.

Partilhamos o ponto de vista de que as mulheres ainda estão, de certa forma, associadas àquelas características consideradas como “naturalmente” femininas – pureza, fragilidade, docilidade e submissão, entre outras – e que permanecem, até certo ponto, vinculadas aos papéis que deveriam e devem desempenhar na sociedade.

As modificações nos papéis das mulheres vêm ocorrendo de forma lenta e gradual, sendo comum que modelos mais antigos e atuais convivam, por vezes de forma contraditória, tanto no discurso social quanto em níveis distintos de consciência, no interior dos próprios sujeitos. Além disso, a eliminação ou atenuação de estereótipos e preconceitos não se dá de forma rápida.

Muitas vezes, nos dias atuais, em que as mulheres já atuam em número expressivo no mercado de trabalho e assumem funções antes tidas como essencialmente masculinas, ainda escutamos que uma determinada tarefa “não é para mulheres” ou ouvimos brincadeiras preconceituosas – do tipo “mulher bonita demais não pensa”, “o que uma mulher tão meiga e delicada está fazendo em um cargo para homem” –, em que estão implícitas antigas visões acerca de homens e mulheres.

Outro desafio das mulheres de classe média tem sido conciliar a casa e a família com o trabalho. Sem dúvida, isto pode ser amenizado de algumas formas, como é o feito, por exemplo, por empresas que oferecem a possibilidade de trabalho com horários mais flexíveis ou, ainda, disponibilizam creches para os filhos de suas funcionárias. Acresce-se a isto o fato de que mulheres com melhores salários possuem condições financeiras para contratar uma pessoa, geralmente uma mulher, para auxiliar nas tarefas domésticas e nos cuidados com os filhos. Contudo, mesmo que não tenham que realizar elas próprias as tarefas domésticas, as mulheres continuam sendo responsáveis, em grande parte, pela administração da casa e dos

empregados, bem como pela educação dos filhos, acumulando, assim, diversos deveres em casa, juntamente com os de sua atividade profissional.

Na atualidade, contudo, já podemos observar algumas famílias em que ambos os cônjuges trabalham fora e dividem algumas tarefas no âmbito doméstico, ainda que isto não seja o mais comum nas sociedades ocidentais, inclusive porque os casais de hoje provavelmente receberam uma educação em que o modelo de mulher responsável pela casa e pelos filhos ainda estava presente. Assim, não apenas os homens têm dificuldade de assumir essas tarefas, como também muitas mulheres sentem dificuldade em dividir estas tarefas com o marido. Como aponta Rocha-Coutinho (1994),

a maior preocupação de seus maridos e companheiros nas tarefas domésticas e na educação dos filhos – participação esta que alguns homens hoje em dia já parecem dispostos a empreender – pode ser impedida, como assinala Süssmuth (1988), pelas próprias mulheres, por sua incapacidade em abrir mão do poder e controle que sempre exerceram no âmbito da casa e da família. Isto porque, o controle, a perfeição exigida do lar e das crianças, a insistência de que a mãe tem sempre razão, é a versão feminina do machismo, que a mulher sempre usou para contrabalançar ou mascarar sua vulnerabilidade, sua dependência econômica, sua subestimação pela sociedade e por si mesma (p. 63).

Não podemos deixar de assinalar aqui também que, além das mulheres que têm filhos e/ou maridos e tentam conciliar estas duas esferas de atuação, há também no mercado de trabalho mulheres que deixaram de lado os planos de constituir família e de serem mães para priorizar a carreira profissional. Para estas, o investimento em sua educação para um maior crescimento no trabalho é prioritário, já que almejam, primordialmente o sucesso profissional.

Enfim, as mulheres – solteiras, casadas, chefes de família e/ou mães – têm ampliado significativamente sua participação no mercado de trabalho e na esfera pública, em geral, destacando-se cada vez mais em cargos antes não permitidos a elas, demonstrando capacidade e competência para desempenhá-los, mesmo tendo que enfrentar a cada dia novos desafios.

3.3 A CHEFIA FEMININA

O número de mulheres ocupando cargos de poder e prestígio nas empresas, embora atualmente esteja em crescimento, ainda é muito pequeno. Podemos notar que, à medida que os cargos se tornam mais elevados hierarquicamente, o número de mulheres se faz cada vez mais escasso.

Fatores como a entrada das mulheres de classe média no mercado de trabalho e a possibilidade das mulheres, em geral, investirem de forma acentuada em sua educação e aperfeiçoamento, visando uma maior dedicação à carreira profissional, são ainda recentes. Além disso, as mulheres continuam a ser segregadas no trabalho, ou seja, permanece a chamada “divisão sexual do trabalho”, algo que apenas recentemente começa a ser alterado. Operar em certas áreas e níveis das empresas somente era permitido aos homens. Comandar negócios em uma empresa, ocupar um cargo de maior prestígio social e poder e chefiar um quadro de funcionários de uma corporação, definitivamente estavam destinados aos homens até há alguns anos atrás.

Pensamos que este fato se deve à forma como vinham sendo tecidas as relações entre homens e mulheres ao longo do tempo e, principalmente, devido aos estereótipos atribuídos aos homens e às mulheres, que delimitavam rigidamente espaços e funções, além de naturalizarem algumas características associadas aos sexos. Acreditamos que a idéia construída de que homens e mulheres possuem traços e características opostos, contribuiu tanto para a demora do ingresso das mulheres em algumas áreas profissionais, como a financeira e a tecnológica, como para dificultar a sua ocupação de cargos e funções de maior prestígio dentro das organizações, como os cargos de chefia.

No ambiente corporativo, os traços “naturalizados” como masculinos – objetividade, força, racionalidade, entre outros – sempre foram mais valorizados socialmente, e a idéia de

liderança e poder de decisão também sempre esteve fortemente associada aos homens. As mulheres, portanto, definitivamente não se encaixavam no perfil buscado pelas empresas, já que elas estavam associadas a características distintas daquelas necessárias para exercer essas funções mais elevadas.

Como assinalamos anteriormente, o mundo da produção e da competitividade foi, ao longo do tempo, atribuído aos homens e estes eram encorajados, através da educação que lhes era dada, a desenvolver os traços necessários para tal. Podemos acrescentar a isso, ainda, que atributos considerados masculinos como “agressividade” e “racionalidade” constituíram fatores primordiais no mundo do trabalho e no comando dos negócios. De forma oposta, nas meninas eram ressaltadas características ligadas à afetividade e à emoção e sua educação voltava-se principalmente, para as atividades domésticas e de criação e educação dos filhos. Assim, como afirma Rocha-Coutinho (1994), elas eram educadas para serem cooperativas, compreensivas, cordiais, tolerantes e prestativas na vida adulta.

Acreditamos que isto se refletiu diretamente no modo como a sociedade passou a ver homens e mulheres no trabalho, nas formas de atuação esperadas nos mundos público e privado e em como foi sendo construída a imagem de quem estaria mais apto a gerir os negócios e liderar as pessoas de uma empresa e a comandar uma casa. Segundo Lips (1991),

for many people, the image of a powerful person is inescapably male – and research suggests that the image of “leader” is similarly masculine (Lord, Foti & Phillips, 1982). In 1965, a *Harvard Business Review* survey of 2000 business executives found that 31% of the male respondents described women as “temperamentally unfit for management”. The ideal manager was perceived as masculine in character: competitive, aggressive, dominant, firm, vigorous, and rational (p.160).

Assim, as características “naturais” das mulheres destoavam do que se acreditava ser fundamental para a execução das tarefas importantes do mundo público da produção. Isto vem

se modificando nos últimos anos, ainda que de forma lenta e acompanhada por muita resistência. Acresce-se a isto o fato de que as próprias empresas vêm mudando sua filosofia e, com isso, o perfil de seus “líderes”. Agora espera-se mais cooperação e menos competitividade dentro das empresas, como será apontado mais adiante. Assim, as mulheres, aos poucos, estão começando a ocupar cargos antes tidos como “essencialmente masculinos”, como os de maior prestígio social e poder em médias e grandes corporações.

É claro que o acesso a tais redutos masculinos não vem ocorrendo de forma fácil e simples e, mesmo com as mulheres assumindo mais postos de poder e chefia nas empresas, alguns cargos ainda permanecem pouco acessíveis, como é o caso do postos de presidência e diretoria. Carreira (2001) afirma que, dentre as várias razões que ainda impedem as mulheres de chegar a estes cargos mais altos, encontram-se a permanência desta forte cultura de que o poder está vinculado a características masculinas e as dificuldades das mulheres em compatibilizar vida pessoal, familiar e profissional.

No que diz respeito ao primeiro obstáculo, Carreira (2001) assinala que, mesmo com os questionamentos acerca desta situação em um momento de alteração dos paradigmas sociais, a maioria dos indivíduos ainda se baseia nessas referências construídas anteriormente, estando presentes ainda muitos preconceitos e estereótipos. Em decorrência disso, as mulheres têm que se esforçar e trabalhar muito mais para adquirir o respeito e o reconhecimento de que são competentes para exercer a função de liderança.

Outro obstáculo que esta autora aponta, se refere à dificuldade das mulheres em conciliar os três âmbitos da sua vida: o pessoal, o familiar e o profissional. Para Carreira (2001),

o exercício da liderança profissional ou pública gera em muitas um certo desencantamento e cansaço diante das dificuldades e dos altos custos e sacrifícios pessoais, grande parte, decorrente do fato de ser mulheres. Um sentimento bastante comum também é o de estranhamento, dívida, culpa,

por acharem que não estão cumprindo bem o papel tradicional de cuidado da família e de suas relações afetivas (p.14).

Ao nosso ver, estas duas razões não só impedem e/ou dificultam as mulheres de chegarem aos cargos mais altos, como também constituem dificuldades no cotidiano de trabalho daquelas que já ocupam cargos de chefia nas instituições, sejam elas de médio ou grande porte. Ou seja, as mulheres ainda hoje têm que lidar, como assinalamos anteriormente, com os estereótipos a ela atribuídos enquanto “mulher”, sejam eles provenientes da sua própria visão ou da de funcionários, clientes e pessoas em cargos acima do que ela ocupa. Com isso, elas acabam tendo que se desdobrar para conseguir administrar o lar, sua vida pessoal e o grande contingente de responsabilidades e ações de um indivíduo que exerce um cargo de poder.

Contudo, apesar das dificuldades, há mulheres que investem cada vez mais nesta trajetória profissional e buscam dar “vôos” mais altos dentro das organizações, mesmo que, para isso, tenham que abdicar de outros projetos de sua vida e assumir os desafios do mercado de trabalho. Apesar de ainda haver resistências, preconceitos e estereótipos no que concerne às mulheres ocupando cargos de comando, muitas empresas começam a valorizá-las dentro das organizações, mobilizadas pelas próprias alterações do mercado de trabalho atual.

Muitas mudanças vêm ocorrendo a nível mundial e alterando os processos sociais existentes nas suas mais diversas ordens, o que vem gerando um forte impacto na realidade das organizações. Segundo Pinho e Casals (2004), fatores como a globalização, o avanço tecnológico e as crises econômicas que permeiam as sociedades na contemporaneidade, podem ser considerados como, em parte, responsáveis por essas mudanças, que vêm afetando também, de forma direta, o mercado de trabalho, contribuindo para um certo aumento da competitividade entre as empresas. Segundo esses autores, isto ocorre porque a globalização

possibilitou uma maior facilidade de comunicação e um rápido conhecimento de fatos ocorridos no mundo inteiro, de forma que as informações e os impactos podem ser sentidos nos mais longínquos lugares em frações de segundo. Desta forma, as empresas passaram a dinamizar seus processos a fim de se manterem adequadamente no mercado. Além disso, o avanço tecnológico vem trazendo constantes inovações, o que fez com que as empresas buscassem a atualização e o investimento tanto em recursos técnicos quanto humanos para lidar com a nova face do mercado. Finalmente, as crises econômicas vêm exigindo uma visão mais crítica e preparada das empresas para lidar com as situações emergentes.

Acreditamos que essas questões vêm alterando as prioridades de investimento das empresas para permanecerem e para exercerem a liderança no mercado, sendo que as pessoas, em lugar das máquinas, tornaram-se elementos-chave neste processo. Estamos vivendo um momento que é denominado por alguns de “Era da Informação”, em que o capital intelectual – que detém as informações e age a partir destas – tornou-se o grande diferencial competitivo no mercado.

Atualmente, o mercado está exigindo das organizações uma certa flexibilidade para lidar com as novas situações, constantes e rápidas, o que acaba instaurando a necessidade de um forte trabalho em equipe para pensar dinamicamente em novas estratégias de ação.

Frente à conjuntura atual, o termo “gerenciar” adquire uma conotação distinta, exigindo novas formas de exercício, um novo olhar e ações mais condizentes com as exigências do mercado e do momento presente, em que a cooperação passa a ser fundamental. Gerenciar e chefiar não estão mais vinculados à simples administração de bens e controle dos funcionários para que exerçam corretamente suas tarefas, mas, antes, ao desenvolvimento do trabalho em equipe na busca de melhores resultados. Desta forma, presidentes, diretores e gerentes devem agir como facilitadores e integrantes do processo de produção, levando em consideração as pessoas que nele estão implicadas.

Acreditamos que as exigências atuais do mercado e esta inovação no modo de gerenciar estão, até certo ponto, associadas à forma como as mulheres foram educadas, ao longo do tempo, para agir no mundo adulto e, de algum modo, ligadas a algumas características consideradas como sendo “femininas”. Segundo Carreira (2001),

mesmo tendo adentrado o mundo do trabalho e da vida pública recentemente, muitas mulheres já trazem contribuições significativas para o novo paradigma das organizações. Características como flexibilidade, sensibilidade, intuição, capacidade para trabalhar em equipe e administrar a diversidade, além de dizer mais vezes “nós” do que eu, estão em alta e assinalam, segundo alguns estudiosos, um emergente estilo feminino de liderança (p. 43).

Atualmente, muitos consultores empresariais têm falado sobre este “estilo feminino de liderar”. Contudo, preferimos não cristalizar tais características como um “estilo feminino de liderar”, mas apenas associar as necessidades do mercado atual com a forma como a figura feminina foi constituída ao longo do tempo, visto que acreditamos que essas características foram fruto de construções sociais. Além disso, há uma diversidade de comportamentos possíveis e que varia de acordo com as particularidades de cada indivíduo que assume um lugar de liderança e chefia em uma organização. Finalmente, cabe acrescentar que há muitos homens que possuem características tradicionalmente consideradas femininas e, ao contrário, mulheres mais competitivas e agressivas do que os homens na sua forma de atuar no mercado de trabalho.

De qualquer modo, talvez estas características ditas “femininas” de que o mercado necessita hoje, juntamente com a luta das mulheres por um maior reconhecimento de sua atuação na vida profissional, venham contribuindo tanto para o crescimento do número de mulheres em posições de poder e prestígio dentro das organizações, como também para

“desconstruir”, de certa forma, a forte conotação masculina de que outrora se revestiu esta esfera.

Enfim, as inúmeras modificações na contemporaneidade, que estão no bojo dos novos processos sociais, econômicos, históricos e culturais, tiveram um forte impacto nos antigos paradigmas, transformando a realidade das sociedades ocidentais. Tal fato vem trazendo a possibilidade de se tecer novas formas de ação, alterando o olhar sobre as relações entre homens e mulheres, bem como sobre as funções e os espaços a serem por eles ocupados nesta nova ordem social.

4 PESQUISA DE CAMPO

Como desenvolvemos ao longo da parte teórica, estamos vivendo um momento em que os paradigmas referentes às figuras feminina e masculina estão se modificando. Antigos “conceitos” vinculados a suas respectivas identidades vêm sendo alterados e a trajetória profissional das mulheres – principalmente a das mulheres de classe média – vem crescendo cada vez mais, possibilitando, inclusive, que algumas mulheres cheguem a cargos de poder e prestígio em instituições.

Cargos de chefia, tradicionalmente vinham sendo ocupados, quase que exclusivamente, por homens, até mesmo porque, até há algum tempo atrás, eram eles que atuavam no “mundo público” e estavam associados à produção e à cultura. À medida que as mulheres começaram a ingressar na esfera pública, bem como a investir em sua educação, foram atingindo “vãos” mais altos, ou seja, ocupando cada vez mais lugares, chegando, então, aos cargos de comando destas empresas.

Considerando todos estes fatores, a questão que nos instiga é justamente saber quem são estas mulheres que hoje estão ocupando tais cargos, de que forma elas exercem a chefia, como se sentem e se vêem neste cargo, que dificuldades enfrentam ao atuar nesta posição, bem como de que modo são vistas pelos seus subordinados e como eles se sentem sendo chefiados por uma mulher.

Desta forma, alicerçadas no estudo teórico que realizamos e em nossos objetivos, fomos a campo pesquisar a realidade de algumas dessas mulheres que vêm atuando em cargos de chefia de empresas financeiras. Mais especificamente, nosso estudo teve como foco mulheres que atuam em cargos de comando de agências em instituições financeiras – no caso, bancos – da cidade do Rio de Janeiro e seus subordinados, de ambos os sexos.

Como critério de escolha dos participantes de nosso estudo foram levados em conta apenas o sexo e o cargo que ocupam, bem como o tipo de serviço que as instituições financeiras oferecem – voltados para clientes preferenciais, ou seja, aqueles que possuem um nível econômico mais elevado. As mulheres que exercem o comando da agência são denominadas, na área bancária, como “gerentes gerais de agência” e os subordinados selecionados são intitulados “gerentes de relacionamento”.

Fizeram parte de nossa pesquisa três mulheres gerentes gerais de agência e dois subordinados de cada uma delas, um homem e uma mulher, totalizando nove pessoas. Consideramos ser importante fornecer, a seguir, um pequeno perfil de nossos entrevistados. Para preservarmos seus verdadeiros nomes, designamos as siglas G – para identificar as mulheres que atuam no cargo de gerência de agência – e SM e SH para os subordinados, mulheres e homens, respectivamente. Além disso, cada chefe e seus subordinados foram identificados com o mesmo número. Nossos entrevistados são:

G1 – Quarenta e nove anos, casada e com dois filhos (dezesseis e vinte e quatro anos).

S1M – Trinta e oito anos de idade, casada e com dois filhos (dois e sete anos).

S1H – Quarenta e três anos de idade, casado e com dois filhos (quatorze e vinte anos).

G2 – Quarenta e um anos de idade, separada e com dois filhos (três e onze anos).

S2M – Trinta e dois anos de idade, casada e sem filhos.

S2H – Vinte e sete anos de idade, casado e sem filhos.

G3 – Trinta e sete anos de idade, casada e sem filhos.

S3M – Quarenta e quatro anos de idade, casada e com dois filhos (seis e treze anos).

S3H – Trinta anos de idade, casado e com dois filhos (um e quatro anos).

Todos os nossos sujeitos participaram, em separado, de uma entrevista semi-estruturada e os textos resultantes da transcrição destas entrevistas foram submetidos a uma análise de discurso, como especificaremos melhor mais adiante.

Nossa pesquisa estrutura-se nos pressupostos de uma pesquisa qualitativa, que se propõe mais a compreender os fenômenos sociais a partir da perspectiva dos indivíduos que nela se inserem, não procurando resultados em números, mas, antes, a compreensão de determinados fatos e realidades. Minayo (2001) afirma que este tipo de pesquisa se preocupa com um “nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes” (p. 22).

Neste contexto, optamos também por uma análise do discurso, considerando que é através do discurso que os indivíduos tanto refletem os valores e as ideologias sociais de seu meio sócio-cultural, quanto os constroem e reconstroem constantemente. Ao nosso ver, os discursos são indissociáveis da realidade do meio sócio-cultural dos sujeitos, visto que, como assinala Rocha-Coutinho (1998), toda fala sempre está situada socialmente, ou seja, é emitida de acordo com o lugar de onde os sujeitos estão falando, de seu contexto social e de para quem estão falando, entre outros fatores.

Assim, investigar e analisar os discursos de nossos entrevistados torna-se fundamental para melhor compreendermos como a mulher que atua em um cargo de chefia em instituições bancárias está sendo vista por ela própria e por aqueles à sua volta, tendo, assim, uma idéia de como ela é percebida pela sociedade, de modo geral, uma vez que acreditamos que a fala de nossos entrevistados expressa, reforça e constitui significados sociais (Rocha-Coutinho, 1998).

4.1 PROCEDIMENTOS

4.1.1. Coleta de dados

Inicialmente, elaboramos um roteiro a ser utilizado, de forma conveniente, ao longo de nossas entrevistas, com questões que julgávamos pertinentes ao nosso estudo. Visando avaliar melhor este roteiro, realizamos, previamente, algumas entrevistas-piloto com indivíduos do segmento bancário por nós selecionado. Cabe ressaltar que tais entrevistas, embora tenham sido transcritas, não fizeram parte de nossa análise.

Para a realização de nossas entrevistas, contatamos algumas gerentes de instituições bancárias e dois subordinados de cada uma delas, a fim de expor-lhes nosso objetivo e esclarecer alguns dados importantes, como, por exemplo, o uso de gravador, a preservação de seus nomes e o da instituição em que trabalham.

Cada entrevista foi realizada em separado e nos horários e dias mais convenientes para os próprios entrevistados, antes ou depois de seu expediente. Com o intuito de deixarmos nossos entrevistados mais à vontade para falar sobre o que estava sendo proposto, realizamos entrevistas semelhantes a conversas informais, porém, não deixando de lado, o roteiro por nós elaborado.

Todas as entrevistas foram gravadas, com o consentimento prévio dos participantes da pesquisa, e, posteriormente, transcritas na íntegra, inclusive considerando expressões como, por exemplo, pausas, risos, hesitações, entre outras. Assim, explicitamos esses principais fatores na transcrição completa das entrevistas:

- ... = pausa breve
- = pausa média

- = pausa longa
- / = palavra interrompida pelo(a) próprio(a) entrevistado(a)
- * = palavra pronunciada de forma prolongada
- [...] = separação de diferentes trechos do mesmo entrevistado
- [] = quando os colchetes possuem alguma palavra, significa alguma situação ocorrida na entrevista – como por exemplo, [risos] ou então alguma explicação referente ao que o entrevistado está respondendo.

Após transcritas as entrevistas, iniciamos o processo de análise.

4.1.2. Análise de dados

Os textos resultantes da transcrição integral das entrevistas foram submetidos a análise de discurso, a partir de categorias por nós estabelecidas. Este tipo de análise preocupa-se, além do conteúdo dos discursos, com a forma como estes são transmitidos, bem como com a função dos significados expressos através daquela forma.

As “categorias de análise” emergiram, em grande parte, do próprio discurso dos entrevistados, ainda que elas tenham sido influenciadas pelas nossas perspectivas teóricas.

Foram as seguintes as categorias de análise por nós estabelecidas:

- Percepções acerca das figuras feminina e masculina
- Modos de chefiar
- Sentimentos e percepções de e sobre as mulheres em cargos de chefia

Julgamos ser importante assinalar que uma análise de discurso é sempre interpretativa.

Como aponta Rocha- Coutinho (1998),

o analista do discurso não objetiva alcançar o sentido do texto, até porque, de certo modo, isto seria reduzir a sua riqueza. Ao contrário, sua finalidade

é, antes, fornecer uma interpretação dentre as várias interpretações possíveis” (p. 328).

Tendo em vista essas questões, segue-se a análise por nós realizada.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.2.1 Categoria 1 - Percepções acerca das figuras feminina e masculina

A partir da análise dos discursos de nossos entrevistados, foi possível verificar, principalmente no discurso de mulheres – tanto de gerentes quanto de subordinadas –, a associação do “ser mulher” ao fato de se ocupar várias posições na vida, de se ter várias atribuições a cumprir, como a maternidade, a administração do lar, o desempenho profissional, entre outras. Estas tarefas, segundo as entrevistadas, correspondem à multiplicidade de funções que as mulheres têm que acumular ao ingressar na esfera pública, mais propriamente no mercado de trabalho. As seguintes falas podem ilustrar tal afirmação:

Olha, que tarefa difícil é ser mulher! Hoje em dia, eu realmente acho que a mulher...quis tanto...é...ser independente, mas ela acumulou muitas tarefas, principalmente quando ela se separa, que é o meu caso, tá, porque: tem que ser dona-de-casa, né, administrar a casa, bonitinho, manter as filhas estudando, bem equilibradas, né, porque você não pode fazê-las sentir tua falta...[risos], começa por aí [risos]... É...a casa toda abastecida, sem faltar nada pras crianças etc e tal, além da rotina diária. Eu trabalho o dia inteirinho, depois pegar aquele trânsito pra voltar...chega em casa, tem um certo dia que precisa ir ao supermercado depois do final do dia...não é moleza, é maravilhoso, mas ao mesmo tempo, hoje em dia acumulamos muitas tarefas, tem que ser uma super mulher mesmo (Sujeito G2).

Então, assim, eu acho que ser mulher, não querendo fugir muito a, a todos os chavões, a todas definições, eu acho que é, é ocupar várias posições ao mesmo tempo, né...mas eu, eu até acho que eu, é, não consigo, né, assim, ocupar várias posições (sujeito G3).

Bom, é uma tarefa difícil [risos], hoje em dia eu acho que meio difícil. Porque é mulher, é mãe, é trabalhar, é você ter... conseguir um tempo pra você... Acho que é muita responsabilidade, né, você ser mulher. Mas é legal, mas é muito bom [risos] (Sujeito SIM).*

Podemos notar nestas falas que os sujeitos salientam a dificuldade de realizar todas estas tarefas e expressam uma exigência de desempenhá-las bem, como podemos verificar nos trechos “administrar a casa bonitinho”, “manter as filhas estudando, bem equilibradas, né, porque você não pode fazê-las sentir tua falta” e “casa toda abastecida, sem faltar nada pras crianças”. A entrevistada G3, inclusive, afirma que tem dúvidas se consegue ou não levar a cabo esta multiplicidade de funções: “eu até acho que eu não consigo, né, ocupar várias posições”. Como vimos anteriormente, estas exigências constituem dificuldades das mulheres que atuam no mercado de trabalho e enfrentam o desafio de conciliar casa (incluindo a vida familiar e pessoal) e profissão, tendo, muitas vezes, que realizar uma dupla jornada de trabalho.

Encontramos também nos discursos de nossos entrevistados, homens e mulheres, a idéia de que às mulheres caberia arcar com todas essas responsabilidades ao mesmo tempo. Parece, desde modo, que discursos novos e antigos convivem na atualidade. Assim, alguns entrevistados afirmam que entre homens e mulheres não há mais diferenças em termos de atribuições e responsabilidades e que as relações hoje estão mais igualitárias, como se pode observar nos seguintes trechos de fala:

Eu acho que hoje em dia tá muito igual homem e mulher, acho que as atividades são muito iguais. Não tem muita diferença como antigamente, que o homem trabalhava, a mulher ficava em casa, eu acho isso. Isso mudou muito hoje. Acho que as coisas estão muito iguais. Eu não...hoje eu não vejo muita diferença, assim, em ser homem e ser mulher. Fora o sexo, né, que é diferente, né (Sujeito SIH).

Mulher? Eu acho que é a mesma coisa. Deve ser...as mesmas funções, porque hoje em dia no próprio trabalho, a mulher tá crescendo muito,

né...você vê, por aqui mesmo, só eu de homem e são seis mulheres trabalhando. Então...tão mais... porque antigamente a mulher tinha aquele... intuito de ficar ...mulher dona do lar... Hoje não, hoje do jeito que a situação tá, a mulher tem que compartilhar com o homem as despesas da casa, né.(Sujeito S3H)*

Cabe apontar aqui, contudo, que para S3H, esta mudança na vida das mulheres é atribuída, em grande parte, pelo menos, à necessidade de compartilhar as despesas da casa hoje em dia, como se pode observar no final de sua fala “hoje do jeito que a situação tá, a mulher tem que compartilhar com o homem as despesas da casa, né”.

Outros – e, às vezes, um mesmo entrevistado, em momentos distintos –, contudo, salientam que a dedicação e os cuidados da família – filhos e marido – e do lar permanecem sendo, pelo menos em grande parte, responsabilidade das mulheres, como pode ser observado nos seguintes trechos de fala:

Ser mulher é ... é ... também fazer parte também de uma sociedade e ... e ... participar ativamente também de todas as ... as coisas que fazem com que a nossa sociedade se desenvolva..... E acho que ser mulher é cuidar também da família, cuidar dos filhos, ser também responsável, cuidar do marido... [risos] Seria isso (Sujeito S2H).

embora muitos [homens] ainda ajudem nas tarefas domésticas, mas não se compara às tarefas das mulheres (Sujeito G2).

eu acho que a gente tem uma carga um pouco mais pesada porque além de você trabalhar, você tem aquilo que a sociedade... é... já tá carregado pra você, que é você ter todas as funções da mulher em si, de dona-de-casa, de mãe, de trabalhadora, porque hoje o percentual de mulheres trabalhando é muito grande, então eu acho que é uma tarefa difícil (Sujeito S1M).*

Estes discursos de “igualdade” dos entrevistados podem ser vistos tanto como resultado da vivência de novas formas de organização familiar – uma vez que hoje, em algumas famílias, ambos os cônjuges trabalham fora e até pode haver uma certa divisão de

tarefas, ainda que nem sempre tão igualitária assim – como também podem ser resultado de uma não percepção clara das demais tarefas que as mulheres acabam cumprindo fora do ambiente de trabalho e que já estão tão “naturalizadas” como “femininas” que não são nem mesmo percebidas como tal. Esta “naturalização” se expressa na fala de nossos entrevistados, independentemente do sexo, em expressões como a empregada por SIM que se refere a “funções da mulher em si”.

Outro ponto que julgamos importante salientar aqui é que, para nossos entrevistados, especialmente as mulheres, “ser mulher” hoje é ter a possibilidade de realizar escolhas sobre o caminho a seguir em sua própria vida, ou seja, poder fazer opções sobre em que área de sua vida desejam investir e quais são suas prioridades. Dentre as gerentes que entrevistamos, por exemplo, encontramos mulheres que optaram por investir na carreira profissional em um primeiro momento e outras que escolheram conciliar a profissão com a maternidade. Até recentemente o único caminho “possível” para as mulheres das classes mais abastadas era a maternidade e a dedicação à família e ao lar. Contudo, o movimento de mulheres, que ampliou suas possibilidades de atuação, aliado à necessidade financeira das famílias atuais e a outros fatores referentes ao próprio mercado de trabalho possibilitaram a saída das mulheres da esfera privada em direção a uma participação maior e mais ativa na “esfera pública”.

É claro que o fato de fazer uma escolha entre investir na família e/ou na profissão implica na possibilidade de ter que abdicar de outros planos de sua vida, pelo menos em um determinado momento, como podemos observar no seguinte trecho da fala de G3:

É, eu acho que ser mulher é ab/ principalm/, principalmente uma mulher profissional, eu acho que é abdicar de muita coisa... é*...eu tô com trinta e sete anos e não tenho filhos, por exemplo, sou casada há 4 anos...então...assim, eu, eu, eu abdiquei bastante coisas em função da, da vida profissional.*

Na análise da fala de nossas entrevistadas foi possível perceber, também, que, apesar da possibilidade de escolha aberta às mulheres, ainda pode ser sentida a presença de um certo condicionamento a que homens e mulheres estariam submetidos, algo não apenas imposto pela sociedade, mas também incorporado pelas próprias mulheres, como ilustram os seguintes trechos:

[Ser mulher é ser] Seguidora de regras. [sorriso] [...] Eu a/ eu acho que a mulher, ela é bastante condicionada, ela é seguidora de regras, principalmente no mercado de trabalho, né (Sujeito S3M).

Qualquer coisa que eles fazem, ah, porque é homem, então é normal. Mulher é porque é alguma coisa...ah, diferente, por exemplo (Sujeito S2M).

Contudo, como podemos ver na última fala acima, a liberdade é vista como algo permitido aos homens mas não necessariamente às mulheres. Talvez isto se deva ao fato da sociedade ser percebida por elas como mais permissiva aos homens, exigindo mais rigidamente determinadas condutas das mulheres, algo que, de certa forma, perdura na contemporaneidade.

Acerca do que significa, para os sujeitos entrevistados, “ser homem” foi possível observar, também, tanto na fala de gerentes quanto na de subordinados, homens e mulheres, a presença de estereótipos construídos ao longo da história no que se refere às características tradicionalmente associadas aos homens e a suas atribuições.

No que diz respeito às características tidas como “masculinas”, os três sujeitos homens entrevistados apresentaram discursos muito semelhantes, ressaltando o fato de que “ser homem” está ligado a características como possuir uma postura profissional, ter caráter e responsabilidade, como podemos verificar nos seguintes trechos de fala:

Acho, sei lá, eu, pra mim, ser homem é assumir uma postura, caráter, postura de gerência que mais...sei lá. Não tem muita, assim, definição para ser homem, é muito vago “ser homem”. Ah, acho que, sei lá, ter uma postura, um caráter, ter caráter, ter responsabilidades. Basicamente isso (Sujeito S1H).

Várias atribuições, é... ser homem é você ter responsabilidades nos seus atos, é você cuidar da família, é você participar ativamente ... é ... do cotidiano, entendeu e ... _ várias atitudes que fazem que a pessoa seja um homem. Eu acho que seria isso (Sujeito S2H).*

Ser homem é ser responsável, é ser*...dedicado...correto...humilde...Eu acho que é ...o principal (Sujeito S3H).*

Quanto às atribuições e funções que caberiam aos homens, estes mesmos sujeitos enfatizaram tanto a questão profissional, como é o caso de S1H, que mencionou “assumir uma postura de gerente”, como também o cuidado com a família, compreendido aqui como ter responsabilidade enquanto provedor. Tal fato reforça as atribuições tradicionalmente consideradas masculinas.

As falas das mulheres – tanto de gerentes como de subordinadas – foram bastante diversificadas, mostrando diferentes olhares e valores sobre o significado do que é “ser homem”. Assim, ao mesmo tempo que encontramos visões que apontam os homens como parceiros, em uma relação mais igualitária, também nos deparamos com visões do homem como o protetor e esteio da família, responsável por tomar decisões e detentor de um certo poder:

Hã, o que é ser homem? O que que eu vou te...eu vou pensar:é ser parceiro (Sujeito G1).

[risos] Eu acho que ser homem é ter poder, né. Eu acho que o homem ainda é o poderoso da história, né, é o homem que determina a história, né, tanto é, que a gente definiu o nosso gênero como ...né... a gente, quando quer falar do ser humano, a gente fala o “homem”, né, na maioria das vezes. Então eu acho que o homem tem poder, o homem tem a liderança, né, no

mundo todo, né... Eu acho que o homem também...eu ainda vejo o homem, como uma pessoa que ampara bastante, né...é...foi isso que eu procurei até no meu casamento, um homem que tivesse esse típico papel de homem mesmo, né... de protetor, de...de homem poderoso, não é...que decidisse as coisas...Então, pra mim é isso, o homem é poder (Sujeito G3).

Podemos notar na fala de G3, a “naturalização” dos antigos papéis e funções dos homens em sua busca por “um homem que tivesse esse típico papel de homem mesmo”, isto é, que, na verdade, desempenhasse o papel de protetor e de responsável pela tomada de decisões, tradicionalmente associado aos homens.

Outra questão que parece ainda permanecer no discurso de nossos entrevistados é a idéia do homem voltado mais para a “vida pública”, para o âmbito profissional, algo que passou a ser fortemente marcado a partir do século XIX, como vimos anteriormente. Contudo, já surge no discurso de nossas entrevistadas a idéia do homem como auxiliando as mulheres nas tarefas da esfera privada, ainda que não de forma igualitária, como podemos observar nas falas a seguir:

Essas tarefas já de trabalho que a gente já conhece, né, embora muitos ainda ajudem nas tarefas domésticas, mas não se compara às tarefas das mulheres. Assim,...é... eles têm aquela preocupação de se dar bem na profissão, o barzinho com os amigos, tem os cuidados com os filhos sim, mas não se compara ao nosso cuidado, tá... então ainda é uma tarefa mais fácil – ser homem...[risos], eu acho [risos] (Sujeito G2).*

Ah, é a parte melhor da história [risos], entendeu? Não, eu acho também, são tarefas difíceis, só que eu acho que a gente tem uma carga um pouco mais pesada porque além de você trabalhar, você tem aquilo que a sociedade... é... já tá carregado pra você, que é você ter todas as funções da mulher em si, de dona-de-casa, de mãe, de trabalhadora, porque hoje o percentual de mulheres trabalhando é muito grande, então eu acho que é uma tarefa difícil. Pra eles fica um pouco mais...o lado mais fácil, né? (Sujeito S1M).*

Acreditamos que, por estarmos vivendo um momento de mudança de paradigmas referentes às figuras feminina e masculina, nos deparamos a todo instante com olhares diversos e, algumas vezes, até contraditórios, que são atravessados por discursos que abarcam tanto a “antiga” como a “nova” visão acerca do papel e da posição de homens e mulheres na sociedade.

4.2.2 Categoria 2 – Modos de chefiar

Quanto ao modo de chefiar, todos os entrevistados – tanto as mulheres chefes como os subordinados, mulheres e homens –, foram unânimes em revelar formas diferentes de homens e mulheres chefiar. Há falas em que esta diferenciação, ainda que não esteja muito clara, pode ser sentida de modo implícito, nas entrelinhas de seus discursos. Observamos, ainda, alguns discursos contraditórios, ou seja, casos em que os sujeitos, em um certo momento falavam da não existência de diferenças, e, em outro, apontavam estas diferenças.

Nas falas das mulheres em cargo de chefia, os seguintes trechos ilustram esta questão:

... não importa, eu acho que de repente se é mulher ou homem, porque também tem... acho que não tem muita diferença. Tem a, como você gerencia. Ou a mulher ou o homem, eu acho que também... eu já trabalhei com, com...homens assim, maravilhosos, eu tive chefes assim...a mulher é mais compreensiva, o lado de mulher, mas eu não vejo muita diferença não (Sujeito G1).*

Eu acho...a mulher, ela consegue controlar um pouco mais...se ela tiver o equilíbrio, tá, porque tem aquela coisa de...talvez a, a mulher que eu digo sem equilíbrio seria a, aquela que não estaria adequada pra função, porque uma, uma função de gerente geral, você não pode estar emocionalmente perturbada, né, porque você tá liderando um grupo inteirinho que tá ali te vendo, te vendo como a líder. Então, mesmo que você tenha problema emocional, não pode ficar ah... chorando...então tem que ser um grande equilíbrio [...]O homem já é mais tolerante, aquela coisa mais tranqüila, pelo menos a maioria que eu conheço, eles são bem mais tranqüilos, ele não tão acompanhando tudo, pastas super organizadas, planilhas,... sabe ... O homem, quando ele não é hiper-ambicioso, ele é “seja o que Deus quiser, se vier aí a chefia, vou responder tudo que eu já sei”,... a mulher não, ela

vai se preparando toda, toda teórica [...] Sabe aquela pessoa que quer trabalhar bem e viver bem, não é aquela coisa: só trabalho, trabalho, trabalho, talvez quando ela tenha essa visão masculina, né, que ela venha a querer passar por cima das outras (Sujeito G2).

Então eu vejo assim...bem, é...bem separado, né... um grupo, um grupo que vai bem, um grupo que...é... tem uma ótima liderança, que tem até um perfil que nem se identifica por se mulher, né, tipo, mais profissional mesmo...que se aproxima mais até mais da questão do perfil do homem. E vejo um outro assim...de uma coisa mais de...sei lá...de não...a palavra não é deslumbrada, mas eu vejo assim...algumas mulheres, é...se envaidecem muito disso, né...e vejo também a mulher assim, também muito limitada, né...Eu acho que a mulher, ela...a mulher que tá como gerente, ela*...é*...eu não sei se ela se auto-coloca ou ela se conforma com um teto mais baixo, né... Porque é difícil ver uma mulher ser diretora ou vice-presidente. Isto até eu acho que o sistema não permite esse desenvolvimento, e nós mesmos, mulheres, não... não nos permitimos. Então, eu acho que a mulher, ela...o homem não, o homem não, não atribui um teto tão baixo, às vezes a mulher sim, ela atribui, ela fica meio querendo aquilo ta bom pra vida dela toda, né, chegou no máximo. (Sujeito G3)*

Podemos notar que nas falas das três mulheres há uma “naturalização” das características femininas e masculinas na forma de gerenciar, como pode ser visto, por exemplo, em “a mulher é mais compreensiva, o lado mulher” (G1), “tem até um perfil que nem se identifica por se mulher, né, tipo, mais profissional mesmo...que se aproxima mais até mais da questão do perfil do homem” (G3) e “não é aquela coisa: só trabalho, trabalho, trabalho, talvez quando ela tenha essa visão masculina, né, que ela venha a querer passar por cima das outras” (G2). Parece que as mulheres, para elas, seriam mais compreensivas, menos voltadas exclusivamente para o trabalho e teriam consciência das suas limitações dentro de uma empresa, como pode ser observado no seguinte trecho da fala de G3:

É difícil ver uma mulher ser diretora ou vice-presidente. Isto até eu acho que o sistema não permite esse desenvolvimento, e nós mesmos, mulheres, não ... não nos permitimos.

G1, em sua fala, apesar de, a princípio, afirmar que não vê diferenças entre homens e mulheres chefiando, logo a seguir se contradiz, admitindo que considera a mulher mais compreensiva.

G2, inicialmente, argumenta que a mulher que exerce um cargo de chefia não pode estar “emocionalmente perturbada”, devendo possuir equilíbrio, visto que está liderando uma equipe. Logo a seguir, contudo, comenta que pensa que as mulheres são mais emotivas que os homens e trazem mais problemas de casa ou, pelo menos, demonstram mais, o que, não apenas reforça a idéia de que a mulher é mais emoção, em oposição ao homem, mais racional, como também de que ela mistura os espaços público e privado, isto é, a família e o trabalho.

Esta mesma entrevistada, mais adiante, afirma também que os homens são mais tolerantes e tranqüilos em relação às atividades de trabalho, enquanto que as mulheres seriam mais preocupadas em relação à sua preparação, inclusive teórica, para a execução do trabalho, e mais preocupadas com questões como a organização. Talvez esta preocupação em fazer tudo da forma mais correta, em se preparar para a execução do trabalho, em tentar ser organizadas, esteja ligada ao fato de que, como das mulheres não se espera que ocupem cargos de comando, usualmente nas mãos dos homens, elas têm que batalhar mais para mostrar sua competência para atuar nestes cargos.

G3 se refere também ao fato de que as mulheres são menos ambiciosas que os homens porque a sociedade – e elas próprias – não espera que elas ocupem os cargos mais elevados. Assim, a mulher acaba por se conformar com um teto mais baixo e não se permite desejar atingir os postos mais altos hierarquicamente no trabalho, como os de diretora ou vice-presidente.

A diferenciação no modo de chefiar também aparece nos discursos dos subordinados, em geral, tanto homens quanto mulheres. Para eles, as mulheres chefiam unindo razão e emoção, enquanto os homens apenas utilizam a razão. Esta emoção estaria vinculada também,

na fala dos subordinados, ao fato de que as mulheres consideram os funcionários de uma forma mais holística e “humana” – isto é, levam em conta outros aspectos, além do profissional, como os problemas de ordem pessoal – e não os vêem apenas como trabalhadores subordinados a elas. Isto pode ser observado, inclusive, no uso da palavra “humana” ou da expressão “lado mais humano” que alguns sujeitos utilizam para caracterizar esta forma de atuação. As seguintes falas podem exemplificar nossas afirmações:

Olha, eu acho que, assim, é aquele negócio, o homem, ele, ele lida muito com a razão, eu acho que é mais isso, eu acho que a mulher também lida com a razão e também tem o, o coração [...] eu acho que o homem é muito razão, é difícil você pegar um, um homem, você vê, no geral, que, que ele consiga analisar um pouco o lado mais humano, essa coisa toda, eu acho que a mulher já tem esses dois lados, ela consegue, é, analisar muito a razão e o bem pra empresa, em primeiro lugar, mas também conseguindo deixar que...a pes/, é, a pessoa, o profissional...ser ele profissional, ser também ser humano e tem suas dificuldades, tem a*, tem sua necessidade,...Eu acho que é legal porque eu acho que ela consegue ver mais os dois lados (Sujeito S1M).*

Realmente é uma pessoa super humana, mais atenciosa... e os homens deixam mais só o lado profissional...Então, às vezes, você tá precisando de que levem em conta um pouco seu lado humano, alguma coisa que você tem que fazer em casa... e ...o homem é mais difícil, não entende, não costuma entender (Sujeito S2M).

É ... o chefe homem, ele é ... como eu disse na pergunta anterior, o chefe homem, ele tem um pouquinho mais de ... ele não tem a parte sentimental da coisa né, é* ... vê mais a coisa como ... bem, bem profissional, não que a mulher não seja também profissional, mas * ele vê as coisas mais* pela razão e tudo, não tem muito assim, coração. Mas é ... é importante né. É, e a mulher, ela, na verdade, ela tem ainda uma, uma forma mais, mais tranqüila de pa/, passar... as informações que deseja e tudo... É, eu acho que a diferença tá aí,né (Sujeito S2H).*

Além deste “lado mais humano” e de “gerenciar com emoção, além da razão”, para os subordinados entrevistados, as mulheres teriam supostamente uma “forma mais tranqüila” de passar as informações e seriam mais motivadoras do que os chefes do sexo masculino, como se pode observar na fala de S2H, acima, e na de S1H, a seguir:

cada um tem o seu...pessoal...diferente, o homem é diferente da mulher, mas a nível do, do, do ambiente de trabalho, não vejo diferença nenhuma. Até acho que a mulher é mais motivadora do que o homem (Sujeito S1H).

Entendemos que estas formas de gerenciamento, atribuídas pelos subordinados às chefes mulheres, podem derivar tanto do modo como a figura feminina vem sendo construída e percebida na nossa sociedade – algo que ainda é reforçado na educação das mulheres, e que estaria vinculado a características como sensibilidade, docilidade, preocupação com os outros e emoção – como também das experiências particulares que estes sujeitos tiveram com chefias mulheres.

Esta forma “tranqüila” que um chefe mulher tem de passar as informações, a que S2H se refere, é contrastada, contudo, com a forma “neurótica” e estressada das mulheres, a que os sujeitos S3M e S3H se referem nos trechos a seguir:

O chefe homem...eu acho que ele não tem o lado emoção, mas ele é bastante claro, bastante determinado, né, comparando os dois, a mulher é muito mais neurótica... como chefe do que o homem...tá. O homem, eu acho que, aquela coisa da determinação no trabalho, de fazer, de acontecer, eu acho que ela não tem, ele não te passa muito a emoção, né, é*, algumas vezes um pouco explosivo, né. Agora a mulher, ela parte pro lado mais um pouquinho mais neurótica, mais agressiva, quando você não faz,, ela se altera, né, na, nessa parte de chefia (Sujeito S3M).*

Às vezes, às vezes, a mulher tem aqueles dias, né, de estresse, então... Quando a mulher fica assim... naquele estresse, pô, tem dias que é realmente complicado (Sujeito S3H).

Embora os estereótipos em relação à figura feminina – em cargos de chefia ou não – estejam presentes na fala de nossos entrevistados, é notável a sua coexistência com discursos em que está presente uma diversidade de características, até mesmo, muitas vezes, de forma

contraditória. Isto se torna compreensível se pensarmos que estamos vivendo um momento de intensas modificações nas formas de pensar e agir no mundo, na execução de novos papéis e funções e na ocupação de novos espaços, em que valores “antigos” e “novos” ainda dividem o mesmo espaço.

Ao investigarmos o modo como nossas entrevistadas que ocupam cargos de chefia se vêm exercendo tal função e como são vistas por seus subordinados, optamos por questionar também, além da realidade específica destes sujeitos, a forma como elas vêm as mulheres, em geral, exercendo um cargo de poder e chefia.

Encontramos nos discursos das gerentes uma diversidade de olhares sobre as mulheres, em geral, em cargos de chefia, que trazem algumas semelhanças, tanto em termos de conteúdo como nas formas de expor a questão. As três chefes que entrevistamos falam da existência de uma diversidade de mulheres e se referem diretamente a suas características. Todas enfatizam a preocupação com o desenvolvimento de um trabalho em equipe, algo que vem sendo valorizado na gestão corporativa atual e que pode ser visto como uma característica tradicionalmente atribuída às mulheres, mais preocupadas com os outros, com o grupo.

G1, embora se refira à existência de mulheres diferentes, diz estar falando de sua própria postura, e caracteriza as mulheres em cargos de chefia como dedicadas, parceiras, observadoras e envolvidas no trabalho. Ela utiliza o advérbio “muito” para reforçar a presença de tais características nas mulheres, como em “muito dedicada” e “muito observadora”. G1 fala de sua proximidade com os funcionários e do fato de não se preocupar apenas com o lado técnico do trabalho, mas também com a forma e o clima para sua execução, referindo-se à importância da realização de um trabalho de motivação do pessoal. Nas palavras de G1:

Eu acho que a mulher em cargos de chefia também, eu acho que... a gente/ é... eu acho que mulher é muito dedicada, eu acho que a mulher é*

muito... é muito parceira, é muito observadora, eu acho que a mulher... consegue gerenciar ass/... Depende, eu tô falando no meu lado, porque eu também conheço mulheres diferentes... é... eu tô falando por mim, né... Por mim, eu acho que... a mulher como chefia ... eu acho que é muita dedicação também. Eu não sei, eu não sei porque... quando eu pensei... veja bem... eu comecei a fazer uma análise minha... mulher, eu comecei a fazer uma análise da dedicação, de envolvimento, de... de parceria, eu sempre tô muito próxima... dos gerentes, né. Eu não só levo o lado profissional como eu consigo... é... é... pra... é pra fazer um trabalho num todo, trabalho de motivação... isso daí eu acho muito importante... Agora eu tô falando o meu lado, agora... eu não sei... eu até conheço que...quem não é muito isso, né (Sujeito G1).*

Quando questionada, de forma mais direta, sobre como se vê atuando neste cargo de chefia, G1 foi se referindo a suas características, enfatizando novamente a motivação – a que possui e também a que procura passar para seus funcionários –, a sua proximidade deles e a execução de um trabalho em equipe. Falou sobre seu jeito de ser, que caracterizou como “meio mãezona”, do reconhecimento e valorização de seus subordinados, salientando também a sua cobrança, quando necessário. Isto pode ser observado nos seguintes trechos de sua entrevista:

Eu me vejo... é... eu acho que é até difícil eu tá me analisando, mas eu acho que eu procuro trazer muita motivação... eu acho que se você não tiver motivado, eu acho que você não consegue trabalhar legal, eu acho que... se... isso já aconteceu muito comigo antes até da chefia... Até a F (funcionária que havia entrado na sala) tá do meu lado, de repente me, me corrige ou me lembra alguma coisa aí... se você chega pra trabalhar, o seu chefe... aliás, eu não uso muito essa palavra aqui dentro, mas o seu chefe,... você chega pra trabalhar, o seu chefe não te dá um bom dia, não cumprimenta, tá de mau humor, eu acho que o dia da pessoa acaba, não acaba?... Porque eu acho que a gente trabalha porque a gente, muitas vezes, a gente adora o que está fazendo e na maioria das vezes porque a gente precisa ou porque a gente tá, tá numa passagem. Mas a gente trabalha também porque a gente gosta de... de ser reconhecida, de receber um elogio. Então, eu procuro... eu procuro ... é, mostrar mesmo, conversar com.. com eles, com todos. Sempre motivando, sempre elogiando e também sempre quando tá mal, também tá mal mesmo, aí eu chamo, e*, e* ... mas acho que sempre reconhecendo.[...] eu acho que* nós somos muito próximos, é uma equipe muito próxima, muito unida [...] Eu acho que, que ... uma grande característica que eu tenho é*, é tá sempre motivada. Eu acho que... eu acho que você tem que trabalhar, assim, sempre motivada, até eu te falei no início, por que nem sempre você...Eu acho que a*

motivação, eu tô sempre reconhecendo os funcionários... tá, isso daí eu tô sempre reconhecendo, eu tô sempre valorizando..... Também cobro, né... mas eu vejo que cada um que consegue fazer alguma coisa, realizar, eles vêm logo aqui correndo vibrar e tal.[...]Acho que eu sou meio “Acho que eu sou meia mãezona até...de todo mundo, eu tenho mania de ser mãe [risos] (Sujeito G1).

Talvez este jeito “meio mãezona” e a “mania de ser mãe”, a que G1 se refere, estejam vinculados à sua conduta de se preocupar não apenas com o aspecto técnico do trabalho, mas também em como o funcionário, enquanto pessoa, está realizando determinadas funções. Assim, ela fala da necessidade de conversar com ele, valorizar, elogiar. Podemos pensar nessas características como aquelas que foram – e que ainda são – encorajadas nas mulheres, como é o caso da questão do cuidado com os outros e da existência de uma sensibilidade para perceber o indivíduo como um todo.

É interessante observar, também, no seu discurso a respeito do trabalho em equipe que, ciente das atribuições e responsabilidades da chefia atual – valorizando a opinião e a participação de todos, mas cobrando as tarefas a serem executadas para que a empresa atinja os objetivos propostos –, G1 demonstra uma relação mais horizontal com os subordinados, colocando-os na posição de parceiros no trabalho e estabelecendo uma relação de proximidade com eles. Neste contexto, G1 chega a ressaltar, em seu discurso, que não utiliza a palavra “chefe” com seus subordinados.

Este mesmo fato é observado na fala de G2, quando diz que não passa uma “postura de chefona”, ou seja, de líder autoritária, para não manter os subordinados distantes dela, conforme se pode observar no trecho a seguir:

É, é, eles, a maioria comenta que eu sou muito alegre, eu não passo aquela coisa de “a postura da chefona”, entendeu?, eu não passo mesmo, é normal, até pra não deixá-los muito distantes de mim. Já é de mim mesma gostar de conversar, de ver como é que você tá e etc e tal. Se tá com um probleminha ou muito triste, eu já percebo, aí eu falo “Nossa, não tá bem

hoje”, não entro em detalhes não, porque tem gente que não gosta de falar da sua vida pessoal, mas eu, pelo menos, dou aquela...entrada, se ele quiser comentar, ótimo. Entendeu?, então...é tranquilo.

Podemos notar, neste mesmo trecho, a presença de uma atenção e cuidado para com os funcionários, que encontramos também no discurso de G1, bem como de uma sensibilidade mais aguçada para perceber aspectos da vida pessoal de seus subordinados e não apenas aqueles estritamente relacionados às tarefas profissionais.

Sobre sua visão das mulheres exercendo cargo de chefia, G2, assim como G3, ressalta que, ainda que algumas mulheres consigam desempenhar de forma adequada a função, há mulheres que não lidam bem com a questão do poder, como se pode ver no trecho de G2 a seguir:

Tem também aquelas mulheres muito autoritárias, chegaram ao cargo...e passam a ser muito autoritárias, mandona... Então tem que ter um certo cuidado também. É muito o estilo de pessoa, não porque ela é a gerente geral... mas porque ela já vem com uma personalidade forte, né, e quando ela alcança o cargo de chefia, ela vem mandando em tudo. Então também é problemático.(Sujeito G2)

No discurso de G3, é interessante observar que, quando se refere às mulheres que, ao seu ver, têm uma ótima liderança, ela apresenta um perfil que ela mesma define como “masculino”, como se pode ver no seguinte trecho:

Então eu vejo assim...bem, é...bem separado, né... um grupo, um grupo que vai bem, um grupo que...é... tem uma ótima liderança, que tem até um perfil que nem se identifica por se mulher, né, tipo, mais profissional mesmo...que se aproxima mais até mais da questão do perfil do homem. E vejo um outro assim...de uma coisa mais de ...sei lá...de não...a palavra não é deslumbrada, mas eu vejo assim...algumas mulheres, é...se envaidecem muito disso, né(Sujeito G3).*

Tanto G2 quanto G3 se vêm exercendo a liderança de forma adequada. G2 afirma que se vê como uma pessoa equilibrada no exercício de seu cargo, fator que julga ser primordial para desempenhá-lo. Além do equilíbrio, G2 aponta, de modo explícito e implícito, outras características de sua liderança, como a tranqüilidade para lidar com as tarefas e delegá-las aos subordinados, o fato de ser muito observadora, a educação e a gentileza no trato com os funcionários e a capacidade para resolver problemas, como é possível verificarmos na fala a seguir:

Então eu acho que eu tenho um baita de um equilíbrio pra tá controlando eles e, principalmente, assim,...eu acho que liderar é muito isso, quer ver? ... um gerente tá de cabeça quente, com um problema, aí eu recebo um outro problema pra passar pra ele...aí, num determinado momento alguém diz “Ué, já falou pro Fulano?”. Aí eu olho pro Fulano e digo “Não, quando ele acabar de atender aquele cliente, eu vou passar pra ele”. Porque eu fico com medo de desequilibrá-lo ainda mais, entendeu? Então eu acho que gerenciar é muito isso, tá de olho em tudo, em todos os momentos, isso é muito perigoso porque... isso, na prática, acontece muito, tá lá o gerente envolvidíssimo com um problema, aí chega outro problema, “gente”, ele nem acabou de resolver um, vem outro na cabeça dele, isso pode perturbar. E eu sou tranqüila ao ponto de esperar, fico observando... “Acabou?”, “Acabou!”, “Agora começa outro”, entendeu? , eu não chego de supetão com outro caso, senão pode perturbar e eu acho que desequilibra. [...] Acho que [os subordinados me vêm] com tranqüilidade..., o detalhe não é ser chefe homem e chefe mulher, desde que você seja super equilibrada, consiga tá coordenando com educação, com gentileza,... entendeu? [...]Porque a gente tem uma diretoria, né, que nos apóia na hora de um aperto. E eu quase não levava problemas pra ele [referindo-se ao seu superior] e ele: “G2, você gerencia muito bem, vou te mandar uma agência maior”(Sujeito G2).

Já G3, além das características anteriormente ressaltadas, se vê como uma pessoa justa, focada nos resultados, competitiva, ambiciosa, ética, responsável (tanto pela própria carreira, quanto pela empresa), com habilidade de comunicação e preparada tecnicamente, como podemos observar nos seguintes trechos de sua fala:

Eu me vejo assim, como uma chefe que...é...bastante justa, né, eu sou uma pessoa bastante competitiva, né, eu procuro resultado o tempo todo,...é eu procuro desenvolver o potencial da equipe, eu me considero um pouco mentora, né...é...das pessoas, que trabalham comigo...mas acho que...é* focada pra resultado é o que eu mais vejo, né ... Eu sou bastante focada pra resultados, né...isso não significa que eu vou...fazer...falta de ética, porque eu, eu me considero absolutamente ética, né, assim... eu acho que a marca da , da minha...eu acho que duas palavras definem bastante a minha atuação como gerente: eu sou bastante ética e bastante responsável. Então eu sei a minha responsabilidade enquanto, é, dona da minha carreira, eu sei minha responsabilidade enquanto gerente, em que, que eu administro o núcleo desta unidade de negócios, e a minha responsabilidade como as pessoas que trabalham aqui, né...e* então responsabilidade e ética são duas coisas que me definem bastante, E acho assim, bastante ambiciosa também, né.[...]Ah, eu acho que um chefe tem que ter liderança, eu tenho, tem que ter um bom entrosamento/...é...relacionamento na profissão, eu tenho, ele tem que ser super preparado tecnicamente, eu sou preparada tecnicamente... é*... tem que ... ter habilidade de se comunicar, eu também tenho... que mais que eu poderia... tem que ter liderança (Sujeito G3).*

Podemos notar que G3 enfatiza algumas de suas características fazendo uso do advérbio “bastante” carregado de ênfase, como em “bastante competitiva”.

Embora G3 saliente o trabalho de equipe, parece diferenciar-se das outras duas entrevistadas que ocupam cargos de chefia por apresentar uma postura, ao nosso ver, mais vertical, mais hierárquica e, assim, ela não se inclui como membro da equipe, mas sim como sua “mentora”. Ela associa sua boa liderança ao fato de conseguir comprometer sua equipe com a obtenção dos resultados almejados, como podemos observar no seguinte trecho de sua fala:

eu sou uma pessoa que eu consigo o comprometimento da equipe, né... eu acho que quando você consegue que a equipe se comprometa, é porque você tem uma, uma boa liderança, né, porque o que você tá falando, tá sendo bem recebido, muito bem (Sujeito G3).

Outro ponto que reforça sua postura vertical, mais hierárquica, pode ser observado quando G3 relata que não proporciona muito espaço para os seus subordinados serem criativos, direcionando muito, traçando as estratégias:

Acho que tem um ponto negativo: qualquer pessoa que já tenha trabalhado comigo tem...é...que eu, eu penso que dou espaço pras pessoas se manifestarem, mas...a ... a sensação que as pessoas têm, é que eu não dou... Então, eu, na verdade, eu chego à conclusão que eu não dou, né...então eu sou...eu discurso, eu faço muito mais discurso, é...eu direciono bastante, eu traço estratégias, mas eu dou pouco espaço pras pessoas serem criativas, isso é um defeito, então, eu acho que isso, as pessoas tem pra falar de ponto negativo (Sujeito G3).

No que diz respeito à sensibilidade para perceber aspectos da vida pessoal dos funcionários, diferentemente de G1 e G2, G3 afirma claramente que não é muito perceptiva ou voltada para estas questões, mas diz que este é um aspecto que precisa modificar:

Então se tem uma pessoa que ficou doente hoje, quando volta, eu... nem me toco de perguntar, sabe, não é por mal, é falta de hábito [...]Eu mudaria o que... eu acho que eu preciso dar mais valor pro lado pessoal, né, dos meus funcionários, né (Sujeito G3).

No que se refere à visão dos subordinados sobre as mulheres em cargos de chefia, a maioria se deteve na diferenciação entre os desempenhos de homens e mulheres, como já apontamos anteriormente. Alguns discursos, contudo, merecem uma atenção especial, como é o caso do discurso de S1H, que, apesar de afirmar que para ser chefe, basta ter uma postura de liderança, é bastante ambíguo no que diz respeito à questão da liderança feminina:

A gente vê no primeiro momento, assim, a coisa, assim, mais a, a postura, às vezes do homem ser mais rígido, o homem às vezes,...é*... Existem mulheres também que são rígidas, sabem...sabem tomar conta do negócio, mas acho que o homem às vezes até, às vezes é mais rígido, às vezes na...na...na conduta das pessoas, na, no gerenciamento de pessoas. Acho*

que elas, aos poucos tão... não é que tem que ser rígido, não é que tenha que ser rígido nem bruto pra ser, pra ser líder, mas tem que ter uma postura de liderança, né, ... pra que as pessoas ... né, elas tenham um mito da pessoa assim, respeitem a pessoa, que façam o que a empresa e a pessoa tão, tão solicitando (Sujeito SIH).

O mesmo subordinado, mais adiante, afirma que as mulheres podem alcançar esta postura de liderança com o tempo, o que nos parece reforçar a idéia de que, como os homens são mais duros e rígidos, estão mais “naturalmente” aptos para os postos de comando, ainda que algumas mulheres possam ser também “muito boas em cargos de chefia”:

Como eu vejo? Olha, depende. Tem mulheres que são muito boas em cargos de chefia, tem, tem postura, tem atitude, tem liderança, tá. Aí depende de cada pessoa. Eu acho que elas podem conseguir esse atributo com o tempo, tá? (Sujeito SIH).*

S3M, ao contrário, argumenta que a mulher “funciona” bem no cargo de chefia justamente por ser mais comprometida com as regras, mais organizada e ter uma sensibilidade para lidar com as pessoas, o que poderia ser entendido como uma postura mais comedida de agir nesta função e, talvez, menos ousada de atuação profissional. Isto pode ser verificado na seguinte fala:

A mulher em cargos de chefia... eu acho que funciona, tá, por toda essa própria característica de ser mais organizada, de você ser, é, comprometida com regras, né?, eu acho que a mulher na chefia dá, ela tem uma sensibilidade maior em saber lidar com as pessoas, né (Sujeito S3M).

De modo geral, foi possível observar nos discursos dos funcionários uma certa admiração pelas profissionais que estão desempenhando o papel de chefia, pelo menos no aspecto da competência, independentemente de tecerem ou não críticas a seu respeito.

No que diz respeito a G1, foram salientadas as seguintes características: bom humor, domínio do que deve fazer e passar para os subordinados, boa orientação para as pessoas, postura mais dura (ou firme) quando necessário, calma, saber lidar com as pessoas, sabe escutá-las, saber realizar um trabalho em equipe, e boa capacidade de liderar a agência:

eu acho que ela foi feita pra isso, não sei. Ela, eu tô falando ela em si porque eu conheço mais ela, né, mas ela tem assim, ela tem... é aquele negócio, você pra ser chefe, você tem que ter várias, vários dons, que é, é uma coisa que você tem que nascer com aquilo... você, lógico, você aprende, você se aperfeiçoa, mas tem... lá no fundinho, você tem que ter aquilo. Então você tem que saber administrar, você tem que saber, é*... dominar as pessoas, você tem que saber argumentar, você tem que...é*, tem uns itenzinhos que você tem ter aquilo ali dentro de você. Teu humor, tem que ter, tem que ter...canha pra você levar todo mundo, unir a equipe, eu acho que isso, assim, ... ela foi feita pra isso [risos] [...] Ah, super tranqüila, ela realmente tem muito domínio da, da, das posições, de, de domínio do que ela tem que passar, do que ela tem que fazer, então eu acho assim, muito legal. Você realmente tem que dominar o que você passa e as coisas que tem que fazer para poder passar pra, pros subordinados, né, então você tem que ter bem... bastante firmeza, né (Sujeito SIM).*

Olha... eu acho que ela preenche os requisitos que o banco... que o trabalho exige, acho que ninguém é perfeito, acho que todo mundo tem as suas falhas, ela tem as falhas dela, eu tenho as minhas, acho que... mas acho que de um modo geral, ela orienta bem as pessoas, tá sempre apta a escutar as pessoas...É primordial num trabalho de equipe, você escutar as pessoas, não só falar. Eu acho que quando precisa ser mais dura, ela é dura, acho que quando dá pra ser mais calma, ela é, acho que, de acordo com a situação, acho ela mesmo... uma excelente profissional (Sujeito SIH).

O fato de G1 saber lidar com as pessoas e orientá-las bem, transmitindo de forma clara e precisa as informações, como foi mencionado por seus subordinados, também aparece nas falas dos subordinados de G2. Estes salientaram, ainda, como características de G2, o fato de ela “ser humana”– ou seja, ter uma preocupação com o bem estar, inclusive pessoal, dos

subordinados –, ter bom controle sobre as situações e ser competente, como podemos verificar nas seguintes falas:

Ela é ótima, é super humana, sempre procura conversar, vê que a gente tem problema, tá precisando ficar mais tranqüila...ela é... ótima [...] ela tem muita facilidade de lidar com as pessoas, não sei, ela sabe conciliar muito bem a parte da família com aqui, o trabalho também, mesmo tendo filhas pequenas [...]Eu acho que ela é excelente, ela controla tudo muito bem... e...superou, ela veio de uma agência menor pra uma agência bem grande...então, assim, ela é muito competente, eu acho ela excelente (Sujeito S2M).

Porque ... é inte/, é interessante, porque é* maneira de, de, de se falar com a gente diferente, uma maneira mais tranqüila e tudo [...]Eu a vejo ... eu a vejo como uma pessoa super competente, ela tá na posição que ela tá hoje por mérito total dela, entendeu. E* ... eu acho que... o exemplo dela deve ser seguido por outros funcionários e tudo, pra que a carreira de sucesso se ... se estenda, né.... Eu acho que ... eu a vejo com muito bons olhos (Sujeito S2H).*

Também é mencionado, por S2M, acima, uma admiração por G2 conseguir conciliar bem a sua vida profissional e a pessoal (ou familiar), mesmo tendo filhas pequenas.

Já os discursos dos subordinados de G3 diferenciaram-se um pouco dos dois anteriores. Apesar de ressaltarem a competência, a preparação, a bagagem de conhecimento, a experiência e também a “boa” orientação dada por ela a seus funcionários, eles salientaram o seu humor estressado e sua ansiedade, como algo negativo:

Perfeita... porque ela dá, mostra o caminho pra gente, né? Então você tem as ferramentas, só depende de você pra atingir os objetivos. Ela é uma estrategista de primeira, com certeza. [...] [mudaria algo em sua chefe?] Eu penso até que sim: o humor. Às vezes, às vezes, a mulher tem aqueles dias, né, de estresse, então... Quando a mulher fica assim... naquele estresse, pô, tem dias que é realmente complicado (Sujeito S3H).

a ansiedade dela, eu acho que extrapola, sabe, eu acho que as pessoas tem que saber trabalhar dentro de um time, sabe, uma expectativa, né. e não na ansiedade, sabe, trabalha de impulso, sabe (Sujeito S3M).

Outra questão que foi apontada no que diz respeito a G3, e que não surgiu no caso de G1 e G2, se refere à sua relação com o poder. S3M, apesar de achar sua chefe fantástica e muito competente, acha que ela tem o “ego envaidecido” por estar nesta posição:

Fantástica, né, eu acho que...não sei, ela tem mais ou menos o mesmo tempo que eu. Então eu analiso muito a nível de conhecimento, de bagagem profissional, de experiência, né. Então a carga que ela traz da mesma instituição...então eu acho que toda essa bagagem é importante, né, principalmente pra quem vai liderar e vai ter que ensinar quem ta chegando novo, não conhece a instituição, as regras, então...eu acho legal, eu gosto muito [...] [G3] Tem até um ego um pouco mais envaidecido por estar nesse cargo de chefia (Sujeito S3M).

Ainda no discurso de um dos subordinados de G3, cabe assinalar que S3H afirma que a administração do lar, tradicionalmente realizada pela mulher, seria facilitadora da sua atuação no cargo de chefia, mencionado, em especial, o fato das mulheres saberem “lidar” com o conflito das pessoas:

Muito boa, muito boa, são super bem preparadas, eu acho que, por também ter uma administração do lar, né?...isso já ajuda um pouco né, e a lidar com o conflito das pessoas, né, então é super proveitoso (Sujeito S3H).

A análise do discurso de nossos entrevistados aponta para o fato de que, podemos observar semelhanças e diferenças nas visões acerca das formas de gerenciar de homens e mulheres, bem como algumas contradições em suas falas. Acreditamos que isto se deva à forma como as questões de gênero vêm se construindo e reconstruindo ao longo do tempo em nossa sociedade, o que faz com que alguns discursos se modifiquem e outros permaneçam arraigados aos modelos mais antigos de construção das identidades masculina e feminina.

4.2.3 Categoria 3 – Sentimentos e percepções de e sobre as mulheres em cargos de chefia

As entrevistadas, que atualmente ocupam cargo de chefia relataram ter obtido algumas conquistas ao longo de suas carreiras, que estão vinculadas, sobretudo, ao crescimento e reconhecimento profissional, como podemos verificar nos seguintes trechos de fala:

Ah, eu fui muito premiada. Fui muito... eu ganhei o prêmio de..... ah, eu vou falar o nome da instituição, da X, até... Agora, um que eu ganhei foi de executiva do ano. Eram vinte e oito melhores do mundo, foi em 1999. Ai depois, lá, e lá fora, lá eu ganhei muitos. [...] Então isso tudo é reconhecimento[...]eu acho que é o reconhecimento, né porque você trabalha também pra ser reconhecida, porque você gosta de... por isso, eu sei o que eu gosto, eu gosto de pelo menos que você, que você receba um elogio, receba alguma coisa (Sujeito G1).*

Conquista...foi vindo mesmo...é...ocupando cargos maiores, que é o caixa, passar para procurador, depois fui reconhecida de novo, passei pra gerente e depois de cinco anos, gerente de relacionamento... Então, estas conquistas são...fundamentais (Sujeito G2).*

Então, eu acho que a minha maior conquista foi... ficar treze anos numa empresa, né, como essa... e ter praticamente todo ano uma evolução profissional,... é um cargo novo, um aumento salarial, aumento de metas, eu já fui duas vezes, fui campeã internamente de algo que a gente tem aqui, consegui uma campanha que a gente tem aqui, consegui uma agência como esta, que é super legal, dentro da minha empresa, uma agência boa...e acho que a minha maior conquista ainda ta pra vir, né, assim... eu realmente, é*... pretendo... é, ser diretora... aqui ou em qualquer outra instituição, mas eu acho que profissionalmente foram essas, assim. Ah, e conseguir meu patrimônio, que eu acho que é muito legal você conseguir um patrimônio por causa do seu trabalho, né... e eu consegui isso (Sujeito G3).*

Podemos verificar que este crescimento profissional evidencia-se também através do reconhecimento de seus pares, como aponta G1, e da possibilidade de construir um patrimônio, como assinala G3.

Junto às conquistas obtidas ao longo da trajetória profissional destas mulheres, estão também, as dificuldades que elas enfrentam e enfrentaram, e que se apresentam de forma

diversificada, de acordo com a vivência de cada uma das entrevistadas. G1 enfatizou as dificuldades decorrentes do próprio mercado financeiro, ou seja, mais relacionadas ao trabalho em si. Relatou ainda que nem mesmo o nascimento e a criação de seus filhos “atrapalhou” sua vida profissional; antes o lado familiar (o apoio e uma vida tranqüila na família) fortalece seu lado profissional. Nas palavras de G1:

Eu não sei se eu, se eu tive grandes dificuldades... Tive, é em função de mercado, de época de mudança de governo.....essas coisas, porque quem trabalha na área financeira... mas isso foi uma coisa completamente fora, ...né, foi uma coisa do mercado em si. Então, assim, profissionalmente eu não tive não. Eu tive meus filhos, meus dois filhos que eu tenho... numa sexta-feira [risos]. Trabalhei na sexta, uma nasceu à meia-noite e trinta e cinco de sábado, e o outro nasceu no meio de uma sexta-feira e eu saí, fui pro hospital e voltei... Então quer dizer, eu sempre traba/ é*, nem pra isso, graças a Deus, eu tive nenhuma dificuldade, nem dificuldade pra criar meus filhos, que são ótimos, isso aí eu não tive. Isso daí, eu acho que também, esse lado, você tem um lado familiar, um apoio, isso daí* fortalece muito o seu lado profissional. Você ter uma vida tranqüila, porque uma coisa é ligada com a outra, né? ... Então isso* daí eu não tive.... dificuldade nisso (Sujeito G1).*

G2, assim como G1, também apontou como dificuldades encontradas em sua trajetória profissional alguns fatores vinculados ao mercado financeiro, como podemos observar na seguinte fala:

o Plano Collor,...lembrando de...de fases difíceis...o Plano Collor foi de enlouquecer... qualquer bancário, inclusive. Aí foi uma loucura... porque o mercado inteiro ficou mexido com isso. Naquela época que a Zélia prendeu o dinheiro do pessoal, deixou só cinqüenta realzinhos pra pessoa sacar... foi um desespero, porque aí você se envolvia com o cliente que tava de cabeça quente “quero meu dinheiro” e não era culpa nossa, né, ali foi a pior fase que eu passei. Eu dizia “ai, eu não quero mais ser bancária”, mas passou [risos](Sujeito G2).

G2 também apontou como uma dificuldade por ela enfrentada, a interferência das teorias e dos cursos realizados em sua atuação como gerente, levando-a, no início da carreira, a tentar fazer rigidamente as coisas da forma como julgava ser a mais correta de acordo com o que havia aprendido:

E dificuldade foi né...justamente no meu primeiro ano de gerência, que eu saí cheia de teorias dos cursinhos... “Não faça assim, faça assim”, que a gente é cheio de regras, tem muita regra, a gente tem uns manuais, que se sair uma virgula, dá problema. E eu vim de uma teoria dos cursos, de que “Não faça assim se você não concordar”, “Não assine junto com o seu chefe se você não concordar” e, de cara, eu falei pro meu chefe “Não concordo em assinar tal contrato”. Então a minha pior dificuldade nesses anos todos foi essa...e o chefe, claro, ainda mais há dezessete anos atrás, quando passei pra gerência, não gostou. Eu vinha novinha, com vinte e três anos, né, toda mocinha lá, dizendo pra ele “Não concordo com essa operação, preferia não assinar” e ele não aceitou nem um pouquinho, reagiu super mal e passou a me desafiar, a me perseguir, melhor dizendo,...dizendo “(Sujeito G2)..*

A visão de G3 sobre as dificuldades enfrentadas em sua carreira profissional foi bem diferente da das demais entrevistadas. Segundo ela, sua dificuldade maior estava relacionada à questão da própria escolha profissional, visto que sua formação e orientação não estavam voltadas para o trabalho bancário e sim para uma carreira jornalística e vinculada ao marketing. Contudo, descobriu sua afinidade com a carreira bancária a partir da experiência adquirida em decorrência da necessidade de pagar seus estudos, como podemos observar na fala abaixo:

Eu acho que dificuldade... eu acho que a maior dificuldade na minha carreira foi eu me definir que eu queria trabalhar em banco, porque eu comecei... eu fiz jornalismo, que não tem nada a ver, depois eu fiz... eu tô concluindo agora meu MBA, eu já tinha feito pós-graduação em marketing... pra eu tentar dar uma acertada dentro da carreira. [...] E como eu tinha essa coisa da liderança, é... hoje se eu fosse trabalhar como jornalista, talvez eu fosse uma editora de algum lugar... ne... é... mas eu acho que o caminho não ia ser tao legal. [...] Então, a minha maior dificuldade foi essa, me posicionar. Porque eu tinha ... é*... eu queria se*

jornalista desde os nove anos de idade [...] E quando eu tinha vinte anos, eu tava trabalhando já, é...é... eu entrei na instituição bancária e eu vi que... financeiramente era melhor e que eu tinha uma carreira pela frente. Isso me deixou, assim, um pouco... balançada, porque eram os meus ideais, né eu me formei jornalista, é ... em contraponto, é... em contrapartida disso, eu tinha a questão de* uma carreira que estava se desenhando, né. [...] Com dezessete anos eu lá sabia o que eu queria, você tem muita vontade, muita ideologia, e as coisas não são assim. E eu venho de uma família bastante humilde, então, assim, eu não podia me dar o luxo também de tá, é* enfim...eu tive que pagar minha faculdade, tudo... então eu ano podia me dar o luxo de não trabalhar, né. tanto é que eu fui parar no banco por causa disso, porque eu precisava trabalhar (Sujeito G3).*

Apesar da diversidade de experiências, conquistas e dificuldades na trajetória profissional, vivenciadas por G1, G2 e G3, todas elas chegaram a uma posição de prestígio e poder nas instituições bancárias, como é o cargo de chefia de agência. Um de nossos interesses neste estudo foi investigar de que modo estas mulheres se sentem ao exercer esta chefia e também como seus subordinados se sentem sendo chefiados por uma mulher.

A respeito de como elas se sentem, houve um consenso nas opiniões das três mulheres chefes. Todas elas afirmaram se sentir felizes, confortáveis e identificadas com a posição de chefia, o que pode ser observado nos seguintes trechos de fala:

É uma coisa que eu gosto! É uma coisa que eu gosto! Então eu saio pra trabalhar realizada, é uma coisa que eu faço porque eu gosto, é muito bom você fazer uma coisa que você gosta. [...] Você, por mais curso que você faça, por mais pós que você faça pra gerenciamento de, de pessoas, de*...eu acho que isso daí já é uma coisa que já é nossa, é um feelling, né. Então eu não sinto dificuldades [...] Olha que, que você pode ver uma coisa...essa agência aqui é a maior agência do grupo. É tudo muito centralizado...e eu fico impressionada como é que... eu mesma, no final do dia, eu não consigo ficar louca... sabe?,... isso é uma coisa até que [risos]... é muito forte... mas é porque você faz com carinho, você faz uma coisa que você gosta, porque você tem um objetivo (Sujeito G1).*

Bem, até porque eu, revendo meu passado, eu lembro que eu queria já ser chefe. [risos] Muito interessante porque quando eu não podia decidir as coisas, eu dizia “Poxa, mas eu sei decidir. Então porque que eu não posso decidir?”. Simplesmente porque eu não tinha a função, não tinha o cargo, né... e, e eu já queria vistar, sabe, eu tinha ânsia de sair autorizando, visar tudo, decidir tudo. [...] Eu queria ouvir, decidir, dar palpíte...então desde o

início que já tinha essa característica mesmo. Então eu gosto, gosto mesmo de tá liderando, de ter horário flexível... porque chefia não tem horário “tem que almoçar meio-dia”, a gente tem duas horas de almoço. Então eu gosto muito dessa coisa, não deu pra almoçar meio-dia, não tem problema, almoça duas, almoça três, nisso eu sou bastante flexível, eu gosto desse tipo de coisa (Sujeito G2).

É, eu sou...até pra você entender, né, eu tenho treze anos de X (banco que atua), eu iniciei aqui no X como...gerente. Então assim, e eu trabalhei anteriormente num outro banco, também internacional, onde eu tive oportunidade de trabalhar dois anos como operadora de telemarketing. Eu, logo, aos vinte e quatro anos, eu assumi uma gerência. Então assim, a minha trajetória eu só me vejo como gerente, assim, eu não tenho muita experiência de não ser... de não liderar, é claro que eu sempre lidero e sempre fui liderada, né. Mas eu sempre me vi, eu até s/ ... eu executo, eu sempre executei a função de liderança em atividades onde eu não tive a prática, né. [...] Então eu me sinto muito bem. [risos]... eu até nem me vejo não trabalhando nisso, né, ...assim, eu desde que me conheço por gente, eu tô liderando, é... mas sem esse deslumbramento, eu não tenho deslumbramento (Sujeito G3).

A identificação destas mulheres com o cargo de chefia que desempenham está presente, de forma clara, também, na fala de uma das subordinadas, como podemos verificar a seguir:

eu acho que ela foi feita pra isso, não sei. Ela, eu tô falando ela em si porque eu conheço mais ela, né, mas ela tem assim, ela tem... é aquele negócio, você pra ser chefe, você tem que ter várias, vários dons, que é, é uma coisa que você tem que nascer com aquilo... você, lógico, você aprende, você se aperfeiçoa, mas tem... lá no fundinho, você tem que ter aquilo. Então você tem que saber administrar, você tem que saber, é*... dominar as pessoas, você tem que saber argumentar, você tem que...é*, tem uns itenzinhos que você tem ter aquilo ali dentro de você. Teu humor, tem que ter, tem que ter...cancha pra você levar todo mundo, unir a equipe, eu acho que isso, assim, ... ela foi feita pra isso [risos] (Sujeito SIM).*

As entrevistadas que estão no cargo de chefia assinalaram também algumas vantagens que esta posição lhes propicia, embora, em alguns momentos tenham questionado o uso deste

termo, como observamos nas expressões “vantagens que não seja vantagens”, usada por G1 e “acho que é tão engraçado, a vantagem”, usada por G3.

Em meio a opiniões diversificadas sobre a questão das vantagens, foi possível percebermos algumas semelhanças na fala das gerentes, como a possibilidade de crescimento profissional, que pode proporcionar tanto satisfação pelo bom cumprimento das metas, como uma melhoria e estabilidade financeira:

Vantagens? Vantagens que não seja vantagens, é que você tá fazendo (inaudível) numa equipe, você tá criando um resultado, tá buscando resultado, você tá crescendo em cima disso. Você tá vendo a sua equipe...crescer com você, tá vendo...você tá formando pessoas, isso é uma das vantagens, quando você começa com um gerente novo, aí você vai crescendo, vai crescendo, vai vendo eles crescerem profissionalmente. Eu acho que isso daí é, é a coisa mais gratificante que você tem, tá...eu acho que é uma das grandes vantagens isso aí. E... eu acho que isso daí é o mais importante. E* fazer o que você sempre buscou fazer, né. Eu não... não parei, eu quero chegar a mais. Aqui já tá uns bons (inaudível)...já tá um tempinho, eu já tô querendo buscar mais (Sujeito G1).*

Na verdade, é a expectativa de ir além, né. Cargo, comissão também é melhor, não de salário, você não vê nem tanta diferença, a gente vê comissão de cargo, é... uma variável que a gente tem, que é uma...uma comissão mensal, tá, que a gente recebe e, como é cargo de chefia, a nossa variável é bem maior que o gerente de relacionamento, é quase que o dobro. Então, em matéria de salário, salário por salário, não é tanto assim, mas se a tua agência cumpre a meta, o gerente de relacionamento recebe, pro exemplo, mil, eu recebo dois mil de variável, que é a comissão extra, tá, que tem se fechar as metas, tá. Então, financeiramente estou estável e até porque eu tenho um tipo de vida, eu acho...não é...não vivo como rica, nem dá, o salário não daria... mas pro que eu pretendo, meu salário dá e eu acabo vivendo bem com isso [...] E é o que a gente quer mesmo, né?, subir de cargo, ganhar um pouquinho mais. É o objetivo de todo mundo (Sujeito G2).*

Como se pode observar na fala acima, G1 enfatiza como vantagem, ver e participar do crescimento de sua equipe e do desenvolvimento profissional conjunto, além da satisfação de estar fazendo o que diz sempre ter buscado fazer. Apesar do crescimento já alcançado por ela, assinalou o desejo de atingir níveis ainda mais altos em sua carreira.

G2 salienta, logo no início de sua fala, a possibilidade de crescimento em sua carreira, fazendo uso da expressão “expectativa de ir além”, mas ressalta bastante a chance de obter um acréscimo financeiro através do rendimento variável (comissão) maior, recebido por quem desempenha um cargo de chefia como é o seu caso.

A questão referente ao maior rendimento financeiro também foi assinalada por G3, tanto em termos do salário quanto da remuneração variável. Além disso, G3 aponta como vantagem o próprio poder obtido com o cargo, ainda que ele traga certas limitações, como uma maior dificuldade de recolocação no mercado:

Acho que é tão engraçado, a vantagem. O poder é uma vantagem, eu acho que o poder é uma vantagem, é, eu acho que o poder é uma vantagem, mas a carreira é um pouco mais limitada, vai se afinando, né, as suas oportunidades vão ficando poucas, né, chega uma hora que...que você não vai ta muito... acho que tem , tem uma desvantagem com relação a ser gerente, que você não tem carteira, então você no mercado não vale tanto quanto a de gerente de conta. O gerente de conta consegue muito mais, consegue facilmente se recolocar enquanto o gerente de agencia não consegue, né, isso é uma realidade. Então isso seria uma desvantagem...Uma vantagem, acho que a vantagem maior seria bem particular, é que eu gosto, né, assim, não tenho... Mas financeiramente eu acho que vale bem a pena... bastante, no caso, aqui aonde eu trabalho, vale bastante. A diferença é grande, não só na remuneração fixa, mas principalmente na, na variável... e todos os benefícios que você tem, né. (Sujeito G3)*

No discurso desta entrevistada, é possível observarmos um aspecto interessante. Além da questão financeira – salário e comissão, já abordados anteriormente, e benefícios concedidos pela instituição aos funcionários –, G3 assinala como vantagens, o fato de gostar do que faz e de estar no “poder”. Cabe ressaltar que, em nossa análise dos discursos, tanto de G3 como de seus subordinados, o “poder” aparece como algo realmente importante para G3. Não apenas ela afirma que esta é uma vantagem da chefia, como sua subordinada revela que a

vê como alguém com um “ego” um pouco envaidecido por estar neste cargo de poder, como podemos verificar no seguinte trecho de fala de S3M:

eu acho que a mulher sente que ela teve uma grande conquista na vida dela em assumir uma chefia, isso pra ela é importante, ela vai se esforçar cada vez mais pra não perder isso, né. Tem até um ego um pouco mais envaidecido por estar nesse cargo de chefia.*

As “vantagens” de estar em uma posição de poder e prestígio dentro de uma instituição, como é o caso do cargo de chefia, convivem lado a lado com as dificuldades enfrentadas por quem ocupa tal lugar. Nossas entrevistadas chefes assinalaram algumas destas dificuldades que se fazem presentes em suas vidas. G3, por exemplo, no trecho citado acima, afirma que, à medida que se vai crescendo no banco, as possibilidades de crescimento vão se afunilando e a recolocação no mercado de trabalho se torna cada vez mais difícil. Esta idéia, em um primeiro momento, parece ir de encontro às expectativas de crescimento das outras duas chefes entrevistadas, mas podemos entendê-la como uma visão, a partir de um outro ângulo, sobre o desenvolvimento profissional e, principalmente, no caso das mulheres, que ainda na atualidade, enfrentam preconceitos, que tornam árdua e mais difícil a sua ascensão a cargos mais importantes nas empresas como os de diretoria e presidência. Portanto, acreditamos que esta visão de G3 não exclui, de forma alguma, as vantagens apontadas por G1 e G2 – e pela própria G3 –, mas lança um olhar a partir de uma outra perspectiva sobre a questão do crescimento hierárquico dentro da carreira.

Esta mesma entrevistada, G3, aponta, ainda, uma outra dificuldade, além da carreira daí por diante ser mais limitada. Segundo ela, o cargo de chefia envolve uma certa “solidão” no cotidiano de trabalho, seja na hora de tomar atitudes em relação à empresa como um todo – como é o caso de ter que conciliar os diferentes interesses existentes dentro da organização – seja no que se refere à possibilidade de compartilhar com outras pessoas seus sentimentos,

percepções, idéias, enfim, assuntos da empresa. Isto pode ser verificado no seguinte trecho de fala:

Eu acho que é ... o cargo de chefia é uma coisa muito solitária, eu acho que você, por ser um chefe, você tá muito... né, você tá muito o foco, principalmente numa organização onde você tem várias pessoas ocupando o mesmo espaço... [...] Solitário, porque você tá ali defendendo mais uma vez seus interesses, os interesses dos seus funcionários e os interesses da empresa. Então, você tá ali, no meio desses interesses todos e você tem que conciliar tudo isso. Então eu acho que a palavra solitária é...é...é o que melhor define, você tá meio sozinho nisso tudo, né, não é que você não tenha amparo, mas você tá sozinho na sua decisão no dia-a-dia, né. Qualquer decisão que eu tome, é...com um funcionário, com uma cliente, né, com o aspecto até físico da agência, eu tô tomando, claro que, com... atrás de mim, com todo um embasamento, é... toda uma política né, que me permite tomar qualquer atitude, mas ela é uma atitude minha, né e eu vou arcar com as conseqüências disso. Então, eu acho que é bem solitário, assim... [...] O funcionário, ele sai no dia-a-dia, ele tem com quem conversar, né, é tem com quem compartilhar, você não tem com quem compartilhar, né. Você, às vezes até é meio constrangido à fazer isso, né... por tudo, né, pelo fato de você vai confidenciar alguma coisa pra um par seu, você não sabe até que ponto aquele par vai levar. Por incrível que pareça, hoje em dia, a gente fala nisso, né,... é, mas você não sabe até que ponto aquela pessoa vai levar aquele assunto por diante, de uma forma errada, né. Com seu funcionário é a coisa..., né, porque eu acho que você pode perder credibilidade quando você se expõe muito. Eu sou uma pessoa bem reservada, né, bem fechada com as pessoas... então eu... é...acho que é solitário mesmo (Sujeito G3).

G2 enfatiza como dificuldade decorrente da posição de chefia, o fato de ter que lidar com diferentes pessoas – referindo-se a seus funcionários –, com características e estilos de pensar distintos e que trazem também diversos problemas pessoais para o trabalho. Ao final de sua fala, salienta que este último comportamento é mais evidente nas mulheres, do que nos homens:

De... as dificuldades aqui, quer dizer, no geral, são as pessoas mesmo, não há dúvida. Há mais problemas pessoais a se lidar do que propriamente dito problema com cliente. Você tem primeiro conhecer o Fulano, né, até porque cada um tem uma característica diferente, cada um, uma cabecinha, né, então você tem que saber lidar muito com eles pra que ele trabalhem bem e a empresa tenha o resultado esperado. Então a dificuldade é o

grande número de funcionários, cada um com uma cabeça diferente...é difícil. [...] Cada hora é um com um probleminha. E o pessoal envolve muito. Eles têm muito probleminha pessoal, o homem não (Sujeito G2).

Já G1 possui um discurso distinto do das demais chefes entrevistadas, pois afirma que as dificuldades que sente não estão ligadas ao fato de ser chefe, mas se referem às cobranças que tem no trabalho enquanto funcionária de uma empresa. Relata que seu chefe também cobra os objetivos que deve cumprir e as metas que deve alcançar e ressalta que talvez esta cobrança seja ainda maior pelo fato de ser mulher:

As dificuldades, eu acho que, que em todos os, os independentes de chefia ou não, você tem objetivos. Então você é cobrada por isso. De repente até você é mais cobrada por ser mulher. Já houve muita discriminação, hoje não, eu não vejo mais tanto, mas as dificuldades eu não...vejo, são as cobranças, as cobranças, você sendo chefe ou não,... porque o meu, o meu chefe me cobra e tal. [...] Antigamente era mais difícil...Mas hoje eu acho que o mercado tá muito aberto, eu acho que muitas mulheres ocupam cargos, assim, de chefia, você vê que... tem ministra... tem senadores, tem presidentes de empresas, tem diretoras... ainda são poucas... mas tem... tem bastante (Sujeito G1).

Ao mesmo tempo que G1 declara que “de repente até você é mais cobrada por ser mulher”, também afirma que a discriminação com relação às mulheres em cargos de chefia já ocorreu de forma mais acirrada no passado e, atualmente, embora ela ainda ocorra, o mercado parece mais aberto às mulheres.

Quanto à questão da discriminação, as entrevistadas que exercem cargos de chefia afirmaram que acreditam que, no momento, a sociedade está aceitando melhor o “crescimento profissional” das mulheres, o fato de mulheres assumirem postos de comando nas empresas, o que não ocorria até há algum tempo atrás. Para G2, a sociedade estaria completamente adaptada a este fato. G1 e G3 vão mais além, assinalando a existência até de uma “admiração”

por parte da sociedade pelas mulheres que ocupam cargos como o delas, que envolve certo poder:

eu acho que até admira, eu acho que, que... eu acho que até a sociedade, eu acho que admira uma mulher num cargo de chefia... uma mulher com... um certo.. né, poder assim [...] É, quando eu comecei atuar, eu já, já comecei de uma forma que eu trabalhava, trabalhava em um mercado financeiro, né, há um tempão né... e naquela época não existia quase mulher envolvida com ações, com bolsa, então eu já comecei assim. Há mais de 20 anos, então eram três mulheres no Rio, até em São Paulo, eu viajava muito. Então, sempre fui assim, tipo um pouco diferente, né... porque ... eu lembro que quando eu participava até de, das reuniões quando eu peguei a primeira gerência de banco, era até um outro banco que já nem existe mais, eu tinha 23 anos e fui a primeira mulher a ser gerente de agência, de um segmento e tal, que era de investimento (Sujeito G1).*

Eu acho que a sociedade tá completamente adaptada a esta mudança, até porque em vários cargos, né, várias empresas... até agora a governadora também é mulher, tem muitas... Então eu acho que a sociedade tá aceitando tranqüilamente (Sujeito G2).

Eu acho que, hoje, a sociedade já vê isso...de forma bastante positiva, né. No passado não... é... eu passei a ser gerente de agência há seis anos e eu me lembro que eu fui ocupar o lugar de um homem, né, de um homem bem mais velho do que eu...Eu tinha trinta e um anos quando eu assumi, é... a agência e, assim, ...eles vieram com preconceito porque “ah, eu quero falar com o gerente da agência”, o gerente, né. Então sempre era o masculino, aí quando me vieram assim, me mediam... “é uma mulher. Nossa, você é mulher! Você é nova, né...?”, é ... mas eu acho que hoje em dia, eu não, eu não vejo assim, diferença. Eu acho que há seis anos atrás, porque parece que é pouco tempo, né?... eu acho que tinha mais preconceito... É,... mas eu acho que isso tá mais associado ao fato de eu ser mais jovem e mulher, né? Porque as pessoas vão ali e acham que você tá substituindo um homem que era muito mais velho, então, acho que eu tinha o peso disso. Então as pessoas me vieram...assim.. a priori, com muito receio, mas depois, quando vieram a minha competência e davam a oportunidade de eu, de eu me manifestar, acho que vieram positivamente. Então, eu acho que a sociedade vê positivamente, acho que vê muito positivamente, inclusive, assim, de uma forma...é...não sei se é orgulho, não é essa palavra, as pessoas gostam quando é mulher, né. Elas acham que é muito legal isso, né, e principalmente num banco que dá oportunidade...então já vê positivamente. Eu até vejo, quando a minha diretora chega aqui e a gente apresenta, ...é...as pessoas adoram, os homens e as mulheres adoram saber que é mulher, sabe. E as mulheres adoram, porque...ver que você é uma mulher, que a sua diretora é uma mulher...e os homens gostam também... porque vêem, né, que, que é uma mulher e que é jovem, né, que o banco dá oportunidade, que é eficiente... acho que vê de uma forma positiva (Sujeito G3).*

É possível notarmos que, no discurso de G3, surge outro fator “discriminatório”, além da questão do cargo de gerência de agência ser ocupado por uma mulher: a idade. G1 aborda esta questão, mas não a afirma claramente, como algo que a levou a ser discriminada, embora tenha assumido um cargo complexo na área financeira – tradicionalmente “masculina” – com apenas 23 anos. Ao nosso ver, esta questão da idade das mulheres ao assumir o cargo de chefia parece ser algo que tem, de certa forma, grande importância no cotidiano de trabalho e para a sociedade, de modo geral. G2, em um dado momento da entrevista, também revelou que este fator constituiu uma dificuldade para ela quando assumiu a gerência da atual agência e teve que lidar com um de seus subordinados, bem mais velho do que ela, como podemos ver no trecho de fala a seguir:

Então eu lembro que meu gerente falou “Como será que você vai lidar como o Fulano”. Tem um determinado Fulano aqui que é bem mais velho que eu, tá quase se aposentando...e é difícil porque...ele...a atualização no sistema já não é a mesma coisa, né, já é mais atrasado, mais devagar e você tem que tá dando instruções, aí...”Poxa, porque você tá mudando isso?”, de vez em quando vem essa informação...esse comentário, melhor dizendo: “Ah, você tá burocratizando” ou “Porque você tá pedindo isso se nunca foi”, então você tem que ter ainda um jeito mais maleável, ser mais atento, ter mais cuidado como lidar com essa pessoa até porque, com respeito a ela também, né, que já tem anos, anos e anos de empresa, acha que sabe tudo. Até porque é mais velho, então é delicado. Com os mais novos não. Com esse mais velho, eu tive que ter muito mais o jeito de lidar (Sujeito G2).

O fator “idade” também aparece como uma dificuldade a ser enfrentada, além do fato de ser mulher, no discurso de S2M, como podemos observar na fala a seguir:

Tem gente que não fala comigo, só quer falar com os homens, principalmente gente mais idosa, homens mais idosos, tem muito preconceito... “Ah, mulher? Não vai saber muito”. É por causa da idade

também. Tem gente que ...eu já ouvi de cliente “ah, você tem idade pra tá sentada nesta mesa?” E na época, eu tinha 28 anos (Sujeito S2M).

Os preconceitos e a discriminação em relação às mulheres em cargos de chefia também foram citados nos discursos dos subordinados que, mesmo reconhecendo uma mudança em direção a uma maior aceitação por parte das pessoas, ressaltam ser algo ainda presente nas sociedades atuais, como podemos identificar nos seguintes trechos de fala:

Olha, eu acho que ainda... não tá 100%, é*, essa visão de mulher na chefia ainda tem um pouco aquele... aquela coisa do machismo, eu acho que isso a mulher, é lógico, já conquistou um espaço em grande, de alguns anos pra cá, mas ainda tem... meio que “Pô, mulher ali naquele cargo... não sei o que...”. Você ainda tem um conjunto muito grande de homens, né? (Sujeito S1M).*

Ah, a sociedade, eu acho que... acho que tem muitas pessoas ainda que sentem um pouco restritivas sobre isso, tá. Eu acho que tem... que acham que a mulher não é capaz, tem muito...até homens mesmo, tipo machistas, que acham que a mulher não é capaz, que não vão chegar a nível de homem. Eu não vejo dessa forma, eu vejo num nível igual, tá, acho que...já chegando a quase que ser igual homem e mulher... Algumas coisas diferentes, como é do homem, como é da mulher. [...]Eu acho que nos últimos dez anos pra cá que teve essa mudança, acho que cada vez mais forte, a gente tá vivendo isso no dia-a-dia (Sujeito S1H).

É, na verdade, a sociedade, ela vem agora com um processo de, de ... acho que de mutação dos pensamentos, né. Então, quer dizer, antigamente, é, ver uma chefe mulher era muito difícil, qualquer empresa que fosse, chefe mulher era difícil. As mulheres realmente eram as pessoas que eram chefiadas, né. eu acho que ... agora ... as cabeças tão mudando, eu acho que a sociedade tá aceitando muito mais isso (Sujeito S2H).*

acho que ainda existe um machismo bastante enraizado, né, em todos os aspectos, a mulher, ela é bastante deturpada, cheio de piadinha contra as mulheres, né, eu acho que ela ainda carrega este estigma de ser mulher e ser inferior (Sujeito S3M).

Acho que hoje, a sociedade tá mais, é... tá aceitando com mais facilidade isso. Há um tempo atrás, era mais complicado (Sujeito S3H).

É interessante observarmos que três dos subordinados entrevistados ressaltaram, claramente, o “machismo” ainda presente na cultura social, como responsável por estes preconceitos, que acreditamos ser resultado da forma como nossa sociedade vem se constituindo ao longo dos anos, com valores e atribuições distintos para homens e mulheres.

Ainda a respeito das dificuldades que nossas entrevistadas que ocupam cargos de chefia encontram, gostaríamos de salientar um aspecto presente no discurso das entrevistadas que ocupam cargos de chefia e que se refere à interação “vida profissional – vida familiar – vida pessoal”. G1 e G3 admitiram que o seu cotidiano profissional no cargo de chefia de agência atrapalha ou atrapalhou, de alguma forma, sua vida pessoal e familiar, como é possível observarmos nas falas a seguir:

Ah, deve atrapalhar um pouquinho sim. Eu não sou uma...mãe, que eu posso me dedicar, muitas vezes eu pensei, é, em fazer o trabalho de casa com os meus filhos, ... isso eu não fiz, eu chego já estressada, cansada... é...(inaudível) eu já tive inveja também dessas mães, assim, que levavam, assim, pra...passear na pracinha. Isso quando eles eram pequenos, né... então... cada um tem o seu lado... eu acho que isso eu não pude fazer. Mas eu, eu, eu sou muito presente com os meus filhos e eu procuro todas as minhas férias, eu passo... com eles...sozinha, só envolvida em aventuras, em coisas assim mais loucas que você pode imaginar que uma pessoa faz, eu faço.[...] Então quer dizer, eu acho que fui presente. Poderia ter sido assim...mais, mas eu sou mãezona também (Sujeito G1).*

Atrapalha sim, atrapalha... tanto atrapalha que eu só casei há quatro anos, né, então... atrapalha sim, né. Eu já tive relacionamentos que foram destruídos por conta disso, pela minha dedicação, pela minha vontade de, de crescer profissionalmente.Hoje em dia tô casada, eu acho assim, ... que... é... eu encontrei a pessoa ideal, né, não trabalha na, na mesma coisa que eu trabalho e* ele me dá muita confiança, tudo aquilo que a gente já comentou aqui, né, dá segurança, tudo. Então* ele é muito parceiro nisso, né... mas eu acho que atrapalha sim, já atrapalhou bastante, né, ... eu toda hora tento rever isso, né, tento me dedicar mais, cuidar das coisas de casa, né... então atrapalha bastante (Sujeito G3).*

Nestes trechos acima, podemos verificar que as entrevistadas ressaltaram dificuldades diversificadas, mas que, ao nosso ver, estão presentes na vida de grande parte das mulheres que exercem cargos de comando em empresas, em que as responsabilidades são maiores e os horários de início e de encerramento de expediente são incertos, entre outras coisas. Enquanto G1 assinalou uma preocupação em conciliar a vida profissional com o cuidado dos filhos, G3, que ainda não é mãe, enfatizou sua preocupação atual em conciliar seu trabalho com os cuidados com o lar, além de relatar a ocorrência, no passado, de prejuízos em seus relacionamentos afetivos em função de sua vida e de seus objetivos profissionais.

Neste aspecto, G2 se posicionou de forma distinta das demais chefes entrevistadas, afirmando que concilia – e conciliou – bem estes diversos “âmbitos” de sua vida, mas que isto, em grande parte, depende também do parceiro:

dá pra conciliar muito bem. Depende muito...do parceiro mesmo ser teu companheiro, como em outra profissão seria. Então acho que não, na minha...no meu caso, por exemplo, não foi nada, nada, nada profissional que atrapalhou, ao contrário, ele adorava que eu ganhasse igual a ele, que a gente uma vez por ano podia ir viajar, eu pagava parte aérea e ele parte terrestre, os dois viviam super bem, nada afetava, dava pra equilibrar bem, até porque eu tenho uma babá excelente...e...podia jantar fora uma vez por semana. Se eu tiver reunião que vá até mais tarde, também não tinha problema, então, ele entendia porque ele é um executivo e porque a babá tava em casa, uma pessoa de confiança, que mora comigo...então não afetou em nada, nada, nada. Dá pra equilibrar muito bem (Sujeito G2).

G2 afirma que obteve apoio, tanto por parte do ex-marido – com uma profissão semelhante à dela e que a compreendia e até gostava que ela ganhasse igual a ele, uma vez que possibilitava que realizassem os planos que elaboravam juntos – quanto da ajuda externa de que dispõe – uma babá que mora com ela cuida de seus filhos. Contudo, G2 não nega, em outro momento, que conciliar tudo isso não constitui uma tarefa fácil, ainda mais porque as

mulheres, à medida que foram conquistando outros espaços na sociedade, acabaram acumulando várias atribuições. Isto pode ser visto no seguinte trecho de fala:

Olha, que tarefa difícil é ser mulher! Hoje em dia, eu realmente acho que a mulher...quis tanto...é...ser independente, mas ela acumulou muitas tarefas, principalmente quando ela se separa, que é o meu caso, tá, porque: tem que ser dona-de-casa, né, administrar a casa, bonitinho, manter as filhas estudando, bem equilibradas, né, porque você não pode fazê-las sentir tua falta...[risos], começa por aí [risos]... É...a casa toda abastecida, sem faltar nada pras crianças etc e tal, além da rotina diária. Eu trabalho o dia inteirinho, depois pegar aquele trânsito pra voltar...chega em casa, tem um certo dia que precisa ir ao supermercado depois do final do dia...não é moleza, é maravilhoso, mas ao mesmo tempo, hoje em dia acumulamos muitas tarefas, tem que ser uma super mulher mesmo (Sujeito G2).

Também perguntamos a nossas entrevistadas gerentes se elas modificariam alguma coisa na sua forma de lidar com as esferas profissional e pessoal. G1 foi a única chefe que afirmou estar satisfeita e que não quer modificar nada. G2 e G3, ao contrário, assinalaram o desejo de mudar algum aspecto de sua conduta, seja no lado pessoal ou profissional.

G2 salientou a necessidade de modificar seu comportamento profissional, em termos de como vem conduzindo sua gestão. Ela está sentindo necessidade de cobrar mais de seus funcionários, de não deixá-los tão “à vontade” na realização das tarefas. G2 assinala que já está tentando mudar, buscando encontrar um “meio termo” entre cobrar e deixá-los mais à vontade, e que já obteve alguns resultados, ou seja, já notou uma melhora em sua conduta, como podemos verificar a seguir:

Hoje sim, até tô tentando no dia-a-dia fazer melhor, com relação à cobrança, não deixá-los tão à vontade quanto às vezes eu acho que eu deixo, entendeu? [...] Então tem hora que eu paro pra pensar e eu vejo que só pressionar não dá certo, mas não dá mesmo e...e às vezes eu penso “será que eu tô agindo certo, deixando eles trabalharem tão a vontade?”, então o que que eu tô procurando fazer: ...ter uma média disso, sabe... é...dar metas daqui uma semana, tá acompanhando “Fulano, o que que você fez”, “como?” ou “vamos conversar?”,... sabe?, pra não deixar tão a vontade... [...] a gente tem que acompanhar e tem que cobrar, e eu acho que eu tenho

que cobrar mais, eu venho cobrando mais, a cada mês eu sinto que já melhorei um pouco mais e tenho que ser muito maleável, porque só pressão não adianta (Sujeito G2).

G3 traz questões ligadas tanto ao âmbito profissional quanto pessoal. Em termos da sua conduta no ambiente de trabalho, assinalou um desejo de ser mais extrovertida, de valorizar mais o lado pessoal dos funcionários e de dar mais valor a eles. Nas palavras de G3,

Tem um monte de coisas que eu estou trabalhando pra mudar, né. Eu mudaria o que... eu acho que eu preciso dar mais valor pro lado pessoal, né, dos meus funcionários, né. Se eu desse um pouquinho mais de valor... eu tô me abrindo pra isso, né. Então eu mudaria a questão de ser mais extrovertida, minha timidez, eu... tô trabalhando pra mudar. E esta questão também de valorizar um pouco o lado pessoal [...] Então se tem uma pessoa que ficou doente hoje, quando volta, eu... nem me toco de perguntar, sabe, não é por mal, é falta de hábito. Então essas coisas eu tenho mudado, né... eu tenho procurado mudar (Sujeito G3).

É interessante observar aqui que justamente a chefe entrevistada que nos pareceu ter uma conduta mais competitiva e mais focada para a vida profissional está sentindo a necessidade de ter o que os subordinados chamaram de uma conduta “mais humana” na gestão, ou seja, de “unir” o pessoal ao profissional.

No âmbito pessoal, G3 também afirma que gostaria de mudar sua impaciência, dizendo que se considera muito impaciente e estressada. Além disso, ressalta que “tiraria seu foco no trabalho”, ou seja, procuraria realizar outras atividades fora do trabalho, algo que já está tentando fazer.

No que diz respeito a como os subordinados se sentem sendo chefiados por mulheres, as opiniões não foram homogêneas. A maioria dos subordinados relatou se sentir bem com esta situação por diversas razões, entre elas, a presença de uma “abertura” maior no relacionamento deles com a chefia, que leva em conta também a “vida pessoal” dos

subordinados, o fato da mulher chefe ser mais “humana” – como assinalamos na categoria anterior – ou, ainda, o modo “tranquilo” como orientam os funcionários. Isto pode ser observado nos trechos de fala a seguir:

Poxa, muito legal, sabe, porque eu já tive vários chefes homens, também já tive duas mulheres, né, são poucas infelizmente, né? Mas eu acho muito legal porque você tem um nível de, de abertura, você tem um nível de relacionamento, apesar de terem as mesmas cobranças, as mesmas (inaudível), você tem objetivos pela empresa, mas você consegue, é*... dividir um pouco os problemas tanto da empresa quanto problemas pessoais, as vezes você precisa de um, de um tempo, de um , de uma orientação. Então, acho que isso é muito legal de, de tá sob a chefia de uma mulher (Sujeito S1M).*

Ah, super bem, com a G2 sim. Eu já tive problemas com uma outra porque ela*... mas ela era uma exceção porque era muito...competitiva ao extremo, tudo ela queria...é*...superar todas. Então foi difícil. Eu já tive os dois exemplos [risos] Ela é ótima, é super humana, sempre procura conversar, vê que a gente tem problema, tá precisando ficar mais tranqüila...ela é... ótima (Sujeito S2M).*

Muito bem...muito bem, sem problema nenhum, eu não, não tenho preconceito nenhum em relação a isso, muito pelo contrário (Sujeito S3H).

Ah, eu me sinto bem, ... né ... eu me sinto bem. É, é assim, é, na verdade, é*, a gente tem ... poderia ser ela como poderia ser outra e, de repente, eu poderia até me sentir mal com uma outra, isso depende da ... da ... pessoa, né. Mas não, não tenho nenhuma quanto ser chefiado por uma mulher. E ... tô até gostando
... Porque ... é inte/, é interessante, porque* é* maneira de, de, de se falar com a gente diferente, uma maneira mais tranqüila e tudo, ... não que um chefe homem não seja, também tem muito chefe homem que tem essas características bem parecidas com uma chefe mulher, mas é*, eu acho que da forma que ela tem de passar pra gente o que ela quer e eu acho que é interessante (Sujeito S2H).*

Podemos observar que, nas falas acima, os dois subordinados de G2, apesar de demonstrarem se sentir bem sendo chefiados por uma mulher, salientam a importância de se considerar o modo de ser peculiar a cada indivíduo que está na posição de comando. Isto pode ser evidenciado pelo trecho “poderia ser ela como poderia ser outra e, de repente, eu poderia

até me sentir mal com uma outra, isso depende da ... da ... pessoa, né”, de S2H, e na afirmação de S2M de que já teve problemas com uma chefe pela forma desagradável dela gerenciar.

A visão de que as distinções não se devem tanto ao sexo do chefe mas sim a diferenças individuais é compartilhada por outros subordinados que, embora inicialmente tivessem relatado não sentir diferença em ser chefiados por um homem ou por uma mulher, logo a seguir acabaram emitindo uma opinião distinta. Um deles, S1H, apesar de relatar que cada um tem uma “individualidade”, diz que as mulheres seriam mais motivadoras, e S3M, embora tenha assinalado, inicialmente, que não sentia diferença, relatou que preferia uma chefia masculina pelo modo de gerenciar “mais firme” dos homens, com um “jeito menos neurótico de ser”. Isto pode ser observado nos seguintes trechos de fala:

Ok, é assim, né [risos] Ah, eu não vejo diferença nenhuma, eu acho que... normalmente, eu não vejo diferença nenhuma, pra mim... eu acho que eu faço o meu trabalho, independentemente de quem ta me chefiando, se é mulher ou um homem. Pra mim não tem...eu não vejo diferença. E...eu acho que o dia-a-dia a gente vive normalmente, não vejo diferença nenhuma hoje em dia ter um, ter um chefe homem ou chefe mulher. Pra mim é indiferente, eu acho que eu, eu como faço meu trabalho e acho que posso contribuir no que eu faço na agencia, eu não vejo diferença nenhuma. [...] Eu não vejo problema nenhum, não vejo diferença nenhuma. Claro, cada um tem o seu...pessoal diferente, o homem é diferente da mulher, mas a nível do, do, do ambiente de trabalho, não vejo diferença nenhuma. Até acho que a mulher é mais motivadora do que o homem, tem liderança (inaudível) motivação também (Sujeito S1H).

Olha, eu não vejo diferença, acho que você tem opinião pessoais sobre a pessoa, tá, e acho que é próprio do ser humano você comparar uma pessoa com a outra, não tem como você fazer, fazer essa analogia*, sabe essa é uma, aquela é outra. Particularmente eu prefiro homem tá, mas... [...] Pelo jeito menos neurótico de trabalhar tá...eu acho que o, que o homem, ele é mais firme, né, dependendo, quer dizer, os chefes que eu trabalhei, eles tinham um carisma grande, né, então eles, eles sabiam passar, passar pra gente o que que ele queria, o que ele pretendia, alguns outros chefes homens que eu conheço, né, que é aquela coisa bastante profissional. Com a mulher você entra realmente um pouco mais na emoção e um pouco mais na neurose feminina (Sujeito S3M).*

Ao serem questionados sobre a existência ou não de vantagens em serem chefiados por uma mulher, estes subordinados relataram que não, pois não faziam uma diferenciação entre um chefe homem ou mulher, embora S3M ainda tenha mencionado que os homens são mais constantes em seu temperamento, como podemos verificar nas falas a seguir:

Agora...vantagens também...sei lá, eu acho que... vamos ver, as vantagens que eu poderia ter... Eu não vejo diferença nenhuma... se eu precisar de coisa na parte comercial, na parte do nosso trabalho, eu vou falar normalmente com ela,... se eu precisar até é... não concordar com alguma coisa, eu não vou concordar, eu acho que... tipo assim, eu vejo quase como uma linha igual... entre homem e mulher, não tem diferença nenhuma (Sujeito S1H).*

eu praticamente não faço esse paralelo, sabe: essa é a mulher, esse é homem. Eu vejo aqui, eu comparo os homens que eu trabalhei e as mulheres que eu trabalhei. Eu prefiro trabalhar com homens, tá, pela constância do temperamento. Eu acho que a mulher é muito mais inconstante no..., né, no temperamento dela (Sujeito S3M).

Os demais subordinados entrevistados assinalaram a existência de vantagens, como, por exemplo, o fato de que as mulheres entenderiam mais o lado “feminino” e compreenderiam mais os problemas pessoais de seus subordinados, como podemos ver nos trechos a seguir:

Eu acho que é fácil, você, você conseguir ter, ter um diálogo mais aberto, você... dela também entender o lado feminino, né, que não é só o lado profissional, de você ter essas situações todas que eu falei antes, você ser dona-de-casa, você ser mulher, você ser... esposa, você ter várias atribuições, às vezes você não tá legal, as vezes você tá... tem dias que você tá ótima. Então eu acho que esse nível de percepção, você... ela, ela consegue ter, é mais interessante talvez este tipo de chefia (Sujeito S1M)

É, principalmente porque tem mais facilidade de entender nosso dia-a-dia, né, que tem que dividir o tempo entre família, trabalho... Então é mais fácil, acho que a principal vantagem é essa (Sujeito S2M).

É, as, as vantagens, as vantagens, na verdade, é realmente a forma, é o tratamento né, com que você, que você tem, que você recebe todos os dias, de repente, até a forma com que você, você vai falar sobre um problema seu, as vezes você conversando com uma chefe mulher, ela tem uma capacidade de entendimento sobre, sobre determinados assuntos, melhor do que se fosse um chefe, um chefe homem, né (Sujeito S2H).

Um subordinado homem assinalou, ainda, que gostava de ser chefiado por uma mulher porque acabava “aprendendo muita coisa de mulher”, como, por exemplo, sobre produtos de beleza, que acaba levando para casa. Nesta fala podemos sentir a presença de estereótipos ainda fortemente vinculados às mulheres, como esse que diz respeito à relação da mulher com a beleza:

Vantagem é que você acaba aprendendo muita coisa de mulher também, acaba levando pra casa. [risos][...]Produtos de beleza, salão e muitas coisas mais (Sujeito S3H).

A respeito das dificuldades que os subordinados sentem por serem chefiados por uma mulher, a maioria dos entrevistados assinalou a ausência de dificuldades, com exceção de S2M e S3M. S2M afirmou não ter enfrentado dificuldades com a chefe atual, porém mencionou a experiência negativa que vivenciou anteriormente, e ressaltou que a dificuldade poderia surgir caso a gerência fosse destinada tanto a uma mulher, quanto a um homem com dificuldades para lidar com as pessoas:

As dificuldades...é...muitas vezes cair numa... com uma mulher, assim, que tem... dificuldades de lidar com outras pessoas. [...] A dificuldade é lidar com pessoas que realmente não deveriam nem estar no cargo de chefia...né?... é isso aí...se fosse homem ou mulher,... os dois. Não sabem lidar com uma equipe, não sabem motivar... É difícil. [...] No caso, agora, eu estou tendo uma ótima experiência, porque eu já tive uma... experiência ruim, né? (Sujeito S2M).

Já S3M atribui a dificuldade à existência de um “temperamento feminino”, que seria mais inconstante do que o “temperamento dos homens”. Para ela, as mulheres são ansiosas e menos controladas emocionalmente no trabalho do que os homens:

Eu vejo aqui, eu comparo os homens que eu trabalhei e as mulheres que eu trabalhei. Eu prefiro trabalhar com homens, tá, pela constância do temperamento. Eu acho que a mulher é muito mais inconstante no..., né, [...]Eu acho que do lado profissional, são iguais, né. Eu sempre tô puxando um pouco mais pelo temperamento, né, pela ansiedade, sabe, cada um tem uma característica diferente. Nos homens que eu trabalhei eu vejo que eles eram muito mais controlados do que as mulheres, emocionalmente (Sujeito S3M).

Ainda gostaríamos de ressaltar um trecho da entrevista de S1H, em que, apesar de afirmar que tem dúvidas se a chefia feminina consiste ou não em uma dificuldade, assinala que, com uma chefe mulher, os homens não “podem” tecer certos comentários que fazem entre si, referentes a aspectos da vida pessoal de colegas, como podemos verificar no trecho a seguir:

Olha, dificuldades...não sei se tem, não sei se posso te colocar como dificuldade. Eu vejo algumas coisas que a gente comenta entre homens que a gente não pode comentar, né, no dia-a-dia, mas não profissional, a nível pessoal, né (Sujeito S1H).

Por último, investigamos se os subordinados gostariam de que mudar algo na conduta gerencial de suas chefes. A maioria dos subordinados não demonstrou qualquer interesse em modificá-la, apenas os subordinados de G3 manifestaram insatisfação e desejo de que sua chefe fosse menos ansiosa e estressada:

Não... Eu penso até que sim: o humor. Às vezes, às vezes, a mulher tem aqueles dias, né, de estresse, então... Quando a mulher fica assim... naquele estresse, pô, tem dias que é realmente complicado (Sujeito S3H).

Mudaria, eu tiraria toda a ansiedade dela, todinha, 100%, única coisa. [...] a ansiedade dela, eu acho que extrapola, sabe, eu acho que as pessoas tem que saber trabalhar dentro de um time, sabe, uma expectativa, né. e não na ansiedade, sabe, trabalha de impulso, sabe. Eu não gosto, não sou muito favorável a isso não (Sujeito S3M).

Cabe assinalar aqui que o comportamento da chefe que esses subordinados gostariam de modificar é o mesmo que ela própria disse que gostaria de mudar, como vimos anteriormente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

“Mulheres chefiando no mundo público”, especialmente em segmentos da área financeira – ocupadas quase que exclusivamente por homens – definitivamente não era o caminho que as sociedades ocidentais permitiam às mulheres, até há bem pouco tempo atrás.

Como assinalamos anteriormente, a identidade feminina nas sociedades ocidentais era calcada na maternidade, no matrimônio e na administração do lar. Isto vem sendo modificado, contudo, à medida que a mulher vem questionando sua condição social, ingressando e crescendo cada vez mais no mercado de trabalho. Hoje reconhece-se outras possibilidades de identificação e atuação das mulheres – principalmente no caso das mulheres de classe média, que sofriam maiores resistências à sua entrada no mercado de trabalho –, como é o caso do investimento em uma carreira profissional.

Os conceitos de “ser homem” e de “ser mulher” vêm ganhando novas formas e possibilidades de entendimento à medida que a história das sociedades ocidentais vai avançando. No entanto, acreditamos que os “antigos” modelos não foram erradicados e convivem lado a lado com os “novos”. Nos discursos de nossos entrevistados, tanto gerentes como subordinados, homens e mulheres, isto nos pareceu bastante claro em vários momentos.

Um exemplo é que, ao mesmo tempo que já se admite e se aceita mais o fato de em um casal de uma família, os dois cônjuges trabalharem fora e se dedicarem a uma carreira profissional, ainda está presente na fala de nossos entrevistados a idéia de que as tarefas vinculadas ao âmbito doméstico são responsabilidades das mulheres, ainda que elas já recebam auxílio de seus maridos. Assim, percebemos em algumas falas que, embora o mundo público seja cada vez mais ocupado por mulheres, ainda se vincula o espaço “profissional” aos homens e as responsabilidades ligadas ao lar e aos filhos às mulheres. É o caso, por exemplo, das falas de G2 – que afirma que, embora muitos homens auxiliem as mulheres nas

tarefas domésticas, sua atuação nem se compara à delas, mesmo quando investem também em sua profissão – e de G3, quando se refere à profissão como algo que se aproxima mais do perfil masculino.

Ao nosso ver, essa convivência de discursos “antigos” e “novos” está presente de forma constante nas narrativas tanto das mulheres que ocupam o cargo de chefia nas instituições visitadas, quanto nas de seus subordinados, de ambos os sexos. De certa forma, isto se dá porque as mudanças na sociedade contemporânea não eliminam necessariamente antigos modelos. Ao contrário, durante longo tempo, modelos modernos e arcaicos convivem, muitas vezes de forma contraditória. Soma-se a isto o fato de que as sociedades atuais, como aponta Hall (2000), caracterizam-se justamente pela ausência de um modelo.

Contudo, julgamos que os vários “olhares”, muitas vezes contraditórios, que observamos em nossas entrevistas, nos trazem uma riqueza incontestável para compreendemos como nossa sociedade está acompanhando as mudanças, em especial, as que dizem respeito à ascensão das mulheres a cargos mais importantes nas empresas do segmento financeiro por nós estudadas.

Acreditamos que, apesar do crescimento das mulheres nestas empresas – como é o caso de nossas entrevistadas chefes –, ainda é difícil vermos mulheres em níveis mais altos de comando, como nos cargos de diretoria e presidência, como afirmaram nossas entrevistadas. Contudo, embora admitam estas dificuldades e limitações – muitas vezes, por parte delas próprias – elas continuam a buscar aprimoramento e a almejar postos mais elevados.

Notamos que muitas características atribuídas às mulheres ao longo do tempo, como é o caso da sensibilidade, da compreensão e da emoção, acabam sendo naturalizadas na fala de nossos entrevistados e, assim, muitas vezes, eles nem mesmo se dão conta de que se referiram a elas. Em nossa análise, vimos que esta naturalização se faz presente, por exemplo, nos discursos de nossos entrevistados ao se referirem às formas distintas de homens e mulheres

chefiarem. Isto se reflete também em como as mulheres chefes se sentem e em algumas das dificuldades que encontram em seu cotidiano, como é o caso de ter que conciliar trabalho, vida pessoal e família. Mesmo ocupando postos tradicionalmente “masculinos” as mulheres chefes se sentem responsáveis pelos cuidados da casa e dos filhos.

Em relação a como nossos entrevistados percebem as mulheres nos cargos de chefia, embora tenhamos nos deparado com uma diversidade de visões, tanto por parte das chefes como dos subordinados, foi possível identificar um certo consenso sobre a existência de formas distintas de homens e mulheres chefiarem, formas estas ligadas a características tradicionalmente associadas a cada sexo. Apesar disso, nossos entrevistados salientaram que o modo de chefiar depende das características pessoais de cada ser humano. O interessante foi que, novamente, os estereótipos vinculados a cada sexo se fizeram presentes nestas visões. Como assinalamos em nossa análise dos resultados, os homens em cargos de chefia são percebidos por nossos entrevistados, de um modo geral, e de forma mais clara pelos subordinados, como pessoas que agem mais com a razão, enquanto que as mulheres procuram unir razão e emoção.

A despeito da diversidade das respostas obtidas em nossas entrevistas, algumas características tradicionalmente associadas às mulheres foram assinaladas pelos subordinados no que diz respeito a como vêem suas chefes como: mais compreensivas, mais “humanas” (levam em consideração também o lado pessoal e não apenas o profissional), orientam os funcionários de forma mais tranqüila e são mais motivadoras, entre outras. Estas características caminham lado a lado com a opinião de alguns subordinados que, embora admirem a atuação de sua chefe e a julguem uma profissional competente, salientam sua “inconstância de temperamento”, seu estresse e sua ansiedade, algo que torna prejudicial seu cotidiano de trabalho.

Sobre as chefes entrevistadas, percebemos em seus discursos sobre si mesmas enquanto chefes uma variedade de visões em relação a suas próprias características, peculiares à sua personalidade e a seus objetivos. Assim, enquanto G1 se vê “meio mãezona”, motivadora, preocupada em dar reconhecimento a seus funcionários, G2 se percebe como uma pessoa equilibrada, tranqüila e preocupada também com os funcionários. G3, ao contrário, salienta o fato de ser bastante focada nos resultados e justa – ainda que almeje se preocupar um pouco mais com a vida pessoal de seus funcionários.

A respeito de como se sentem atuando em uma posição de chefia, foi possível perceber uma identificação das chefes com o cargo que ocupam e uma sensação de bem-estar e contentamento em ter alcançado esse posto. Em suas narrativas, elas apontaram algumas dificuldades decorrentes da posição em que atuam, como é o caso do sentimento de solidão no exercício de suas funções, uma maior dificuldade de encontrar uma recolocação, a dificuldade de lidar com pessoas diferentes e as cobranças por parte de seus superiores. Neste último ponto, segundo uma das chefes entrevistadas, as cobranças são, inclusive, maiores para as mulheres.

Associado a isso, para alguns de nossos entrevistados, chefes e subordinados, apesar de conseguirem ascender no “mundo profissional”, as mulheres têm que se esforçar mais, de alguma forma, para conquistar o reconhecimento de sua competência.

Apesar disso, de acordo com nossos entrevistados, a sociedade já está aceitando melhor o fato de uma mulher chefiar. Contudo, a maioria deles assinalou a persistência ainda hoje de alguns preconceitos que, segundo eles, pode ser atribuída a uma espécie de “machismo enraizado” em nossa sociedade.

Um outro fator destacado em alguns discursos como discriminatório ou, pelo menos impactante, foi a questão da pouca idade com que as mulheres, muitas vezes, assumem tais

cargos, o que pode dificultar sua relação com subordinados mais velhos e que parece chamar a atenção de alguns clientes.

Outro ponto interessante a ser destacado aqui diz respeito ao fato de que nossas entrevistadas chefes apontam a dificuldade de conciliar casa, família e trabalho – especialmente com um cargo de responsabilidade como o de chefia. Esta dificuldade vai ao encontro das considerações teóricas tecidas no início deste trabalho. Duas chefes, inclusive, relataram que, de alguma forma, seu trabalho atrapalhou em alguns momentos a sua vida pessoal e familiar. Quanto à outra chefe, ela afirmou ter conseguido conciliar bem trabalho e família, salientando, no entanto, a dificuldade desta tarefa.

Sobre o modo como os subordinados se sentem sendo chefiados por uma mulher, em seus discursos relataram sentir-se bem e demonstraram uma certa admiração pela chefe, embora alguns tenham tecido algumas críticas sobre a personalidade da gerente atual ou de mulheres gerentes anteriores.

Para finalizar nossas considerações, gostaríamos de assinalar aqui um dado que nos chamou a atenção. Embora as chefes tenham demonstrado diferenças no modo de ser e agir, a única que não se percebeu como envolvida com o “lado pessoal” de seus funcionários, relatando ser mais focada no trabalho, demonstrou o desejo de mudar seu foco, preocupando-se mais com os subordinados e seus problemas. Acreditamos que isto pode ser resultado do fato de que ainda se espera das mulheres, em todos os âmbitos sociais, inclusive, no espaço público, que ela seja mais sensível e voltada para as pessoas, características consideradas parte da identidade feminina.

Gostaríamos de concluir afirmando que, ao nosso ver, o fato das mulheres na contemporaneidade estarem assumindo mais cargos de chefia e comando nas instituições, inclusive, na área financeira – tradicionalmente masculina – não fez com que as expectativas

com relação à atuação da mulher no mercado de trabalho se afastassem muito de certas características que há longo tempo vêm sendo consideradas como “naturalmente femininas”.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguiar, Luciana. (1995). *Crenças de mulheres relativas ao sucesso*. Rio de Janeiro, Tese de Mestrado em Psicologia Social e da Personalidade. Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Aguiar, Neuma. (1994). *Rio de Janeiro plural: um guia para políticas sociais por gênero e raça*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos/IUPERJ.

Amâncio, Lígia. (1998). *Masculino e feminino: a construção social da diferença*. Porto: Afrontamento.

Baptista, Sylvia. (1995). *Maternidade e profissão: oportunidades de desenvolvimento*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Beauvoir, Simone. (1980). *O segundo sexo*. v 2. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.

Besse, Susan. (1999). *Modernizando a desigualdade: reestruturação da ideologia de gênero no Brasil – 1914-1940*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.

Braidotti, Rosi. (1999). Towards sustainable subjectivity: a view from feminist philosophy. In E. Becker & T. Jahn (orgs.). *Sustainability and the social science*. London, New York: Zed Books, p.74 – 95.

Bruschini, Cristina. (1994). O trabalho da mulher no Brasil: tendências recentes. In H. Saffioti & M. Muñoz-Vargas (orgs.). *Mulher brasileira é assim*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos.

Bruschini, Cristina & Rosemberg, Fúlvia (coords). (1982). *Trabalhadoras do Brasil*. São Paulo: Brasiliense.

Carneiro, Sueli. (1994). Identidade feminina. In H. Saffioti & M. Muñoz-Vargas (orgs.). *Mulher brasileira é assim*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos.

Carreira, Denise.(2001). *Mudando o mundo: a liderança feminina no século 21*. São Paulo: Cortez/Rede Mulher de Educação.

Costa, Jurandir. (1989). *Ordem médica e norma familiar*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Graal.

Fairclough, Norman. (2001). *Discurso e mudança social*. Brasília: Editora Universidade de Brasília.

Giffin, Karen. (1999). Poder e prazer: considerações sobre o gênero e a sexualidade feminina. In M. Ribeiro (org.). *O prazer e o pensar: orientação sexual para educadores e profissionais da saúde*. São Paulo: Gente/Cores – Centro de Orientação e Educação Sexual.

Goldemberg, Mirian. (1999). Homem/Mulher: o que existe de novo? In M. Ribeiro (org.). *O prazer e o pensar: orientação sexual para educadores e profissionais da saúde*. São Paulo: Gente/Cores – Centro de Orientação e Educação Sexual.

Goldemberg, Mirian & Toscano, Moema. (1992). *A revolução das mulheres*. Rio de Janeiro: Revan.

Hall, Stuart. (2000). *A identidade cultural na pós-modernidade*. 4ª ed. Rio de Janeiro: DP&A.

Jurberg, Pedro; Serapião, Jorge & Silva, Maria. (1977). *Sexologia: interdisciplinaridade nos modelos clínicos, educacionais e na pesquisa*. Rio de Janeiro: Editoria Central da Universidade Gama Filho.

Lips, Hilary. (1991). *Women, men and power*. Califórnia: Mayfield Publishing Company.

Losada, Beatriz. (2003). *Atenuando conflitos? Pequenas empresárias buscam conciliar casa e trabalho*. Rio de Janeiro, Dissertação de Mestrado em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social. EICOS/Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Luz, Madel. (1982). *O lugar da mulher: estudos sobre a condição feminina na sociedade atual*. Rio de Janeiro: Graal.

Massi, Marina (1992). *Vida de mulheres: cotidiano e imaginário*. Rio de Janeiro: Imago.

Minayo, Maria Cecília. (2001). *Pesquisa social*. Petrópolis: Vozes.

Muraro, Rose Marie. (2003). *Um mundo novo em gestação*. Campinas: Versus.

Pinho, Ana & Casals, Pedro. (2004). *Um olhar sobre o exercício da função gerencial*. Resende: SEGET/ AEDB.

Pinto, Milton. (1999). *Comunicação e discurso: introdução à análise de discursos*. São Paulo: Hackers.

Ribeiro, Marcos (org.). (1999). *O prazer e o pensar: orientação sexual para educadores e profissionais da saúde*. São Paulo: Gente/Cores – Centro de Orientação e Educação Sexual.

Rocha-Coutinho, Maria Lúcia. (1994). *Tecendo por trás dos panos: a mulher brasileira nas relações familiares*. Rio de Janeiro: Rocco.

_____. (1998). A análise do discurso em Psicologia: algumas questões, problemas e limites. In L. Souza; M. Freitas & M. Rodrigues (orgs). *Psicologia: reflexões (in) pertinentes*. São Paulo: Casa do Psicólogo, p.317-345.

Romani, Jacqueline. (1982). Mulher: natureza e sociedade. In: M. Luz. *O lugar da mulher: estudos sobre a condição feminina na sociedade atual*. Rio de Janeiro: Graal.

Saffioti, Heleieth. (1976). *A mulher na sociedade de classes: mito e realidade*. Petrópolis: Vozes.

Saffioti, Heleieth & Muñoz-Vargas, Mônica. (1994). *Mulher brasileira é assim*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos.

Sohiet, Rachel. (2004). Pisando no “sexo frágil”. *Revista Nossa História*. Ano 1. n.3. Rio de Janeiro: Biblioteca Nacional.

Rosaldo, Michele & Lamphere, Louise (orgs.). (1979). *A mulher, a cultura e a sociedade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

Vaitsman, Jeni. (1994). *Flexíveis e plurais: identidade, casamento e família em circunstâncias pós-modernas*. Rio de Janeiro: Rocco.

Vasconcelos, Eduardo. (2002). *Complexidade e pesquisa interdisciplinar: epistemologia e metodologia operativa*. Petrópolis: Vozes.

APÊNDICE – Roteiros de entrevista

GERENTES

1. O que é ser mulher?
2. O que é ser homem?
3. Como tu vês a mulher atuando no mercado de trabalho?
4. Como tu vês a mulher ocupando cargos de chefia, de poder?
5. Como tu te vês (enquanto chefe)?
6. Como tu te sentes atuando em uma função de chefia dentro de uma instituição?
7. Como tu pensas que os teus subordinados se sentem sendo chefiados por uma mulher?
8. Como tu achas que a sociedade vê o fato de uma mulher estar ocupando um cargo de chefia?
9. Quais as dificuldades de ocupar um cargo de chefia?
10. Como tu achas que os teus subordinados te vêem como chefe?
11. Que características tu achas que tens enquanto chefe?
12. E como tu chegaste a este cargo de gerente geral?
13. Quais as vantagens de ocupar um cargo de chefia, um cargo de gerência geral?
14. Quais foram as maiores conquistas e dificuldades em tua carreira profissional?
15. Mudarias alguma coisa em ti?
16. E enquanto profissional?
17. Como tu vês a mulher que se dedica apenas ao lar e a família, que não trabalha fora de casa?
18. Tu achas que o fato de ocupar esta posição de chefia, de gerente geral, atrapalha algum aspecto da tua vida pessoal?

SUBORDINADOS

1. O que é ser mulher?
2. O que é ser homem?
3. Como tu vês a mulher atuando no mercado de trabalho?
4. Como tu vês a mulher atuando em cargos de chefia?
5. E que diferenças tu vês na atuação de uma chefe mulher e de um chefe homem?
6. Como tu te sentes sendo chefiada/o por uma mulher?
7. Como tu achas que a tua chefe se sente nessa posição?
8. Já houve ou há algum problema pra ti em ser subordinada/o a uma mulher?
9. E como tu vês a tua chefe enquanto chefe, enquanto profissional?
10. E o que tu achas que a sociedade pensa do fato de ter uma mulher no cargo de chefia?
11. Quais as dificuldades e vantagens em ser chefiada/o por uma mulher?
12. Tu mudarias alguma coisa na tua chefe enquanto profissional?
13. Tu mudarias alguma coisa em ti, enquanto profissional?
14. E tu já estavas neste setor quando a tua chefe assumiu?