

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA**

**MELINA BORGES ROSA CAVALCANTE**

**Conciliação trabalho-família no cotidiano de mulheres  
executivas: uma perspectiva de gênero**

**São Paulo  
2018**

**MELINA BORGES ROSA CAVALCANTE**

**Conciliação trabalho-família no cotidiano de mulheres  
executivas: uma perspectiva de gênero  
Versão corrigida**

Dissertação apresentada ao Instituto de  
Psicologia da Universidade de São Paulo  
como parte dos requisitos para a obtenção  
do grau de Mestre em Psicologia

Área de concentração: Psicologia Social

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Afonso Ribeiro

**São Paulo  
2018**

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTES  
TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO,  
PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Catálogo na publicação  
Biblioteca Dante Moreira Leite  
Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo  
Dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Borges Rosa Cavalcante, Melina

Conciliação trabalho-família no cotidiano de mulheres executivas: uma perspectiva  
de gênero / Melina Borges Rosa Cavalcante; orientador Marcelo Afonso Ribeiro. -  
- São Paulo, 2018.

104 f.

Dissertação (Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social) --  
Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, 2018.

1. Gênero. 2. Mercado de trabalho. 3. Liderança. 4. Trabalho feminino. 5.  
Relações familiares. I. Afonso Ribeiro, Marcelo, orient. II. Título.

# FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: Cavalcante, Melina Borges Rosa  
Título: Conciliação trabalho-família no cotidiano de mulheres executivas: uma perspectiva de gênero

Dissertação apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Psicologia.  
Área de Concentração: Psicologia Social

Aprovada em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Instituição \_\_\_\_\_ Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Instituição \_\_\_\_\_ Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Instituição \_\_\_\_\_ Assinatura \_\_\_\_\_

Para a minha mãe, por ter me ensinado a viver com coragem.

## **AGRADECIMENTOS**

Esta pesquisa não seria possível sem o apoio do meu orientador, Marcelo Ribeiro. Muito obrigada pelos conhecimentos compartilhados, pela dedicação e paciência ao longo desse processo. Aos professores Luis Galeão e Tania Casado, agradeço os comentários valiosos no exame de qualificação. As suas contribuições marcaram não somente o texto aqui apresentado, mas também minha própria experiência como pesquisadora.

Agradeço à Rosangela o carinho e o profissionalismo com que desempenha suas atividades na secretaria do programa de Psicologia Social.

Às entrevistadas e a todos que contribuíram para a realização das entrevistas, agradeço imensamente a confiança e a vontade de fazerem parte do estudo.

Essa pesquisa é resultado de um longo caminho. Testemunhar as trajetórias de vida e trabalho de mulheres que fizeram parte da minha vida despertou em mim o desejo de aprender sobre essas experiências e colocá-las a serviço de uma construção coletiva. À minha mãe e às minhas avós, agradeço com o coração cheio de orgulho e admiração.

À minha tia, Maria do Espírito Santo, agradeço o ombro sempre certo nas horas incertas. Ao meu pai e aos meus irmãos, Leonardo e Ismael, por terem sonhado esse sonho comigo.

Ao Bruno, meu amado companheiro, agradeço o cuidado, a paciência e a certeza de que valeria a pena.

À Paula e à Nádia agradeço a leitura cuidadosa desse texto e as nossas conversas sempre inspiradoras.

Ao Grupo de Estudos e Trabalho em Psicanálise e Feminismo agradeço com a certeza de que esse trabalho é fruto do desejo que compartilhamos de mudar o mundo.

*De fora, quais os obstáculos para uma mulher e não para um homem? Por dentro, penso eu, a questão é muito diferente; ela ainda tem muitos fantasmas a combater, muitos preconceitos a vencer. Na verdade, penso eu, ainda vai levar muito tempo até que uma mulher possa se sentar e escrever um livro sem encontrar com um fantasma que precise matar, uma rocha que precise enfrentar. E se é assim na literatura a profissão mais livre de todas para as mulheres, quem dirá nas novas profissões que agora vocês estão exercendo pela primeira vez?*

*Virginia Woolf em Profissões para mulheres, 1931.*

## RESUMO

Cavalcante, Melina B. R. (2018). *Conciliação trabalho-família no cotidiano de mulheres executivas: uma perspectiva de gênero* (Dissertação de Mestrado). Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Apesar da crescente participação das mulheres no mercado de trabalho nos últimos cinquenta anos, a baixa representatividade feminina em cargos de alto nível hierárquico persiste. Tendo em vista o papel das relações de gênero na reprodução de desigualdades no mercado de trabalho, a presente pesquisa investiga os desafios de conciliação trabalho-família de mulheres que ocupam posições de alta responsabilidade em organizações privadas sediadas em São Paulo. Com base na compreensão do Construcionismo Social do cotidiano como espaço privilegiado de análise da relação entre indivíduo e sociedade, foram realizadas entrevistas narrativas nas quais as entrevistadas falaram livremente sobre os desafios que enfrentaram ao longo da carreira por serem mulheres, mães e casadas. As entrevistas foram discutidas a partir dos seguintes aspectos das experiências compartilhadas pelas entrevistadas: a percepção de que as mulheres ainda precisam se afirmar no mundo do trabalho; a diferença de tratamento dispensada a elas nas relações de trabalho; os aspectos que parecem impactar o desenvolvimento de carreira das mulheres, mas não dos homens; o esforço diário para uma gestão eficaz do tempo; e os efeitos da insuficiência de práticas e equipamentos coletivos de conciliação trabalho-família. O equilíbrio entre trabalho e responsabilidades familiares é considerado pela Organização Internacional do Trabalho ponto chave para o estabelecimento de maior igualdade entre homens e mulheres, tanto no que diz respeito à realização profissional quanto ao direito de exercer as atividades de cuidado. Observa-se, no entanto, que as organizações se constituem como instituições atravessadas pelas relações de gênero, assim como de raça e classe, e reproduzem desigualdades à medida que operam as normas e processos internos, contribuindo para a manutenção da segregação das mulheres no mercado de trabalho. A escassez de políticas de conciliação oferecidas pelo Estado e pelas empresas perpetuam a noção de que os indivíduos devem se responsabilizar



pelo equilíbrio entre as atividades produtivas e reprodutivas, favorecendo, portanto, a manutenção dos estereótipos de gênero.

Palavras-chave: Gênero. Mercado de trabalho. Liderança. Trabalho feminino. Relações familiares.

## ABSTRACT

Cavalcante, Melina B. R. (2018). Work-family balance in the daily life of executive women: a gender perspective. (Dissertação de Mestrado). Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Despite the increasing participation of women in the labor market in the last fifty years, the low female representation in positions of high hierarchical level persists. Considering the role of gender relations in the reproduction of inequalities in the labor market, the present research investigates the challenges of work-family conciliation of women occupying positions of high responsibility in private organizations based in São Paulo. Based on the understanding of Social Constructionism of everyday life as a privileged space for analyzing the relationship between individual and society, narrative interviews were conducted in which the interviewees spoke freely about the challenges they faced during their career as women, mothers and married women. The interviews were discussed based on the following aspects of the experiences shared by the interviewees: the perception that women still need to affirm themselves in the working world; the difference of treatment given to them in the labor relations; the aspects that seem to impact the career development of women, but not of men; the daily effort for effective management of time; and the effects of the inadequacy of policies and collective practices for work-family conciliation. The balance between work and family responsibilities is considered by the International Labor Organization as a key point in establishing greater equality between men and women, both with regard to professional fulfillment and the right to exercise care activities. It is observed, however, that organizations are constituted as institutions crossed by gender relations, as well as by race and class, and reproduce inequalities as internal norms and processes are operated, contributing to the maintenance of the segregation of women in the labor market. The small presence of conciliation policies offered by the state and by private companies perpetuates the notion that individuals should be responsible for the balance

of productive and reproductive activities, thus favoring the maintenance of gender stereotypes.

Keywords: Gender. Labor market. Leadership. Working women. Family relations.

# SUMÁRIO

<b>1. APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2. JUSTIFICATIVA E OBJETIVO.....</b>	<b>17</b>
<b>3. INTRODUÇÃO TEÓRICA: MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO NO BRASIL - ENTRE PERMANÊNCIAS E ENFRENTAMENTOS .....</b>	<b>19</b>
3.1 Gênero como categoria de análise .....	20
3.2 Da invisibilidade do trabalho feminino à moralidade social.....	24
3.3 Os efeitos da divisão sexual do trabalho na carreira das mulheres .....	30
3.4 Conciliação trabalho-família em casais de carreira dual .....	40
3.5 Mulheres na liderança: um panorama sobre equidade de gênero no trabalho .....	48
<b>4 MÉTODO.....</b>	<b>54</b>
4.1 Conjunto de participantes .....	55
4.2 Coleta de dados.....	56
4.3 Análise de dados .....	57
4.4 Cuidados éticos.....	58
<b>5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>59</b>
5.1 Participantes da pesquisa.....	60
5.1.1 Rita .....	60
5.1.2 Cintia.....	61
5.1.3 Denise.....	63
5.1.4 Patrícia.....	64
5.1.5 Clara.....	65
<b>6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: ANÁLISE DAS ENTREVISTAS .....</b>	<b>67</b>
6.1 Sobre a mulher no trabalho, eu sinto que a gente tem uma questão ainda de pedir licença.....	69
6.2 Em nível pessoal o que eu percebo é que existe ainda uma certa misoginia de comportamento.....	73
6.3 A corda arrebenta na conta mais fraca, na grande maioria a conta mais fraca é a mulher .....	77
6.4 Se você quer ser executiva e mãe é preciso ser prática .....	81
6.5 Legal o lactário, mas temos muito o que discutir .....	85
<b>7 CONCLUSÕES.....</b>	<b>88</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>103</b>

# 1. APRESENTAÇÃO

A pesquisa analisa o cotidiano de conciliação entre responsabilidades familiares e ascensão profissional de mulheres que ocupam cargos que exigem um alto nível de comprometimento com o trabalho, que são mães e que estão em relacionamento conjugal com parceiros que possuem carreira. A jornada de ascensão das mulheres em suas carreiras é complexa e coloca em evidência as contradições dos papéis socialmente atribuídos a elas ao longo dos anos, uma vez que a necessidade de articulação entre papéis familiares e profissionais afeta a participação feminina no trabalho, mas não a masculina (Sorj, Fontes, & Machado, 2007).

A mercantilização do trabalho no Brasil, a partir da segunda metade do século XX, é um fenômeno atrelado ao desenvolvimento da mão de obra feminina, como afirma Guimarães (2016). A participação das mulheres no mercado de trabalho passou de 18%, na década de 1970, para aproximadamente 50% em 2002; a média da diferença salarial entre homens e mulheres no Brasil diminuiu de 50% no início da década de 1990 para menos de 30% no início dos anos 2000 (Madalozzo, Martins, & Shiratori, 2010). Os avanços das últimas décadas, no entanto, não foram suficientes para romper o chamado “teto de vidro”, fenômeno que impede o acesso das mulheres a cargos de alta gestão. Segundo Hirata (2015), um dos principais motivos que dificulta a ascensão de mulheres em suas trajetórias profissionais é a divisão sexual do trabalho, pois elas ainda assumem maior responsabilidade pelos cuidados domésticos e familiares nas denominadas atividades de reprodução social.

Do ponto de vista da equidade de gênero no mundo do trabalho, as organizações brasileiras não têm muito o que comemorar. Os dados do perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil, publicados pelo Instituto Ethos, sinalizam uma estagnação da presença de mulheres no quadro executivo dessas organizações, uma vez que o percentual se manteve entre 13,7% e 13,6% nos anos de 2010 e 2015. Talvez ainda mais grave seja o fato de que 43,4% dos gestores respondentes da referida pesquisa considerarem “adequada” a representatividade feminina em tais cargos (Instituto Ethos, 2016). O relatório global de desigualdade de gênero divulgado pelo Fórum Econômico Mundial em 2017 revelou, pela primeira vez, um retrocesso em relação aos anos anteriores. Desde o início da pesquisa, em 2006, o avanço em direção à equidade de gênero acontecia de maneira lenta, mas constante.

Em 2017, no entanto, o tempo para superação da desigualdade econômica entre homens e mulheres aumentou de 170 para 217 anos. No ranking global de equidade de gênero, o Brasil saiu de 79º, em 2016, para 90º, em 2017, ocupando o antepenúltimo lugar no ranking da América Latina e Caribe, à frente apenas do Paraguai e da Guatemala (World Economic Forum, 2017).

A compreensão do trabalho feminino nos leva ao entendimento sobre qual o lugar das mulheres na sociedade, sendo, portanto, uma questão essencialmente política (Maruani & Maron, 2016). De acordo com a Organização Internacional do Trabalho [OIT] (2009), as responsabilidades familiares não deveriam se configurar como restrição ao acesso e à ascensão profissional de trabalhadores do sexo feminino ou masculino. Os desafios da conciliação entre trabalho, família e vida pessoal devem ser tratados como um problema de cunho social, a partir de políticas e ações articuladas entre Estado, empresas e trabalhadores. Nesse sentido, a realização plena da força de trabalho feminina é relevante tanto na perspectiva da equidade de gênero quanto do ponto de vista da produtividade (Abramo & Valenzuela, 2016). A presença cada vez maior de mulheres em ocupações mais qualificadas poderia, a médio e a longo prazo, criar condições para a superação da segregação ocupacional e da desigualdade salarial entre os sexos (Bruschini, 2000). Desse modo, pretende-se que o reconhecimento das dificuldades enfrentadas pelas mulheres no cotidiano de conciliação entre trabalho e família promova reflexões e estimule ações em direção à equidade de gênero no mundo do trabalho

No percurso teórico da pesquisa, gênero é apresentado como uma categoria útil à análise das organizações. Ao recuperarmos os aspectos relacionados ao trabalho feminino durante o período de urbanização e industrialização do país, são evidenciadas as ambiguidades que cercam a presença das mulheres nos espaços produtivos. Discute-se a divisão sexual do trabalho a partir dos efeitos da naturalização das atividades de cuidado, reconhecidas como tradicionalmente femininas, para o desenvolvimento de carreira das mulheres. Diferentes aspectos da conciliação trabalho-família, assim como as iniciativas tomadas nesse sentido, são analisados à luz dos conceitos de carreira e de família de carreira dual. Por fim, é apresentado um breve panorama da participação feminina nas organizações brasileiras nos dias atuais. Como

recurso metodológico, a pesquisa toma como base as construções narrativas na perspectiva do construcionismo social. As análises das entrevistas articulam as narrativas das participantes aos aspectos levantados na revisão de literatura, tendo o conceito de gênero como categoria central.



## **2. JUSTIFICATIVA E OBJETIVO**

## **2.1 Justificativa**

A desigualdade de gênero em posições de alto nível hierárquico permanece, apesar do investimento ativo das mulheres no mercado de trabalho brasileiro nas últimas décadas, principalmente em função da questão da difícil conciliação trabalho-família para as mulheres. A pesquisa pretende dar visibilidade às dificuldades enfrentadas pelas mulheres ao longo do desenvolvimento de suas carreiras, entendendo que romper as barreiras que impedem o acesso das mulheres a posições de poder é uma questão ética que desafia a maneira como compreendemos e operamos os papéis socialmente atribuídos a mulheres e a homens.

## **2.2 Objetivo**

Assim, a presente pesquisa buscou compreender as experiências cotidianas de conciliação trabalho-família de mulheres, mães e em relação conjugal com companheiros que possuem carreira a partir da análise de narrativas de cinco mulheres que ocupam cargos de alta responsabilidade em organizações privadas sediadas em São Paulo - SP.

**3. INTRODUÇÃO TEÓRICA: MULHERES NO MERCADO DE  
TRABALHO NO BRASIL – ENTRE PERMANÊNCIAS E  
ENFRENTAMENTOS**

### 3.1 Gênero como categoria de análise

“O gênero tem legitimado a emergência de carreiras profissionais?” (Scott, 1995, p. 99). Essa questão, tão cara ao presente trabalho, é colocada por Scott (1995) ao final do texto que discute gênero como uma categoria útil para a análise histórica. A autora insiste na perspectiva de superação do uso descritivo do conceito de gênero, que analisa as relações sociais entre os sexos, mas produz uma história das mulheres à parte da história econômica e das tensões políticas da humanidade. Passando pela crítica do uso do termo “gênero” como sinônimo de “mulheres”, a autora afirma que o uso descritivo de gênero “não tem a força de análise suficiente para interrogar (e mudar) os paradigmas históricos existentes” (Scott, 1995, p. 74) e indica a necessidade de redefinição do conceito a partir da historicização do mesmo. Em uma entrevista concedida às antropólogas Miriam Grossi, Maria Luiza Heilborn e Carmen Rial, em 1998, Scott afirma:

Penso que dizer “diferença de sexos” ou “diferença sexual” é muito menos importante do que colocar a questão em termos históricos. Ou seja, nos perguntar como as relações entre os sexos foram construídas em um momento histórico, por que razão, com que conceitos de relação de forças, e em que contexto político. Este é o verdadeiro problema: historicizar a ideia homem/mulher e encontrar uma forma de escrever uma verdadeira história das relações homens/mulheres (Grossi, Scott, Heilborn & Guillaume, 1998, p. 124).

O conceito de gênero para Scott, portanto, é delineado como discurso que organiza socialmente a diferença sexual: “a diferença sexual não é a causa originária da qual a organização social poderia derivar. Ela é antes uma estrutura social movente, que deve ser analisada nos seus diferentes contextos históricos” (Scott, 1998, p. 15). Desse modo, “a noção de gênero aponta o caráter implicitamente relacional do feminino e do masculino” (Machado, 1991). A compreensão da diferença sexual em termos biológicos não dá conta das diferenças sociais observadas entre homens e mulheres, uma vez que não leva em conta os contextos históricos em que são (re)produzidas as desigualdades entre homens e mulheres. Nesse sentido, afirma Sorj (1991): “gênero é

um produto social, aprendido, representado, institucionalizado e transmitido ao longo das gerações” (p. 15).

Para Connel (2013), as estruturas econômicas das sociedades contemporâneas se constituem com um forte viés de gênero. As corporações multinacionais são “dominadas por homens que operam com masculinidades especificamente hegemônicas, e isso modela as vidas de mulheres empregadas, bem como de homens” (Connel, 2013, p. 327). Essa perspectiva prevê que as desigualdades de poder entre os sexos se reproduzem não somente em âmbito individual, mas institucional.

O mercado de trabalho, por sua vez, se constitui como um lugar de reprodução de masculinidades por excelência: “homens, mais do que mulheres, têm poucos contextos sociais nos quais interagem uns com os outros, e poucas maneiras de definir a própria identidade que não pelo trabalho remunerado” (Martin, 2001, p. 588). Os homens não precisam intencionalmente criar mecanismos de exclusão das mulheres no cotidiano de trabalho, pois, à medida que eles operam as práticas e os processos da instituição, estão reproduzindo as desigualdades entre os sexos (Martin, 2003).

O caráter processual e fluído das relações socialmente construídas entre os sexos dificulta sua observação e seu estudo, ao passo que confirma a intersecção de condições materiais e práticas sociais na concepção de gênero como instituição (Martin, 2001). Nesse sentido, a autora aponta que um dos esforços dos estudos de gênero é promover reflexão a respeito das práticas que reproduzimos cotidianamente nas relações sociais que, quando não observadas, podem nos levar à crença de que nossas ações são neutras.

Uma produção teórica sistemática a respeito das relações de gênero nas organizações é necessária para o entendimento das desigualdades nesse contexto (Acker, 1990). A segregação ocupacional, as diferenças de status e de remuneração entre homens e mulheres são constituídas e reproduzidas, também, nos processos organizacionais:

A natureza de gênero das empresas, no entanto, é mascarada pela compreensão abstrata dos cargos e das hierarquias, conceitos comuns para o pensamento organizacional que assumem a figura de um trabalhador universal e descorporificado. Esse trabalhador é, na verdade, um homem; corpos de homens, sua sexualidade e relações com a procriação e trabalho remunerado são integrados à imagem do trabalhador. Imagens de corpos de homens e

masculinidade permeiam os processos organizacionais, marginalizando as mulheres e contribuindo para a manutenção da segregação de gênero nas organizações (Acker, 1990, p. 139).

Um diálogo com os estudos de gênero é relevante do ponto de vista da produção do conhecimento em Psicologia, uma vez que gênero, raça e etnia, classe, geração e sexualidade são categorias que atravessam o processo de constituição dos sujeitos (Miranda, Andrade, & Almeida, 2010). A Psicologia Social, por sua vez, é um campo que tem a contribuir com o reconhecimento de gênero como um sistema relacional que deve ser sócio-historicamente contextualizado; no entanto, “apesar de seu potencial, não existem, no Brasil, manuais de Psicologia Social que tratem especificamente do assunto ‘gênero’” (Jesus & Galinkin, 2015, p. 92). Nessa perspectiva, Correll, Thébaud e Benard (2007) argumentam que o entendimento de gênero como um processo relacional permite a compreensão das condições estruturais que limitam as escolhas individuais, assim como do modo como modelos estruturais são gerados e mantidos. Os autores afirmam, portanto, que uma Psicologia Social do gênero pode contribuir de maneira única para a compreensão do sistema de relações sociais entre os sexos em seus diferentes níveis.

O uso de gênero como categoria de análise das organizações implica uma redefinição da concepção de trabalho. O que poderia se apresentar como uma relação neutra, ligada a uma organização técnica do mundo produtivo, é construída, de fato, a partir de estereótipos de gênero. As trajetórias profissionais são, portanto, atravessadas por atitudes concretas que atribuem qualificações distintas às carreiras de homens e mulheres (Lobo, 1992). Essa perspectiva coloca em questão o caráter aparentemente assexuado das relações de trabalho (Ferreira & Lemos, 2011). Refletir sobre a ocupação dos espaços de poder no mercado de trabalho na contemporaneidade exige historicizar “conceitos de reprodução, família, público, particular, cidadania, sociabilidades, a fim de transcender definições estáticas e valores culturais herdados como inerentes a uma natureza feminina” (Dias, 1992, p. 41).

É preciso, pois, considerar as maneiras como homens e mulheres ocupam os espaços produtivos não como uma categoria cristalizada, mas como um modo historicamente construído de organização da vida. A relevância dos estudos de gênero está tanto para a compreensão das relações entre os sexos a partir de uma perspectiva

histórica quanto para a construção de caminhos coletivos capazes de transformar a desigualdade de gênero nos diferentes espaços sociais.

### 3.2 Da invisibilidade do trabalho feminino à moralidade social

A presente discussão é orientada pelo conceito de trabalho como um movimento dialético de produção da vida material e subjetiva, isto é, o sujeito constrói e transforma a si mesmo ao passo que constrói e transforma o mundo ao seu redor. Nesse sentido, o trabalho é ação transformadora que, por sua vez, “não significa meramente a labuta numa fábrica; significa práxis de vida – objetivação do homem no mundo social, condição e possibilidade de sua constituição enquanto ser individual e coletivo” (Resende, 2006, p.160).

Ao discutir a relação entre a sociologia e a psicologia, Adorno afirma: “a separação entre sociedade e psique é falsa consciência” (2015, p. 74). Para o autor, a divergência entre indivíduo e sociedade é uma construção social, perpetuada socialmente, e que deve ser analisada, sobretudo, socialmente. Desse modo, não se trata de uma relação que deve ser apressadamente sintetizada em algum conceito, mas, ao contrário, uma observação crítica deve guardar a complexidade das partes e a tensão entre elas. A relação dialética do sujeito com a realidade, socialmente construída e compartilhada, marca não somente as relações sociais, mas também a própria constituição subjetiva. Lê-se:

O mecanismo da adaptação às relações enrijecidas é ao mesmo tempo enrijecimento do sujeito em si: quanto mais adequado à realidade, tanto mais se transforma ele próprio em coisa, tanto menos vive, tanto mais insano é todo seu “realismo” (2015, p. 94).

O que vislumbramos à medida que a organização do trabalho é fragmentada e a exigência por performance parece não ter limite é o adoecimento dos sujeitos que, por sua vez, é tomado como fracasso individual. Para Adorno, o individualismo parece ser o sintoma de adaptação à irracionalidade a qual estamos cada vez mais submetidos, uma vez que os mecanismos de controle do capital se complexificam. Todavia, não se pode perder de vista que tal realidade é historicamente construída.



Para a compreensão do lugar atribuído ao trabalho feminino ao longo da história, retomamos Hobsbawm (2008), que dedica um capítulo de seu livro, “Mundos do Trabalho”, à análise de imagens de homens e mulheres nos movimentos revolucionários de esquerda do final do século XIX e início do século XX. O autor pensa os efeitos do processo de industrialização do século XIX para a divisão sexual do trabalho entre trabalho doméstico, não remunerado, e trabalho remunerado. Ao estabelecer outrem, que não aquele que produz, como detentor dos meios de produção, se estabelece uma separação entre lar e trabalho, ou seja, o operário passa a produzir em um local que pertence ao empregador. Além disso, de modo geral, o homem era quem trabalhava por salários, fora de casa. As mulheres que trabalhavam fora normalmente o faziam antes do casamento:

Daí o movimento operário, logicamente, desenvolver a tendência de calcular o salário mínimo desejável em termos de ganho de um único arrimo de família (isto é, na prática, o homem) e a considerar a esposa trabalhadora assalariada como sintoma de uma situação econômica indesejável (Hobsbawm, 1998, p. 135).

Quando as mulheres participavam do mercado de trabalho, elas assumiam, na maioria das vezes, atividades culturalmente caracterizadas como femininas e, por isso, recebiam salários mais baixos. O autor diz que havia um esforço, por parte dos sindicalistas da época, para caracterizar o trabalho das mulheres como “separado e diferente”, pois “como seus salários eram tão mais baixos, representavam uma ameaça aos salários e condições dos homens” (Hobsbawm, 2008, p. 137). Assim, os efeitos da incorporação da mão de obra feminina para as relações de trabalho e a manutenção de uma certa moralidade contribuíram para manter as mulheres distantes do movimento operário.

Para o historiador Yves Schwartz (2011), a Revolução Industrial inaugurou uma nova concepção de trabalho, que passou a ser compreendido como o exercício de uma atividade remunerada, fora do espaço doméstico. A divisão do trabalho existe desde que existe trabalho, uma vez que não estamos aptos a dar conta da própria sobrevivência sozinhos. No entanto, a divisão entre atividades remuneradas e não remuneradas que se configura a partir da divisão sexual do trabalho, embora seja uma

evidência, não é natural, mas assegurada por “fronteiras instáveis”. O autor afirma que é preciso “colocar o conceito de trabalho a trabalhar” para pensar a “diferença de natureza” que separa as atividades remuneradas das não remuneradas.

Kergoat (2009) define a divisão sexual do trabalho como uma construção decorrente das relações sociais entre os sexos na qual os espaços produtivos são historicamente ocupados por homens e a esfera reprodutiva pelas mulheres. Essa divisão acontece segundo os princípios de separação e hierarquização, que garantem uma distinção entre atividades masculinas e femininas, de modo que aquelas executadas por eles são socialmente mais valorizadas. Segundo a autora, as práticas sexuais são construções sociais, não contidas nas categorias biológicas macho-fêmea, mas atravessadas por conflitos entre grupos sociais diferentes. Nesse sentido, as relações sociais de sexo e a divisão sexual do trabalho são partes indissociáveis de um mesmo sistema que gira em torno da tensão social entre homens e mulheres no que diz respeito ao trabalho e suas divisões.

No Brasil, a história das mulheres no mercado de trabalho é marcada por ambiguidades. Ao mesmo tempo em que a incorporação da força produtiva feminina é facilitada pelo governo e por empresários diante de um contexto econômico específico, essa inserção é marcada por um discurso moral que ressalta a importância das atividades de cuidado realizadas pelas mulheres no âmbito privado. É preciso reconhecer, no entanto, que a história de trabalho feminino não é inaugurada no contexto de trabalho mercantil, remunerado. As mulheres sempre trabalharam, mas sua presença notável e crescente no mundo do trabalho talvez tenha sido uma das grandes transformações do último século (Matos & Borelli, 2013).

Ao discutir sobre trabalho feminino e sexualidade no início do século XX, Rago (2004) afirma que, na época, grande parte do proletariado brasileiro era composto por crianças e mulheres, sendo a maioria das operárias nas primeiras fábricas brasileiras imigrantes de origem europeia. A mão de obra dos imigrantes europeus foi atraída para trabalhar tanto nas fábricas quanto nas lavouras a partir de iniciativas do governo brasileiro, principalmente após a abolição da escravatura. É importante ressaltar, como colocado pela autora, que a estruturação do mercado de trabalho livre no Brasil não privou as mulheres negras de continuarem a trabalhar nos setores mais desqualificados

e pior remunerados. Sobre a presença da mão de obra feminina nas primeiras fábricas brasileiras, adverte Rago (2004):

Não se deve supor que elas foram progressivamente substituindo os homens e conquistando o mercado de trabalho fabril. Ao contrário, as mulheres vão sendo progressivamente expulsas das fábricas, na medida em que avançam a industrialização e a incorporação da força de trabalho masculina. As barreiras enfrentadas pelas mulheres para participar do mundo dos negócios eram sempre muito grandes, independentemente da classe social a que pertencessem. Da variação salarial à intimidação física, da desqualificação intelectual ao assédio sexual, elas tiveram sempre de lutar contra inúmeros obstáculos para ingressar em um campo definido – pelos homens – como “naturalmente masculino” (p. 582).

Em 1872, 76% da força de trabalho nas fábricas era feminina. Já em 1950, elas passaram a representar apenas 23% do quadro. Nota-se, ainda, que, na divisão de tarefas, as mulheres se ocupavam daquelas menos especializadas e pior remuneradas, enquanto aos homens cabiam os cargos de direção e concepção do trabalho (Rago, 2004).

Para Rago (2004), o debate sobre o trabalho feminino ganha força em setores diversos da sociedade à medida que cresce a participação das mulheres na esfera pública. Chama a atenção da autora como a discussão se desenvolve em torno de perspectivas profundamente marcadas pela questão da moralidade social:

Só muito recentemente a figura da “mulher pública” foi dissociada da imagem de prostituta e pensada sob os mesmos parâmetros sob os quais se pensa o “homem público”, isto é, dotado de capacidade intelectual e moral para a direção dos negócios da cidade (Rago, 2004, p. 604).

A autora menciona um grupo de feministas da época que pensava, justamente, sobre as dificuldades que mulheres de uma condição social mais alta enfrentavam para ingressar no mundo do trabalho. As publicações da revista “A Mensageira”, realizadas em São Paulo entre 1914 e 1936, tentavam rebater o discurso que desqualificava as mulheres que trabalhavam, apontando os benefícios para o país de se ter mães comprometidas com os “problemas da pátria”.

No ensaio “Duas Mulheres”, originalmente publicado em 1927, Virginia Woolf reflete sobre como surgiram da classe média tantos homens – e pouquíssimas mulheres – com contribuições ilustres à sociedade. A autora diz que o mais sufocante e

opressor da educação feminina era justamente tudo o que não se podia fazer: “havia a castidade, claro, e a inocência, a doçura, a generosidade, a afabilidade virginal; todas elas sofreriam se se permitisse que as mulheres aprendessem grego e latim” (p.33). Woolf (2012) usa o trecho de um artigo da época que debatia sobre o ingresso de mulheres na universidade para ilustrar a que ponto chegava a desconfiança em relação ao sexo feminino:

Em 1864, a Saturday Review expressou com toda a clareza o que os homens recebiam quanto às mulheres e o que precisavam delas. A ideia de submeter jovens senhoritas a exames na universidade local “é quase de tirar o fôlego”, dizia o articulista. Se tivessem de ser examinadas, seria preciso providenciar que os examinadores fossem “eruditos de idade avançada”, e que as esposas presumivelmente idosas desses senhores idosos ocupassem “uma posição de destaque na galeria”. Mesmo assim, seria “quase impossível convencer o mundo de que uma bela mulher obteve suas honras de maneira justa”. Pois, escrevia o crítico, a verdade era que “há um instinto masculino forte e inextirpável de que uma jovem culta ou mesmo talentosa é o monstro intolerável de toda a criação” (p.33).

Ao discutir sobre a presença de mulheres em posições de comando no mercado de trabalho brasileiro, Puppim (1994) afirma como eram inúmeras as suspeitas que rodeavam as mulheres que trabalhavam. Nota-se que a “mulher pública” é tomada como objeto, muitas vezes de caráter sexual, mas não como sujeito, capaz de realizar as próprias ambições profissionais:

A égide da “suspeita” circunda o status profissional da mulher, interferindo seu estatuto sexual latente, de mulher, nas expectativas dos que estão à sua volta. Aí se colocam as dúvidas sobre a legitimidade de suas conquistas (são protegidas? Usam o sexo como arma?), dúvidas que servem à construção de uma fronteira qualitativa que separa o sucesso indubitavelmente merecido (o masculino) daquele duvidoso (o feminino) (Puppim, 1994, p. 24).

Em uma das empresas pesquisadas pela autora, era praxe, até 1972, a não contratação de mulheres casadas e a demissão daquelas que se casavam. Uma das entrevistas menciona como se dava a comunicação entre a funcionária e a empresa para o cumprimento dessa prática:

Era assim... tipo um acordo que a gente fazia. Esse acordo era o seguinte: quando você anunciava o seu casamento e botava no quadro de avisos, era como se estivesse pedindo demissão da companhia, e ela te dava automaticamente todos os direitos, como se você estivesse sendo demitido,

mas era você que estava entrando com o pedido de demissão (Puppim, 1994, p. 18).

É questionável que essa demissão fosse, de fato, acordada, visto que se tratava de uma “norma não-escrita”. Na prática, acabava sendo adotada como uma política da empresa, mas o não dito a respeito dessa decisão não deixava claro se as trabalhadoras faziam uma opção por não trabalhar fora de casa ou se o acordo visava não contrariar o papel social esperado das mulheres casadas naquela época. É preciso notar que tal prática era possível para um grupo de mulheres, de uma determinada classe social: aquelas que tinham como “optar” por deixar o emprego.

A moralidade social que regula a participação das mulheres no mercado de trabalho não deixa de ser observada nas avaliações ambíguas a que estavam submetidas as executivas. Ora consideradas agressivas demais, ora de menos, em comentários evasivos e sem critérios explícitos, as expectativas a respeito de suas trajetórias profissionais eram permeadas de contradição. Para Puppim (1994), a superação da desigualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho não aconteceria em um curto espaço de tempo.

A construção de diferentes papéis sociais produz efeitos na organização e na valorização das atividades cotidianas desempenhadas por homens e mulheres. Esses efeitos são observáveis, por exemplo, na persistência da desigualdade de gênero no trabalho, embora as taxas de ocupação e escolarização femininas sejam cada vez maiores nas últimas décadas (Sorj et al., 2007).

Pensar sobre os aspectos relacionados a baixa presença de mulheres em cargos de liderança exige, em contrapartida, uma compreensão de como os homens passaram a se ocupar das atividades no âmbito doméstico ao longo do tempo, o que ainda não se efetivou plenamente, segundo os dados de Dedecca (2008), que comparou a quantidade de horas gastas com o trabalho produtivo e o trabalho entre homens e mulheres. O autor discrimina trabalho produtivo e reprodutivo e aponta que o primeiro é a modalidade de trabalho que gera bens ou serviços com valor econômico para o mercado, enquanto que o segundo é aquele que apoia o trabalho produtivo, em geral associado à esfera privada e familiar (por exemplo, os afazeres domésticos, o cuidado em relação aos filhos, o cultivo de alimentos para subsistência).

### 3.3 Os efeitos da divisão sexual do trabalho na carreira das mulheres

O engajamento das mulheres no mercado de trabalho brasileiro aconteceu de maneira notável nos últimos 50 anos. O crescimento da taxa de ocupação feminina coincidiu com um “movimento mais amplo de mercantilização do trabalho, pelo qual a parcela majoritária dos indivíduos passou a recorrer ao mercado e à venda do seu trabalho como forma de sobrevivência” (Guimarães, Brito & Barone, 2016, p. 71). Afirmam os autores:

Nesses cinquenta anos, a incorporação feminina à população economicamente ativa (PEA) quase quadruplicou (a taxa feminina alcançou 0,52). Distinto foi o padrão de engajamento dos homens: elevado já no início do período (taxa de atividade de 0,77), declinou nas últimas décadas (0,70 em 2010). A convergência entre o engajamento de homens e de mulheres sustentou-se num movimento impulsionado pela célebre mercantilização do trabalho *delas* (Guimarães et al., 2016, p. 72).

Nesse período, a taxa de participação feminina no mundo do trabalho se transformou e o perfil dessas mulheres também. A partir da década de 1990, as brasileiras que trabalhavam fora de casa passaram a ser mais velhas, casadas e mães, em oposição ao perfil de mulheres jovens, solteiras e sem filhos que ocupavam esses espaços até a década de 1970 (Guimarães et al., 2016).

Bruschini (2000), no estudo sobre gênero e trabalho no Brasil entre 1985/95, aponta:

O significativo aumento da atividade das mulheres – uma das mais importantes transformações ocorridas no Brasil desde os anos 1970 – seria resultado não apenas da necessidade econômica e das oportunidades oferecidas pelo mercado, em conjunturas específicas, mas também das transformações demográficas, culturais e sociais que vêm ocorrendo no Brasil e que têm afetado as mulheres e as famílias brasileiras. A intensa queda de fecundidade reduziu o número de filhos por mulher, sobretudo nas cidades e regiões mais desenvolvidas do país, liberando-a para o trabalho. A expansão da escolaridade e o acesso às universidades viabilizaram o acesso das mulheres a novas oportunidades de trabalho (p. 16).

Segundo a autora, a mudança do perfil da população economicamente ativa feminina indica um aumento expressivo do número de mulheres casadas no mercado de trabalho, sugerindo que as responsabilidades familiares não seriam impeditivo para

o exercício do trabalho remunerado, como aconteceu até a década de 1970. De acordo com dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) de 1995, a taxa de atividade feminina cresceu de 36,9% para 53,4% entre 1985 e 1995, enquanto a taxa masculina sofreu pouca alteração no mesmo período. No entanto, constata-se que as mulheres ganhavam 64% do valor dos rendimentos masculinos no final do mesmo período de análise. As tentativas de compreensão dessa diferença salarial apontam razões como: volume de horas trabalhadas, tipo de vínculo ou função realizada e, até, falta de qualificação para o exercício de funções melhor remuneradas (Bruschini, 2000).

Segundo dados de 2015, as mulheres recebem, em média, 30% a menos do que os homens, apesar de os níveis de escolaridade das mulheres serem superiores aos dos homens na grande maioria dos países industrializados (Hirata, 2015). O modelo de família tradicional que supõe o homem como provedor continua a produzir efeitos negativos sobre o salário e a carreira das mulheres. Elas ganham menos, pois investem menos tempo em funções remuneradas ou porque não ocupam os mesmos cargos. As mulheres também são penalizadas quando consideramos que os homens recebem bônus com maior valor e mais frequentemente em relação às mulheres. Essas diferenças de rendimentos evidenciam, também, um modelo de dedicação exigido pelas empresas que penaliza as mulheres. Nas palavras de Silvera (2016):

A diferença não se verifica entre empregos idênticos, mas em uma média nacional para todos os empregos. Se compararmos os salários de homens e mulheres no “mesmo cargo”, ficamos abaixo de um quarto menos – exceto para algumas categorias de emprego, como as funções gerenciais, nas quais a diferença vai além desse “um quarto a menos”. É verdade que a desigualdade salarial entre homens e mulheres diminuiu. No século XIX, o salário feminino poderia ser até 70% menor do que o salário “familiar”, concedido aos homens chefes de família. Na década de 1950, as mulheres ganhavam 35% menos. Mas desde os anos 1990 a diferença estagnou (p. 4).

Lavinas, Cordilha e Cruz (2016) apontam a persistência da desigualdade de gênero no mercado de trabalho, embora a taxa de atividade feminina tenha sido crescente nesse período. Segundo as autoras, a diferença salarial entre homens e mulheres diminuiu consideravelmente entre os anos de 1980 e 2000, mas desde então não são observadas alterações. As autoras retomam os dados da PNAD (2012), segundo os quais trabalhadoras do setor formal, entre 16 e 65 anos, ganham, em

média, 78,4% dos salários recebidos pelos homens. Essa diferença tende a aumentar quando são consideradas atividades que exigem maior nível de escolaridade. As autoras afirmam, com base em dados da Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (Rais/MTE), que o hiato salarial entre 2001 e 2013 manteve-se praticamente constante: as mulheres ganhavam 87% da remuneração masculina no período e o mesmo dado passou para 86,6% ao final do período analisado. O fato de a mão de obra feminina concentrar-se nos serviços e no comércio em ocupações de tempo parcial contribui para a estagnação do hiato salarial entre os sexos e evidencia a necessidade de conciliar as atividades remuneradas com as domésticas.

Segundo Sorj, Fontes e Machado (2007), as mulheres com o maior nível de renda não formaram uma família, são solteiras ou separadas com filhos adultos residentes em outro domicílio. Esses dados demonstram que as diferenças entre homens e mulheres em relação à realização do trabalho doméstico determinam as chances de cada um em suas carreiras:

O salário das mulheres chega a crescer, triplicar dependendo do tipo de família em que elas estão inseridas, enquanto o dos homens aumenta 51%. Enquanto as mulheres que moram sozinhas são as que obtêm o nível de renda do trabalho mais elevado (1.224 reais), dentre os homens, os que têm um rendimento do trabalho maior são os que pertencem a estrutura familiar casal com filhos não dependentes e com parentes (1.293 reais) (Sorj et al., 2007).

Ao se perguntar sobre onde estão as mulheres no mercado de trabalho, Montagner (2000) verifica que a ocupação feminina do espaço produtivo é notável, mas tende a acontecer em atividades que elas já ocupavam de maneira expressiva, além de encontrarem restrições para ocuparem os postos de chefia e direção. Tosta (2011) afirma que as desigualdades de gênero no mundo do trabalho persistem na segregação ocupacional, nas diferenças salariais e nas barreiras enfrentadas pelas mulheres para ascensão profissional.

Cyrino (2011) analisou a divisão sexual do trabalho no cotidiano das mulheres executivas e verificou que elas gastavam 45 minutos com trabalho doméstico em um dia de semana, enquanto o tempo gasto por seus companheiros para tais atividades foi de 20 minutos. A autora afirma que a presença feminina no mercado de trabalho não as



impediu de serem as principais responsáveis pelas tarefas domésticas e considera a hipótese de que a manutenção do trabalho doméstico sob a responsabilidade das mulheres é uma possibilidade de reconhecimento do ponto de vista identitário.

Dados comparativos de âmbito internacional levantados por Rizavi e Sofer (2008) apontam que, em países diversos, as mulheres, em comparação com os homens, executam de 60% a dois terços das tarefas domésticas:

Nota-se que, se as mulheres executam mais trabalho doméstico que os homens, inversamente, os homens trabalham mais fora de casa (mediante remuneração), muitas vezes até cerca de duas vezes mais, como na Bélgica, na Alemanha ou na Grã-Bretanha. Contudo, em todo lugar, ou quase, as mulheres trabalham em média mais que os homens: até mais de uma hora por dia nos países do Leste (Eslovênia, Estônia, Hungria), e quase 45 minutos na França (Rizavi & Sofer, 2008, p.119).

Grossi, Schendeilwen e Massa (2013) retomam dados da OIT de 2011 ao afirmarem que os homens gastam, em média, 9,5h por semana com tarefas domésticas, menos da metade do número médio de horas gastas pelas mulheres – 22h. As autoras também fazem referência a dados de 2011 da PNAD ao afirmarem que o trabalho remunerado das brasileiras dura, em média, 36,5h por semana, em contraponto a 43,9h trabalhadas pelos homens.

Ao analisarem o tempo de trabalho remunerado e não remunerado na América Latina, Abramo e Valenzuela (2016) evidenciam a persistência nos padrões tradicionais de divisão do trabalho. Nesse sentido, afirmam:

As mulheres trabalham mais em atividades não remuneradas e os homens em atividades remuneradas; somando-se ambas as jornadas, o tempo total de trabalho das mulheres é superior ao dos homens e elas dispõem de menos horas de descanso e lazer (p. 118).

Embora a participação das mulheres no mercado de trabalho seja notável, os dados de uso do tempo sugerem que não tem acontecido uma repactuação frente às responsabilidades de reprodução social. Contudo, é importante notar que quanto maiores os índices de escolaridade e rendimentos, menor é o tempo que as mulheres tendem a gastar com atividades domésticas, indicando uma terceirização desses afazeres (Nunes, 2011).

Ao discutir sobre a desigualdade salarial na França, no século XXI, Silvera (2016) aponta o fato de as mulheres continuarem segregadas em poucas profissões e em setores específicos. Além disso, as diferenças de escolaridade, tempo de empresa e experiência entre profissionais dos diferentes sexos são aspectos responsáveis pela manutenção da desigualdade de gênero no mercado de trabalho:

As mulheres enfrentam o famoso “teto de vidro” mesmo sendo mais qualificadas que os homens. Apesar dos progressos incontestáveis, apenas 39% dos cargos gerenciais e menos de 10% das lideranças empresariais são ocupadas por mulheres. Elas não são apenas menos numerosas nos empregos mais bem remunerados, como as diferenças são maiores entre os cargos gerenciais (Silvera, 2016, p. 85).

Segundo o Escritório de Estatísticas do Trabalho do governo norte-americano (BLS, sigla em inglês), em 2016, as americanas que trabalharam em tempo integral receberam, em média, 82% dos ganhos recebidos pelos homens que trabalharam durante o mesmo período. A primeira pesquisa publicada pelo BLS que comparava o rendimento recebido por homens e mulheres foi realizada em 1979, quando elas recebiam 62% do valor do salário deles. O maior crescimento dos salários das mulheres aconteceu nas décadas de 1980 e 1990, mas, desde 2004, permanecem em torno de 80% a 83% do valor recebido pelos homens (BLS, 2016).

De acordo com o relatório *“Women at work – Trends 2016”*, divulgado pela OIT, “em 2015 a lacuna de remuneração entre homens e mulheres era de 25,5%, apenas 0,6% a menos do que em 1995” (2016, p. 11). Ao redor do mundo, a OIT estima que a média da diferença de ganhos entre trabalhadores dos sexos masculino e feminino seja de 23%. O relatório aponta que o desenvolvimento econômico não é suficiente para garantir uma distribuição de renda mais igualitária, pois tal diferença persiste mesmo em países com alto rendimento per-capita:

Essas diferenças não podem ser explicadas apenas por diferenças de educação ou idade, mas estão, também, relacionadas à desvalorização do trabalho realizado por mulheres e às competências exigidas em ocupações tomadas como femininas; à prática da discriminação; e ao fato de as mulheres precisarem interromper suas carreiras para se dedicarem às tarefas de cuidado, por exemplo após o nascimento dos filhos. Recentemente, foi realizado algum progresso para reduzir a desigualdade de gênero, mas as melhorias ainda são pequenas e, se essa tendência permanecer, ainda serão necessários mais 70 anos até que a desigualdade de remuneração entre homens e mulheres seja

superada completamente. (International Labour Office [ILO], 2016, p. 16).

A OIT reitera que a equidade de gênero no trabalho depende do reconhecimento de que homens e mulheres têm igual responsabilidade e direito ao trabalho e ao exercício do cuidado. O relatório sinaliza, também, a importância de políticas públicas que redistribuam as tarefas de cuidado entre os sexos, além da relevância de se valorizar e remunerar tais atividades de acordo com o papel fundamental que desempenham para a manutenção das sociedades. As políticas de intervenção para equidade de gênero no trabalho devem operar em três direções fundamentais: combater as causas da segregação setorial e ocupacional; corrigir a diferença de remuneração entre os sexos e implementar modelos que garantam a harmonização das responsabilidades familiares e de trabalho (ILO, 2016).

A presença de mulheres no topo das organizações é rara, pois mesmo entre casais em que ambos os cônjuges tenham alto nível de escolaridade e carreiras em ascensão, cabe às mulheres a maior responsabilidade pelas tarefas domésticas, aspecto que influencia decisões de renúncia a oportunidades profissionais (Casado, 2013). Segundo a autora, “o fenômeno ‘teto de vidro’ – como é denominada a barreira invisível que impede mais profissionais do sexo feminino de chegarem ao topo – ainda prevalece” (p. 44).

Para Madalozzo (2011), o fenômeno “teto de vidro” está relacionado ao fato de que os critérios para promoção dentro das organizações não são necessariamente claros para todos, “representando uma barreira intransponível e invisível, mas perceptível na análise de progressão na carreira” (p. 128). A partir da análise de dados de 370 empresas brasileiras, a autora aponta que a presença de um conselho de administração tende a diminuir a probabilidade de uma mulher ocupar o cargo de Chief Executive Officer (CEO). Desse modo, os resultados da pesquisa sugerem que a baixa presença de mulheres nesses cargos está relacionada à composição majoritariamente masculina dos conselhos de administração nas organizações brasileiras. A autora argumenta que “a escolha do CEO por parte do Conselho de Administração reflete não somente a experiência e a capacidade do indivíduo, mas também sua similaridade com o perfil do conselho que o escolheu” (Madalozzo, 2011, p. 129).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) divulgou em 2016 um

relatório com o Perfil dos Conselhos de Administração, que aborda, dentre outras análises, a questão da equidade de gênero em tais posições: “como órgão principal de tomada de decisão, direcionamento estratégico e supervisão da gestão, o papel dos conselhos é determinante para promover o desempenho sustentável das organizações” (IBGC, 2016, p. 4). Os resultados mostram que do total de 339 empresas participantes, 37,8% possuíam, ao menos, uma mulher no conselho. Apenas 2,8% das presidências de conselhos são femininas e 7,9% dos 2.244 assentos efetivos em conselhos de administração são ocupados por mulheres (IBGC, 2016).

Em relação ao argumento que questionaria a competência das mulheres para exercer funções que exigem alto nível de qualificação e responsabilidade, Freitas (2012) retoma os dados de escolaridade das brasileiras, reafirmando que a participação feminina já é superior à dos homens no ensino superior, índice que também é igual ou superior na pós-graduação, além de as mulheres apresentarem maior taxa de conclusão e aproveitamento de tais cursos. No que diz respeito à presença de mulheres em cargos de liderança, afirma a autora:

Padrões institucionais determinam as escolhas individuais, que por sua vez se mantêm e reforçam ciclicamente esses padrões e fortalecem os grupos por eles beneficiados, quem faz a lei, cria a regra e desenha a estrutura, desenha também o que é desejável ou ideal para o modelo que cria e que se quer reproduzir (Freitas, 2012, p. 216).

As justificativas para as diferenças entre homens e mulheres no mercado de trabalho transitam por argumentos como o fato de as mulheres realizarem a maior parte dos afazeres domésticos; o determinismo biológico para reprodução que coincide com um período de intenso investimento na carreira; a carreira do parceiro é, na maioria das vezes, considerada prioritária; parte-se do princípio de que as mulheres casadas e mães não estão disponíveis para cargos que exigem viagens constantes; e a baixa representatividade feminina em espaços de tomada de decisão dificulta a implantação de políticas que estimulem o desenvolvimento de carreira das mulheres (Freitas, 2012). A pequena presença de mulheres em posições de alta responsabilidade, no setor público ou privado, pode ter origem nos obstáculos impostos pela demanda de trabalho quando se verifica a dificuldade delas em acessar as posições de maior nível

hierárquico; ou tem suas origens na oferta de trabalho, quando elas não optam por participar da competição pelos melhores cargos, uma vez que os consideram incompatíveis com a dinâmica familiar (Rizavi & Sofer, 2008).

A discriminação contra as mulheres no trabalho é percebida tanto em ações e comentários sutis – ou evidentemente machistas – quanto nas diferenças de desenvolvimento de carreira observadas entre homens e mulheres, assim como nas dificuldades encontradas por parte delas para estabelecerem relações profissionais com o grupo de trabalho. Estudos que relacionam justiça organizacional e gênero mostram que a percepção da injustiça de gênero nas organizações impacta de maneira negativa na satisfação das mulheres no trabalho e aumenta a intenção de deixar a empresa. Outra parte dos estudos investiga como os estereótipos de gênero impactam os processos e as decisões tomadas dentro das organizações – por exemplo, ao se pressupor uma diferença prévia de interesses, perfis e habilidades entre homens e mulheres (Lucas & Fischer, 2016).

Segundo Shapiro, Ingols e Blake-Beard (2008), algumas das explicações para o fato de as mulheres não assumirem cargos de alto nível hierárquico giram em torno de: a) elas não querem ou não estão motivadas a fazer o trabalho que precisa ser feito para chegarem até lá e b) elas não estão competindo o suficiente, já que possuem foco na família. Para as autoras, os termos *opting out*, *off ramping*, *mommy track* e *não linear* assumem uma norma de trabalho em tempo integral e sem interrupções contra a qual as decisões de carreira tomadas pelas mulheres são comparadas e vistas como deficientes ou erradas. As mulheres ficaram historicamente diante de uma posição de escolha entre família ou trajetória profissional e, ao contrário do que as terminologias referentes às escolhas de carreira das mulheres assumem, estão protagonizando novas escolhas. É importante salientar que esse modelo de agentes da própria carreira que vem sendo protagonizado pelas mulheres não é necessariamente uma escolha, uma vez que o modelo estabelecido de dedicação exclusiva ao trabalho não coopera com as circunstâncias de vida atribuídas às mulheres. Nesse sentido, afirmam as autoras:

As mulheres não se vêem como agentes da própria carreira, mas sobrecarregadas com múltiplas demandas em um tempo e energia finitos, na maioria das vezes sem suporte dentro e fora do escritório e frequentemente sozinhas para negociar soluções (Shapiro, Ingols & Blake-Beard, 2008, p. 311).

As mulheres enfrentam um paradoxo no qual são punidas qualquer que seja a escolha: ou assumem um comportamento feminino e são desvalorizadas ou assumem um comportamento masculino e não são aceitas. A maioria dos diálogos, atualmente, foca nas escolhas individuais das mulheres, de modo que as mulheres são vistas como desistentes de suas carreiras, ao invés de as empresas serem compreendidas como promotores de poucas opções de conciliação trabalho-família (Shapiro, Ingols & Blake-Beard, 2008).

Ribeiro (2015) afirma que construções de identidade profissional lineares, hegemônicas e estáveis estão desaparecendo à medida que emergem novos modelos mais individualizados e sem definições profissionais claras. Se, por um lado, isso gera a possibilidade de carreiras coconstruídas entre as pessoas e o mundo do trabalho, por outro lado indica um sentimento de crise devido à instabilidade da descontinuidade no trabalho. Na análise sobre o impacto das relações de gênero no processo de construção da identidade profissional, no caso de trabalhadores urbanos brasileiros, Ribeiro, Uvaldo e Silva (2016) apontam que o processo de construção da identidade profissional das mulheres ocorre de maneira mais conflitiva quando comparadas aos homens, pois há uma forte associação entre identidade feminina e responsabilização pelas tarefas domésticas, de modo que elas precisam buscar alternativas para equilibrar tais tarefas com o trabalho remunerado. Há movimentos específicos de gênero na construção da identidade profissional, nos quais homens tendem a buscar modelos já estabelecidos de construção identitária no mundo do trabalho, enquanto as mulheres tendem a usar a rede de relacionamentos para a construção de modelos mais flexíveis.

Em pesquisa realizada com 42 mulheres que ocupavam cargos de gerência intermediária em organizações privadas de São Paulo, Morgado (2012) afirma que tais mulheres lidam com uma situação de desaparecimento simbólico, pois negam a presença na esfera doméstica ao mesmo tempo em que não ocupam posições de destaque no trabalho, e, como forma de lidar com os múltiplos papéis e a escassez do tempo, as mulheres optam por limitar o crescimento de suas carreiras. A autora aponta que, embora muitos estudos sugiram uma relação conflitiva entre trabalho e família,

outros entendem que a possibilidade de exercer vários papéis contribuía para o melhor desempenho no trabalho e estava relacionada a um sentimento de satisfação, autoestima e autovalor.

A presença crescente das mulheres no mundo do trabalho nas últimas décadas não foi suficiente para romper com preconceitos que, “além de moralmente reprováveis, também representam um risco para as organizações a médio e a longo prazo, em função dos custos que conferem à rotatividade” (Cavazotte, Oliveira & Miranda, 2010, p. 79). Os autores afirmam que a desigualdade de gênero no mercado de trabalho se reproduz a partir de três mecanismos: discriminação salarial, segregação ocupacional e dificuldade de ascensão profissional, observada no fenômeno “teto de vidro”. Maruani e Meron (2016) apontam que, apesar da crescente taxa de engajamento feminino no trabalho remunerado, as desigualdades insistem em permanecer na divisão de guetos masculinos ou femininos de trabalho, além de as mulheres aparentemente não se interessarem por atividades técnicas, assim como os homens não se ocuparem das atividades de cuidado. Esses modelos tendem a ser rompidos em profissões que exigem maior qualificação educacional, embora o “teto de vidro” ainda seja uma realidade.

Nesse sentido, afirma Schweitzer (2008):

Nos ofícios que se tornaram mistos recentemente e em todos os registros (dos gabinetes de negócios internacionais à decisão política ou à direção de orquestra), os homens organizam “nichos” que ainda preservam a segregação. Mas não se pode continuar imaginando que se as mulheres chegam a altos níveis de responsabilidade é porque os homens os abandonaram: a retrospectiva e a comparação mostram que, ao contrário, trata-se de um investimento ativo das mulheres, e não de uma retirada passiva dos homens (p. 382).

Para a autora, os homens resistem em investir nas atividades tradicionalmente femininas. A última etapa da transformação social que está em curso desde a inserção das mulheres no mundo do trabalho só acontecerá, de fato, quando a repartição mista e igualitária de tarefas acontecer nos espaços privados.

Assim, a ampliação de estudos sobre a questão da conciliação trabalho-família se faz necessária, configurando a proposta da presente pesquisa, que buscou trazer sua contribuição para tal questão.

### 3.4 Conciliação trabalho-família em casais de carreira dual

Para se discutir as possibilidades de conciliação entre trabalho e família, é preciso explorar a maneira como carreira é compreendida nesta pesquisa. Ribeiro (2012) retoma a construção teórica de carreira e aponta que se trata de um constructo marcado pela dicotomia entre prática e teoria, respectivamente concebido como

artefato administrativo (ferramenta de gestão de pessoas utilizada para sistematizar as etapas concretas exigidas por uma empresa para organizar a trajetória e o progresso dos seus funcionários) e como processo psicossocial (maneira como a vida no trabalho de uma pessoa é construída ao longo do tempo e do espaço e como é percebida e interpretada por ela), fazendo emergir os estudos da carreira por parte dos dois grandes agrupamentos – Ciências da Gestão e Ciências do Trabalho (p. 56).

Segundo o autor, a concepção de carreira surge no início do século XX, em um contexto no qual o trabalho é estruturado a partir de modelos de produção normativos e previsíveis, influenciado por uma concepção mecanicista do ser humano. As transformações observadas no mundo do trabalho com o advento da globalização modificam as teorias e o uso que se faz da carreira enquanto ferramenta. Observa-se uma ruptura com modelos normativos e lineares, de modo que as trajetórias de trabalho fora do espaço organizacional passam a ser validadas como carreira, e a origem de modelos que consideram carreira como a relação contínua entre pessoa e empresa e elemento de interesse conciliado entre ambas. O autor sugere a impossibilidade de macroconstruções sobre carreira na contemporaneidade e propõe uma concepção psicossocial, de acordo com a qual carreira é entendida como uma construção narrativa e discursiva da vida de trabalho, que considera a indissociabilidade entre indivíduo e sociedade ao analisar a permanência e a mudança na experiência cotidiana dos trabalhadores (Ribeiro, 2012).

De acordo com Hauw e Greenhaus (2015), a presença das mulheres no mercado de trabalho é uma das mudanças sociais que mais impactaram a concepção de carreira na contemporaneidade. A estrutura familiar tradicional do homem provedor e da mulher dona de casa dá lugar a casais de carreira dual e a famílias monoparentais, nas quais homens e mulheres são confrontados com as responsabilidades familiares e



profissionais. Os autores consideram que um alto nível de equilíbrio entre trabalho-família acontece quando os funcionários estão satisfeitos com o papel que desempenham em ambos os espaços. Nesse sentido, um conjunto de fatores relacionados ao trabalho, às relações familiares e a aspectos pessoais impactam decisões de carreira. De modo geral, opções que envolvam menor responsabilidade, interrupções, uso de acordos mais flexíveis ou redução de jornada impactam negativamente o desenvolvimento de carreira, ao passo que decisões de carreira que envolvem aumento de responsabilidade, mudança de tarefas e experiências de trabalho internacionais impulsionam o desenvolvimento de carreira. Os autores concluem que funcionários que experimentam o equilíbrio entre trabalho e família possuem um nível de conforto que os engaja a investir no crescimento da carreira.

Para Greenhaus e Beutell (1985), o conflito trabalho-família se apresenta quando as responsabilidades familiares e do trabalho são mutuamente incompatíveis, ou seja, quando a participação em um desses espaços dificulta a participação no outro. Os autores apontam que a inflexibilidade de horários no mercado de trabalho pode produzir maior conflito trabalho-família para pessoas casadas, quando comparadas às solteiras, e para pais e mães de crianças pequenas, quando comparados àqueles com crianças maiores. Além dos aspectos ligados à tensão e à escassez de tempo, as expectativas relacionadas aos comportamentos que devem ser desempenhados em casa ou no trabalho podem produzir conflito. Por exemplo, no trabalho é valorizado o estereótipo masculino de estabilidade emocional, agressividade e objetividade. Em casa, ao contrário, espera-se que as interações entre os membros familiares sejam carinhosas e emotivas. Desse modo, os autores sugerem que pessoas com maior sucesso em suas carreiras, possivelmente, dedicam mais horas ao trabalho e possuem maior aderência à expectativa de comportamento nesses espaços.

Em função do ingresso da mulher no mercado de trabalho, o termo *família de carreira dual* foi cunhado por Rapoport e Rapoport em 1969 para designar famílias em que ambos os parceiros possuem carreiras e uma vida familiar conjunta, com a presença ou não de filhos (Castro, 2015; Santos, 2011). Há inúmeras interpretações a respeito das famílias de carreira dual; no entanto, a maioria delas converge para a compreensão de que se trata de um arranjo no qual ambos os parceiros possuem

compromisso com a carreira e com a família (Santos, 2011). Homens e mulheres em carreira dual almejam ascensão profissional e altos níveis de compromisso e responsabilidade no trabalho, de modo que é inerente a necessidade de conciliar a alocação de tempo e energia entre obrigações familiares e profissionais (Castro, 2015). Esse modelo de família questiona os tradicionais papéis de gênero. Todavia, frequentemente o esforço de conciliação é assumido pelas mulheres, muitas vezes em detrimento do desenvolvimento profissional, indicando a manutenção de estereótipos de gênero na esfera familiar (Matias, Fontaine, Simão, Oliveira & Mendonça, 2010).

Abramo (2010) aponta o avanço da Constituição de 1988 em relação ao texto de 1967 com o reconhecimento da família para além do casamento formal, embora ainda não mencione as uniões homoafetivas, os núcleos familiares formados por união estável ou um dos pais e seus descendentes reconhecidos como família. Embora o direito à equidade de raça e gênero no trabalho já estivesse assegurado na Constituição de 1967, as mulheres ainda enfrentam maiores dificuldades na conciliação das tarefas produtivas e reprodutivas: “isso ocorre, fundamentalmente, em função da compreensão, ainda hegemônica na sociedade brasileira, de que o trabalho reprodutivo é de responsabilidade exclusiva das mulheres e uma habilidade ‘natural’” (Abramo, 2010, p. 7).

Nesse sentido, Silva, Nogueira e Neves (2010) sugerem que a conciliação trabalho-família é requisito básico para a igualdade de gênero:

Enfrentar as questões e os desafios suscitados pela nova configuração do mundo de trabalho e do mundo doméstico numa perspectiva de gênero torna-se prioritário para compreender e analisar as mudanças ocorridas nas relações sociais de gênero, nos domínios da vida familiar e da vida profissional e o modo como estas se articulam com a organização dos papéis de gênero dentro da família, no que diz respeito à divisão das tarefas domésticas (p. 457).

As autoras apontam que papéis conjugais e parentais continuam a ser estruturados em função do gênero e, portanto, perpetua-se a crença de que os cuidados com os filhos e com a casa estão ligados essencialmente à feminilidade, impedindo uma repartição igualitária das tarefas.

Silva, Amazonas e Vieira (2010) discutem a relação entre família, trabalho e identidade de gênero a partir de uma pesquisa qualitativa realizada com 15 mulheres entre 20 e 35 anos que investigou o lugar atribuído à mulher na família e no trabalho.

Ainda que o peso da conciliação entre trabalho e família recaia mais sobre as mulheres, as autoras observam a emergência de um novo modelo de relacionamento, a partir da desconstrução das dicotomias entre os sexos. Bilac (2014), no entanto, reitera que apesar das mudanças relativas ao ingresso da mulher no mercado de trabalho nos últimos anos, o modelo de articulação das atividades remuneradas com a família não sofreu grandes alterações:

Quando não é a própria mulher que acumula ambas as jornadas, em sua totalidade ou em grande parte, permanece a delegação do trabalho doméstico e do cuidado com os filhos para outra mulher, seja a empregada doméstica remunerada, seja alguém da rede de parentesco e vizinhança. Isso é válido tanto para casais de dupla renda quanto para as mulheres sem cônjuge ou para aquelas que, mesmo tendo cônjuge, se autodefinem como principais provedoras do domicílio. (Bilac, 2014, p. 139).

Ao passo que se intensifica a participação feminina no trabalho remunerado, nota-se o aumento das migrações de mulheres que assumem as tarefas de cuidado em outras regiões ou países. Kergoat (2016) sinaliza que essa dinâmica inaugura novas formas de relações sociais entre mulheres, relações de classe e de etnia. De um lado, mulheres que precisam da força de trabalho de outras para exercerem suas funções no mercado de trabalho; do outro lado, mulheres em diferentes níveis de precarização competindo por tais funções, muitas vezes distantes da própria família:

Quanto às relações de gênero, elas também se apresentam de uma maneira inédita: a externalização do trabalho doméstico tem uma função de apaziguamento das tensões nos casais burgueses e também permite uma maior flexibilidade das mulheres conforme as demandas de envolvimento nas empresas. Em um nível mais macro, isso permite evitar uma reflexão sobre o trabalho doméstico. Mas essa pacificação das interações sociais nos casais e nas empresas não faz avançar um milímetro a luta pela igualdade entre mulheres e homens. Ao contrário, ela tem uma função regressiva a esse respeito, pois funciona no âmbito da dissimulação e da negação (Kergoat, 2016, p. 24).

Aquelas que ocupam posições mais bem remuneradas contratam profissionais de cuidado para que possam dedicar tempo às suas carreiras. Hirata (2015) reitera essa leitura ao afirmar que mulheres executivas somente podem trabalhar à medida que outras mulheres, mais pobres, assumem tais tarefas, pois “o primeiro grupo de mulheres não pode existir sem o outro” (p. 6).

Bruschini (2000) aponta “continuidades” que dificultam a dedicação das mulheres ao trabalho e fazem com que elas ainda sejam vistas como “trabalhadoras de segunda categoria”, tais como a responsabilização pelas atividades domésticas e de cuidados com os filhos e a presença de filhos pequenos. Para a autora, “a insuficiência de equipamentos coletivos, como as creches, que atendem parcela muito pequena das crianças brasileiras, contribui para aumentar o peso da maternidade sobre as mulheres” (Bruschini, 2000, p. 20).

Sorj et al. (2007) sugerem três políticas públicas necessárias à conciliação entre trabalho e família: direito à licença remunerada do trabalho para cuidar dos filhos; flexibilização das horas trabalhadas, de modo a reduzir a participação no trabalho em momentos de maior demanda familiar; e acesso à creches, pré-escolas e escolas em tempo integral que garantam o cuidado dos filhos enquanto os pais estão no trabalho. No Brasil, as políticas públicas voltadas à conciliação entre trabalho e família são insuficientes e possuem pouca legitimidade, o que favorece a manutenção da distribuição das tarefas de cuidado como um assunto privado. A baixa participação masculina nas tarefas de cuidado aliada à escassez de políticas reforça as desigualdades de gênero no mercado de trabalho (Sorj et al., 2007).

Metz (2005), em pesquisa realizada com 1.183 mulheres que ocupavam posições não gerenciais ou de nível executivo no mercado financeiro, buscou compreender como ter filhos poderia influenciar o desenvolvimento de carreira das mulheres – 25% das participantes do estudo eram mães. A autora sugere que, embora mulheres com ou sem filhos enfrentem desafios parecidos, existem diferenças importantes, como o fato de a rede de relacionamentos impactar negativamente a carreira das mulheres com filhos. É preciso que as organizações revejam suas práticas sociais para garantir que aqueles que possuem filhos sejam integrados à rede de relacionamentos interna, uma vez que fazer parte dessa rede possibilita o acesso a informações que podem ser relevantes à performance profissional. A autora adverte que compreender como a maternidade afeta o desenvolvimento de carreira das mulheres é fundamental para que as organizações evitem a subutilização do talento dessas profissionais.

O relatório da OIT – “*Women at Work: Trends 2016*” – afirma que as mulheres são penalizadas pela maternidade, enquanto os homens são bonificados pela

paternidade, uma vez que as trabalhadoras que são mães ganham menos do que as mulheres sem filhos e muito menos do que os homens com as mesmas características de emprego e família. Enquanto o salário dos homens tende a aumentar quando possuem filhos, a penalidade salarial para mães persiste mesmo depois que os filhos crescem. O aumento da diferença salarial entre homens e mulheres, à medida que envelhecem, evidenciado em vários países, sugere que mães recebem menos devido ao tempo que se ausentam do trabalho ou à jornadas reduzidas para cuidar dos filhos e das responsabilidades familiares, podendo não recuperar essa diferença salarial ao longo da carreira.

O relatório aponta as políticas de conciliação trabalho-família como o elo necessário para mais trabalhos de qualidade para as mulheres:

Quando as pessoas não conseguem equilibrar as responsabilidades do trabalho com a necessidade de cuidar da família não possuem um trabalho decente; além disso, as tensões não resolvidas entre cuidado e trabalho representam a maior preocupação para as mulheres e afetam o acesso delas a trabalhos de qualidade. Uma pesquisa de 2015 com mais de 9.500 mulheres de países do G20 concluiu que o equilíbrio entre trabalho e família era a principal problemática relacionada ao trabalho para 44% das mulheres participantes. Igualdade salarial e assédio sexual estavam em segundo e terceiro lugar, respectivamente. Em uma pesquisa de 2015 da OIT realizada com 1.300 empresas do setor privado de 39 países em desenvolvimento, a sobrecarga de trabalhos domésticos suportada pelas mulheres foi considerada a principal barreira para a liderança das mulheres (ILO, 2016, p. 64).

Diversas medidas para o tratamento dos desafios de conciliação trabalho-família foram apresentadas pela OIT nas últimas décadas. As seguintes recomendações foram elaboradas a partir da Convenção para trabalhadores com responsabilidades familiares: políticas de licença parental, além da licença maternidade e demais licenças relacionadas à família; serviços de cuidado realizado por equipes qualificadas; benefícios de seguridade social; políticas de jornada e organização do trabalho favoráveis à família; políticas de reintegração à força de trabalho, como treinamento, orientação vocacional e serviços de recolocação; serviços comunitários e infraestrutura para reduzir o trabalho não remunerado; e informação e educação para o encorajamento da divisão das responsabilidades familiares entre homens e mulheres (ILO, 2016).

Fontoura, Pinheiro, Galiza e Vasconcelos (2011) afirmam que as políticas de

inserção das mulheres no mercado de trabalho, além de pensar a proteção à maternidade e à infância, avançam no sentido de reconhecerem os direitos das mulheres e a necessidade de que o trabalho de reprodução seja tomado como corresponsabilidade entre famílias, Estado e sociedade. Os autores afirmam o acesso à educação infantil aumentou – em 1995, 19% das crianças com até 5 anos frequentavam creches ou pré-escola; em 2008, esse indicador subiu para 38% –, mas as demais políticas de conciliação entre trabalho e família permanecem incipientes no Brasil, tais como:

a) educação em tempo integral, que, apesar de constar da Lei de Diretrizes Básicas da Educação, ainda alcança um número bastante reduzido de alunos; b) transporte público escolar, atualmente financiado apenas para estudantes do meio rural; c) licenças para compromissos escolares dos filhos e para acompanhar parentes a consultas e internações, que são objeto tão somente dos acordos de negociação coletiva com os empregadores, não sendo asseguradas como um direito de trabalhadores e trabalhadoras; d) cuidados em domicílio para idosos e pessoas com deficiência; e e) instituições de cuidados para idosos, que são em grande parte ofertados por entidades privadas sem fins lucrativos, financiadas ou cofinanciadas pelo governo federal, sendo mais comuns os serviços de cuidados de longa duração (Fontoura, Pinheiro, Galiza & Vasconcelos, 2011, p. 26).

Oliveira, Lucas e Casado (2016) apontam que as empresas têm adotado práticas para diminuir o conflito trabalho-família, como: opções de trabalho flexível e home office; licenças parentais ou para cuidado de idosos e emergências familiares; programas de cuidado com dependentes na empresa, nas proximidades ou em forma de auxílio à localização de serviços de cuidados; além de benefícios financeiros. Ao analisarem os dados das melhores empresas para você trabalhar, afirmam as autoras:

A licença-maternidade de 6 meses é encontrada em 46% das empresas da amostra, enquanto a licença-paternidade maior do que 5 dias é bastante rara, estando presente em apenas 17% dessas empresas. Mais raras ainda e também relacionadas aos dependentes são as instalações para atendimento e cuidado com filhos dos trabalhadores: estão em apenas 11% das empresas (Oliveira, Lucas & Casado, 2016, p. 9).

Burnett, Gatrell, Cooper e Sparrow (2012) discutem como a invisibilidade da paternidade nas organizações resiste às políticas implementadas nesses espaços. Os autores apontam que, embora os trabalhadores homens se sintam valorizados como

empregados, as empresas frequentemente ignoram o papel que desempenham enquanto pais, de modo que a invisibilidade dispensada aos pais continua a deixar as mulheres em situação de maior vulnerabilidade à discriminação no mercado de trabalho. Os autores apresentam pesquisas que demonstram como muitos trabalhadores ainda assumem uma correlação entre maternidade e menor dedicação ao trabalho, além dos corpos de mulheres grávidas serem frequentemente vistos com desconfiança e associados à irracionalidade e saúde debilitada. Como consequência, tais crenças quanto à maternidade dificultam o desenvolvimento de carreira das mulheres que possuem filhos, especialmente em posições que exigem maior responsabilidade e dedicação ao trabalho, pois, apesar da implementação de políticas que busquem a equidade, na prática, as atitudes resistem à mudança. (Burnett, Gatrell, Cooper & Sparrow, 2012).

Blake-beard, O'Neil, Ingols & Shapiro (2010) investigaram o uso de políticas de flexibilidade no trabalho a partir dos conceitos de gênero, classe e raça. Ao oferecerem arranjos flexíveis, as organizações oferecem aos funcionários a possibilidade de conciliar as responsabilidades profissionais e familiares. No entanto, o uso de tais políticas é maior por parte das mulheres e pode impactar negativamente as oportunidades de crescimento na carreira e a rede de relacionamentos no trabalho, além de ser percebido como menor comprometimento. Segundo as autoras:

Há várias normas organizacionais e expectativas culturais que influenciam como aqueles que fazem uso das políticas de flexibilidade no trabalho são percebidos. (...) Primeiro, enquanto muitas organizações afirmam que estão interessadas em promover flexibilidade, na verdade, a maioria delas não é desenhada para formas heterogêneas de realização do trabalho. Alguns funcionários são relutantes quanto ao uso de arranjos flexíveis devido ao efeito adverso que podem ter em suas carreiras e à crença não-dita, ainda que forte, de que há uma maneira de se trabalhar e que o funcionário ideal dedica tempo para estar fisicamente presente na empresa (Blake-beard, O'Neil, Ingols & Shapiro, 2010, p. 411).

Vejamos agora como se dá a inserção das mulheres em cargos de liderança, espaço ocupado, historicamente de forma majoritária, por homens.

### 3.5 Mulheres na liderança: um panorama sobre equidade de gênero no trabalho

O perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil, publicado pelo Instituto Ethos, em 2016, em parceria com o Banco Interamericano de desenvolvimento (BID), oferece um panorama da distribuição de mulheres nos cargos de diferentes níveis hierárquicos nas organizações brasileiras, conforme observado nos dados abaixo:

Tabela 1

*Distribuição do quadro de funcionários por sexo em 2015*

<b>Descrição do cargo</b>	<b>Homens</b>	<b>Mulheres</b>
Conselho de administração	89%	11%
Quadro executivo	86,4%	13,6%
Gerência	68,7%	31,3%
Supervisão	61,2%	38,8%
Trainees	57,4%	42,6%
Estagiários	41,1%	58,9%
Aprendizes	44,1%	55,9%

Tabela 2

*Presença de mulheres no quadro executivo*

<b>Ano</b>	<b>Mulheres no quadro executivo</b>
2001	6%
2003	9%
2005	10,6%
2007	11,5%
2010	13,7%
2015	13,6%

Fonte: Instituto Ethos, 2016.



É evidente a diminuição do percentual de mulheres à medida que aumenta o nível hierárquico das ocupações. Apesar de a representatividade feminina em quadros executivos ter crescido mais que o dobro desde o primeiro ano da pesquisa, 2001, até a última aplicação, em 2015, a taxa de participação delas nesses espaços ainda é baixa: 13,6%. No intervalo de 10 anos, entre 2005 e 2015, o percentual de mulheres no quadro executivo cresceu somente 3%, indicando a estabilidade desse contexto na última década. É importante salientar que os dados que informam a representatividade das mulheres negras são ainda mais graves: apenas 0,4% dos cargos de nível executivo dessas organizações era ocupado por mulheres negras.

No que diz respeito à desigualdade de gênero em posições de liderança e tomada de decisão, a publicação da OIT – *“Women at work – Trends 2016”* – retoma dados que demonstram como a diversidade de gênero em cargos de alto nível hierárquico impacta positivamente os negócios:

De modo geral, empresas que possuem maior equilíbrio de gênero em cargos de gestão possuem melhores resultados financeiros do que aquelas que não possuem tal equidade em suas equipes. (McKinsey Global Institute, 2013). Em relatório divulgado pela Catalyst (2013), a comparação entre empresas com o menor número de mulheres diretoras com aquelas com o maior número revelou que as últimas superaram as primeiras na rentabilidade das vendas em 16% e no retorno do capital investido em 26%. Outro estudo do Credit Suisse (2014) demonstra que empresas com mais mulheres no conselho ou em níveis de alta gerência observam maiores retornos em ações, maior valorização e maior percentual de dividendos pagos por ação. Em uma média de nove anos (2005 – 2013), empresas, com pelo menos uma mulher no conselho, tiveram 14,1% de retorno por ação *versus* 11,2% de retorno das empresas sem tal representação. Em outro estudo publicado pela Thomson Reuters em 2014, baseado em uma amostra de 1.843 empresas internacionais, aquelas com conselhos mistos obtiveram melhores rendimentos e cometeram menos erros. Uma comparação da performance entre 2009 e 2013 de 863 empresas sem mulheres no conselho e 990 outras empresas com, ao menos, 10% de mulheres mostra que empresas com conselhos mistos possuem uma melhor performance (Chanavat & Ramsden, 2014). (ILO, 2016, p. 41).

O relatório indica que políticas afirmativas são fundamentais para a promoção da equidade de gênero em espaços de tomada de decisão. Estabelecer cotas para a participação de mulheres em atividades ou setores dos quais elas foram anteriormente excluídas ou nos quais possuem baixa representatividade, especialmente em posições de liderança, é uma medida importante, que pode ser aplicada em contextos públicos e privados (ILO, 2016, p. 45). Outras ações afirmativas consistem em implementar

práticas de recrutamento, treinamento para a liderança e medidas de aceleração de carreira como *sponsorship* e *mentoring*. Tais ações são mais efetivas quando desenvolvidas a partir da cooperação entre governo, empresas e empregados e monitoradas periodicamente (ILO, 2016, p. 47).

De acordo com o relatório da ONU MULHERES: *Progress of the world's women 2015-2016 – Transforming economies, realizing rights*, analisado por Guimarães (2016) e também por Alves (2016), os “tetos de vidro” limitam os anseios por igualdade no mercado de trabalho. As mulheres são penalizadas pelas tarefas de cuidado – “*care penalty*” – e insuladas em ocupações remuneradas de tempo parcial devido à necessidade de conciliar essas atividades com os afazeres domésticos. Para mudar essa realidade, o relatório da Organização das Nações Unidas (ONU) frisa a relevância de uma política macroeconômica que não seja cega ao gênero, propondo “políticas de conciliação família-trabalho e políticas afirmativas para romper com as barreiras que impedem o acesso feminino ao topo das estruturas de poder” (Alves, 2016, p. 636). Guimarães (2016) aponta que nesse relatório “o mercado de trabalho emerge como um cenário de primeira grandeza para reconhecerem-se avanços e fixarem-se metas com vistas a desafios prevaletentes” (p. 639). As políticas devem superar a compreensão da força de trabalho feminina como secundária e contemplar o caráter permanente da presença feminina no mundo produtivo (Montagner, 2000).

Joan Scott, no texto o “enigma da igualdade”, publicado no Brasil em 2005, afirma que a questão da igualdade e da diferença tem sido colocada como se tais conceitos fossem opostos e atemporais. A discussão nesse sentido se apresenta como uma escolha moral entre grupos ou indivíduos e não como uma questão política: “reconhecer e manter uma tensão necessária entre igualdade e diferença, entre direitos individuais e grupais, é o que possibilita encontrarmos resultados melhores e mais democráticos (Scott, 2005, p. 12)”. Ao individualizarmos a questão da diferença, perdemos de vista a dimensão social da construção do “indivíduo homem branco”, que é naturalizada como norma, ao passo que aos demais cabe apenas o lugar da diferença.

O objetivo das ações afirmativas é buscar que todos os indivíduos sejam tratados como iguais. Como na prática o princípio da igualdade está garantido apenas para

alguns, é preciso que aqueles aos quais esse direito foi negado se identifiquem como grupos para fins de reivindicação política. As ações afirmativas trazem em si um paradoxo: ao mesmo tempo em que estão fundamentadas na igualdade, buscam equalizar o nível de poder entre indivíduos de espaços sociais diversos, evidenciando o reconhecimento da diferença: “a igualdade é um princípio absoluto e uma prática historicamente contingente, não é ausência ou eliminação da diferença, mas sim o reconhecimento da diferença e a decisão de ignorá-la ou de levá-la em consideração” (Scott, 2005, p. 15). Para a autora, não se trata de dissolver tal tensão, mas de se perguntar sobre o sentido das diferenças produzidas em cada contexto histórico e seus efeitos para a organização da vida em sociedade.

Alves e Galeão (2004), ao discutirem sobre a gestão da diversidade nas organizações, se perguntam se essa seria uma prática capaz de solucionar, de alguma maneira, a exclusão de grupos historicamente excluídos: “conseguiria a gestão da diversidade reaver os direitos desses grupos por meio de uma ação afirmativa?” (p. 21). Os autores advertem que o conceito de minoria não se refere ao número de membros de um grupo em termos absolutos, mas à sua representatividade em espaços de poder.

No meio organizacional, no entanto, as tensões sociais que envolvem as ações afirmativas são neutralizadas quando abordadas no espectro da gestão da diversidade, pois são tratadas exclusivamente como ajuste de rota para pleno exercício da meritocracia e do ponto de vista dos benefícios econômicos:

A redução de um problema social à dimensão técnica elimina o caráter político da questão. Elimina-se a ameaça da ruptura da unidimensionalidade pela ação afirmativa com a aceitação da ideia de diversidade como vantagem competitiva. A diferença neutralizada transforma-se em mercadoria e pode ser gerenciada como um recurso da organização (Alves & Galeão, 2004, p. 27).

Cappellin (2008), ao discutir sobre as políticas de igualdade em grandes empresas no Brasil e na Europa, evidencia o paradoxo da crescente feminização do mercado de trabalho e a constante reprodução da desigualdade de gênero que persistem nas segmentações tradicionais do trabalho. Segundo a autora, no Brasil, é somente após os anos 2000 que a discussão sobre igualdade de gênero ganha espaço nas organizações, momento em que as reivindicações de igualdade de oportunidades passam a ter o apoio do Estado. As empresas brasileiras, desde então, costumam

tratar o tema dentro do guarda-chuva da responsabilidade social, o que dificulta o real enfrentamento das desigualdades observadas entre homens e mulheres:

O abandono da centralidade do emprego como contexto onde se deveria corrigir a maturação das assimetrias de tratamento leva as empresas a enfatizar, nos programas de assistência à população, as tradicionais dimensões da feminilidade, maternal e doméstica. Isto é, ao se abandonar o ambiente de trabalho como centro de formação das relações assimétricas de gênero, recupera-se tão somente a dimensão da feminilidade essencializada, fomentando o que se poderia chamar de maternagem (motherhood) organizacional (Cappellin, 2008, p. 138).

O conceito de diversidade nas organizações propõe o desenvolvimento de uma cultura interna que considere as diferenças como vantagem estratégica (Capellin, 2000). Para a autora, a implementação de medidas para a promoção de igualdade coloca as organizações como atores sociais e evidencia os valores que fundamentam suas decisões estratégicas. Nesse sentido, afirma Freitas (2012):

As sociedades de hoje começam a se dar conta de que podem e precisam contar com a realização do potencial da outra metade de sua população, ou seja, as capacidades e os talentos das mulheres são parte do ativo intelectual social e precisam realizar-se para tornarem-se evidências. A competição cada vez mais sofisticada em todos os setores e esferas da vida não pode prescindir de qualificações cada vez mais elevadas e diferenciais (p. 205).

Castro (2000), por outro lado, se pergunta sobre os limites de “humanização do capitalismo” e faz ressalvas a respeito de uma contratualidade entre colaboradores e empresários que está sempre sujeita ao contexto político-econômico em voga. De acordo com Acker (2006), as desigualdades de classe, gênero e raça são reproduzidas na forma como o trabalho é organizado nas empresas, de modo que as práticas, ações e sentidos compartilhados e produzidos contribuem para a manutenção das inequidades. Afirma a autora:

Eu defino inequidade nas organizações como disparidades sistemáticas entre os seus participantes no que se refere a poder e controle sobre as metas, recursos e lucros; decisões a respeito da organização do trabalho; oportunidades de promoção e realização de trabalhos interessantes; segurança e benefícios; salários e demais reconhecimentos financeiros; respeito; e prazer no trabalho e relações de trabalho. As organizações variam no grau em que essas disparidades se apresentam e em quão severas são. Raramente existe equidade no controle sobre metas e recursos, salário e reconhecimentos

financeiros são frequentemente desiguais. Outras disparidades são menos evidentes, ou um elevado grau de equidade se restringe a áreas específicas, como é o caso de segurança e benefícios (p. 443).

Alves (2016) e Hirata (2015) ressaltam a dimensão ética da discussão ao considerarem as desigualdades enfrentadas pelas mulheres no âmbito do trabalho uma injustiça e, portanto, a equidade de gênero passa a ser uma questão de direitos humanos. É preciso, segundo Guimarães (2016), trabalhar no sentido de transformar os avanços já realizados em verdadeiros direitos.

Assim, tendo em vista o papel das relações de gênero na reprodução de desigualdades no mercado de trabalho, a presente pesquisa investiga os desafios de conciliação trabalho-família de mulheres que ocupam posições de alta responsabilidade em organizações privadas sediadas em São Paulo.

## 4 MÉTODO

O papel do pesquisador em uma pesquisa qualitativa é analisar a natureza socialmente construída da realidade e compreender o sentido atribuído às experiências sociais (Denzin & Lincoln, 2006). A realidade psicossocial, na perspectiva do Construcionismo Social, não se pretende universal ou objetiva, mas deve ser compreendida como “relações e práticas sociais, sempre um processo dinâmico, no qual discursos sobre as práticas sociais (dizer) legitimam socialmente as próprias práticas (fazer)” (Ribeiro, 2012, p. 121). Nesse contexto, as narrativas emergem como método valioso de investigação de uma realidade que se constitui de maneira relacional e indissociável entre indivíduo e sociedade:

Narrativas seriam posicionamentos individualizados que se constituem em micronarrativas construídas e legitimadas nas relações psicossociais, marcando a contribuição pessoal através de saberes e experiências da vida cotidiana transformada em linguagem (Ribeiro, 2012, p. 126).

Neste sentido, a presente pesquisa é embasada no enfoque qualitativo narrativo (Polkinghorne, 1988), pois, ao contar histórias, os indivíduos organizam e atribuem sentido à própria experiência e, ao analisar histórias, o pesquisador tem a possibilidade de aprofundar a compreensão sobre os acontecimentos da vida social (Bastos & Biar, 2015). Esse método foi utilizado para coconstruir histórias de vida e experiências significativas do cotidiano de trabalho e das carreiras das participantes, estimulando o livre falar e possibilitando que elas dirigissem as narrativas.

O método de análise de narrativas aqui proposto pretende, portanto, compreender como as relações de gênero se articulam com os modos de conciliação entre trabalho e família encontrados por cada entrevistada.

#### **4.1 Conjunto de participantes**

As participantes foram indicadas pela rede de contatos da pesquisadora, que enviou um e-mail com a descrição do objetivo e método da pesquisa para as mulheres

indicadas que demonstraram interesse em participar. A pesquisa contou com a participação de cinco mulheres, sendo que quatro delas ocupam o cargo de diretoria e uma de gerente sênior em organizações privadas de capital aberto que atuam em segmentos de mercado variados, sediadas em São Paulo – SP, com idades variando de 33 a 52 anos. Foram selecionadas mulheres que são mães e casadas com um companheiro que também possui carreira.

O equilíbrio entre trabalho e família é apontado pela OIT (2011) como um grande desafio que está na base da situação de desvantagem das mulheres no mercado de trabalho. Para Castro (2015), a carreira dual no casamento heteroafetivo apresenta especificidades quanto ao investimento de tempo e energia dos parceiros na carreira e na família, além de evocar conflitos relacionados aos papéis de gênero na distribuição de responsabilidades familiares e profissionais. Nesse sentido, os critérios de seleção das participantes foram orientados pela compreensão de que mulheres que possuem filhos, ocupam cargos que exigem um alto nível de dedicação e estão em relação conjugal com companheiros que também investem no desenvolvimento da própria carreira enfrentam desafios específicos de conciliação trabalho-família, possivelmente distintos dos grupos de mulheres que são solteiras ou não possuem filhos ou estão em relacionamentos homoafetivos.

O número total de participantes não foi definido a priori, mas durante a coleta de dados, com base nos princípios de representatividade, homogeneidade e saturação (Bardin, 1977).

## **4.2 Coleta de dados**

Após o primeiro momento de descrição da pesquisa por e-mail para cada uma das mulheres que demonstrou interesse em participar, foi agendado um primeiro encontro, de acordo com a disponibilidade das entrevistadas e em locais escolhidos por elas. Foram realizados dois encontros com cada entrevistada no período de janeiro a abril de 2017. Cada encontro foi gravado em áudio e durou, em média, uma hora.



Fundamentada na concepção de Bosi (1994) sobre o trabalho como o sentido de uma biografia, as entrevistas foram realizadas a partir de uma pergunta disparadora: “Que dificuldades você enfrentou ao longo de sua carreira por ser mulher, mãe e casada?”. O desenvolvimento espontâneo da narrativa de cada participante sobre o tema proposto baseia-se na contribuição de Bosi a respeito do valor da memória não somente como sua característica de restaurar o passado, mas como sua potência de gerar o futuro, uma vez que o passado reconstruído se transforma em “razões para lutar” (Bosi, 2004).

### **4.3 Análise de dados**

A análise das entrevistas buscou articular os sentidos atribuídos pelas entrevistadas às suas experiências cotidianas de conciliação entre trabalho e família aos aspectos levantados na revisão de literatura. A identificação dos temas a partir do material pode acontecer antes, durante ou depois da coleta de dados, de modo que tanto a revisão de literatura quanto a experiência do pesquisador com o tema são recursos valiosos nesse processo (Denzin & Lincoln, 2006). As etapas de análise de conteúdo foram realizadas segundo Bardin (1977): pré-análise, análise vertical e análise horizontal. Após a leitura flutuante das entrevistas, foi realizada uma leitura aprofundada, destacando as categorias de análise de cada narrativa. Por último, foram elencadas categorias êmicas que orientaram a análise transversal das narrativas.

A compreensão de gênero como sistema relacional que constitui as estruturas sociais de poder sustenta a análise aqui proposta (Connel, 2013; Martin, 2001; Scott, 1995). Nesse sentido, o conceito de organizações generificadas, proposto por Acker (1990), é fundamental para a compreensão do papel das relações de gênero no cotidiano de conciliação entre responsabilidades familiares e ascensão profissional:

Dizer que uma organização, ou qualquer outra unidade de análise é generificada implica em reconhecer que vantagem e desvantagem, exploração e controle, ação e emoção, sentido e identidade são estruturados através de e em termos da distinção entre masculino e feminino. Gênero não é algo acrescentado em um processo neutro a essas relações. Sobretudo, é parte

integrante desses processos, que não podem ser compreendidos sem uma análise de gênero (p. 146).

#### **4.4 Cuidados éticos**

As participantes foram convidadas a compartilhar suas narrativas sobre o tema em um ambiente de respeito e interesse genuíno por suas experiências. No início do primeiro encontro presencial com cada entrevistada, a pesquisadora se colocou à disposição para esclarecer eventuais dúvidas. As participantes leram e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que lhes garantia a descrição do objetivo da pesquisa, as informações de vinculação institucional da pesquisadora, assim como o sigilo, reservando-lhes o direito de desistir da participação na pesquisa a qualquer momento. Cada participante recebeu por e-mail sua entrevista transcrita e teve a oportunidade de avaliar se estava à vontade com o texto. Após a análise do material, foi proposto um último encontro com cada participante com o objetivo de compartilhar os resultados.

## **5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

## 5.1 Participantes da pesquisa

O conjunto de participantes ficou composto por 5 mulheres mães e casadas que ocupavam cargos executivos em organizações privadas de capital aberto que atuavam em segmentos de mercado variados em São Paulo (SP), com idade variando entre 33 e 52 anos (média de 43,2 anos de idade). Foram utilizados nomes fictícios para as entrevistadas.

### 5.1.1 Rita

Rita tem 52 anos e há dois anos é diretora de Recursos Humanos em uma empresa de capital aberto da área de educação. Na época da graduação, fez estágio em um hospital e trabalhou em um banco. Depois, trabalhou no segmento farmacêutico antes de começar sua carreira na empresa na qual está há 28 anos, que passou por uma série de processos de fusão e aquisição nesse período. Rita e o companheiro tiveram três filhos, sendo que a mais velha tem 24 anos e os demais estão com 20 e 17. Rita conta como foram planejadas todas as gestações e o quanto foi cansativo esse período de conciliação do trabalho com o cuidado das crianças pequenas, tanto que pensou algumas vezes em desistir e entende que a conciliação entre investimento no trabalho e na maternidade “retardou” o seu processo de crescimento na carreira.

*“O que era do pai? O pai estava lá, claro, pegar no colinho, podia ajudar um pouquinho lá na hora de tirar do banho ou trocar, botar a fralda em um, ajuda a pôr a roupa, penteia o cabelo do outro, mas a lição era da mãe. E uma mãe que trabalhou o dia inteiro eu queria naquele pouco tempo dar toda a qualidade possível de atenção, de amor, de atendimento e rezar para ter uma noite de sono porque o outro dia prometia muito. Então foi uma fase que eu fiquei bem cansada, bem cansada! Cheguei a pensar em desistir algumas vezes, já não era muito comum ter três filhos, eu já era um ponto fora da curva”.*

Por outro lado, é orgulhosa da própria trajetória e vê no trabalho a possibilidade de estar atuante e conectada com o mundo e com os próprios filhos:

*“E independente da grana, tem valor para mim. É bem bonitinho, eu vejo meus filhos orgulhosos, eu fui fazer MBA com 40 anos de idade, e as vezes eu escutava eles falando ‘Minha mãe tem aula hoje’, aí falavam ‘Sua mãe estuda?’, e eles ‘Minha mãe está fazendo MBA!’. A minha filha trabalha numa empresa e fala ‘Mãe, o RH está fazendo um negócio aqui, isso é certo?’. Poxa, eu conseguiria falar o que com eles? O que eu conseguiria trocar com eles?”*

Ao longo de sua entrevista aparecem muitos questionamentos sobre qual a conciliação possível entre carreira e maternidade em um mundo que exige uma dedicação cada vez maior ao trabalho: *“acho que esse é um mundo em transformação, mas acho que a gente está longe de olhar para a maternidade e para a vida executiva como coisas super tranquilas”*. Diante das exigências do trabalho, Rita se pergunta em que condições as mulheres voltam da licença maternidade: *“estão mudando as condições? Estamos, mas não é só o lactário”*.

### **5.1.2 Cintia**

Cintia tem 38 anos, é casada há catorze anos com um companheiro que fez carreira no mundo corporativo e atualmente abriu sua própria empresa; eles têm um filho de um ano e meio. Cintia é diretora de marketing da América Latina de uma empresa da área de bens de consumo. Entrou na empresa como estagiária, passou pelo processo de *trainee* e trabalha lá *“há dezesseis ou dezessete anos”*. Cintia entende que sua vontade de ser independente e sua dedicação ao trabalho possibilitaram trilhar a carreira que tem hoje, de modo que hoje tem uma reserva financeira que lhe permite pensar o trabalho de uma outra forma:

*“Eu fui crescendo na carreira muito pelo meu esforço, pelo quanto eu trabalho, pelo quanto eu sou comprometida, pelo quando eu tenho fit com o ambiente corporativo. E hoje já é algo diferente, eu hoje já tenho a sensação de que tem muita*

*coisa que a empresa me oferece, mas tem muita coisa que eu ofereço para a empresa e eu hoje já consigo imaginar a minha vida sem trabalhar nisso”.*

Cintia conta que por volta dos vinte e seis anos morava com seu companheiro há aproximadamente três anos e tinha vontade de ser mãe. Nesse período, chegou a engravidar, mas perdeu o bebê. Foi um momento difícil em que ela percebeu que o marido tinha dúvidas sobre a vontade de ser pai, tanto que chegaram a se separar por um período:

*“E aí a gente reorganizou a nossa vida, para curtir um pouco mais a vida a dois, e postergar um pouco a maternidade, até que a gente de fato achou que era a hora e teve o N. A questão da maternidade mais tarde, acho que foi um ponto para eu trabalhar emocionalmente na minha vida pessoal, mas profissionalmente na questão do trabalho facilita bastante. Eu não fui mãe mais tarde por causa do trabalho, eu fui porque meu marido e eu chegamos nesse acordo, era mais por uma motivação pessoal. Por outro lado, por ter sido mãe mais tarde hoje eu preciso muito menos do meu trabalho do que eu precisava a dez anos atrás, porque durante esses dez anos...”.*

Talvez o fato de Cintia ter sido mãe depois de ter construído muitas coisas na própria carreira permita que ela organize seu cotidiano de modo a garantir um “tempo de qualidade”, tanto em casa quanto no trabalho. É recorrente em sua narrativa a capacidade de considerar o que é fundamental na sua rotina e organizá-la dessa maneira, colocando limite na sua dedicação ao trabalho:

*“Eu vou crescer na empresa até onde eu puder crescer sempre de um jeito que for bom para mim, eu não estou disposta a fazer sacrifícios para crescer na empresa. E eu sempre pensei assim. Claro, o que é sacrifício para você e o que é estar bem com você, muda ao longo da sua vida, mas essa máxima eu nunca mudei. Eu nunca fiquei deprimida, na bad, eu nunca me desrespeitei. Eu nunca cresci profissionalmente às custas de qualquer outra coisa. Então isso é muito importante. Você tem uma ambição profissional, mas ela não é às custas de qualquer coisa.”*

### 5.1.3 Denise

Denise começou sua trajetória profissional na área de marketing, trabalhou em empresas de varejo, de serviços e no segmento de comunicação. Há dez anos trabalha em uma multinacional da área de tecnologia, onde ocupa o cargo de Diretora regional de contas da América Latina. Denise tem cinquenta anos, seu companheiro é professor e eles têm uma filha de catorze anos. Ela considera o investimento na própria educação “*o grande divisor de águas*” e suas experiências de trabalho em boas empresas como fundamentais para seu desenvolvimento na carreira.

Denise entende que “*a maternidade não foi nenhum empecilho*”, o fato de ser uma executiva lhe possibilita transitar por diferentes espaços e ter uma visão de mundo que acredita que não teria se não tivesse uma carreira. Além do investimento de tempo no trabalho e na família, Denise se dedica a um projeto de ocupação e revitalização de um espaço público e, à época da nossa entrevista, estava preparando o lançamento de seu livro de poesias: “*dá para fazer tudo! A minha filha vai comigo na praça, a minha filha vai comigo no haikai. Ela participa da minha vida. Ela tem orgulho quando ela vê*”.

No que diz respeito à sua vivência dentro das organizações, Denise diz não haver diferenças entre homens e mulheres quanto ao tratamento profissional “*agora, às vezes, em nível pessoal o que eu percebo é que existe ainda uma certa misoginia de comportamento, sabe?*”. Ela considera importante que as empresas sejam educadas para a “*equidade*”: “*acho que é uma questão de educação. De educação, de abrir os olhos das empresas para essas questões, para as diferenças*”.

#### 5.1.4 Patrícia

Patrícia ocupa o cargo de diretora global de Recursos humanos em uma empresa de construção civil onde trabalha há quatro anos. Tem quarenta e três anos, é casada há dezoito anos, seu companheiro trabalha em um banco e eles têm dois filhos, uma menina de onze e um menino de oito. Ela conta que quando se casou estava em uma função que exigia muitas viagens, tanto que combinou com o marido: *“a gente está na idade de cuidar da carreira. Se a gente está junto, vamos cuidar das carreiras juntos, eu te apoio e você me apoia. E vamos tocando”*.

É psicóloga de formação e, por insistência de uma amiga, fez uma seleção de Trainee e começou a trabalhar em uma empresa de bens de consumo, onde teve a primeira experiência na área de Recursos Humanos. Lá trabalhou por 10 anos. Nesse período, teve sua primeira filha, foi promovida enquanto estava grávida e assumiu uma função de nível global quando voltou da licença maternidade, deixou a empresa depois de um ano:

*“Então, nunca a questão de ter parado, de ter filho, de ter casado, nunca me impactou em nenhuma das escolhas que eu fiz. Lógico, você tem que negociar, então eu falei “Bom, agora com a posição global e com um filho...”. Tudo bem que eu já estava um pouco cansada e queria conhecer outros negócios, então eu falei “Não vou poder viajar na mesma pegada porque uma coisa é meu marido entender que estou viajando bastante, outra coisa é ter uma filha pequena e ficar longe”*.

Optou, então, por trabalhar em um banco onde ficou por 5 anos. Lá planejou a gravidez de seu segundo filho e foi promovida na volta da licença maternidade. Quando estava nessa empresa, o marido recebeu a proposta de trabalhar em uma posição que exigiria ficar fora de São Paulo durante a semana. Nesse momento, ela tomou a decisão de mudar de emprego *“porque aí ficava muito complicado eu ficar longe, ia ter que me deslocar, tinha que ser alguma coisa que não exigisse uma demanda muito maior de viagem, de estar fora de São Paulo e tudo isso. Porque aí eu não podia mais contar com ele. Então eu tenho até hoje uma função [na empresa] que eu consigo conciliar minhas viagens com ele”*.



A gestão da rotina para garantir a conciliação entre trabalho e família é muito presente na narrativa de Patrícia: *“se você quer ser mãe e executiva, é preciso ser prática”*. Essa possibilidade de conciliação talvez esteja ligada à maneira como Patrícia assume os próprios limites. No trabalho, prioriza os problemas para resolvê-los da maneira mais prática. Como gestora, diz para a equipe que não sabe de tudo: *“se eu estiver falando besteira, me corrijam”*. Patrícia estabelece combinados claros com os filhos: *“sou uma mãe que trabalha”*, ao mesmo tempo em que coloca limite à dedicação ao trabalho: *“quando estou com eles, estou com eles”*, e raramente trabalha aos finais de semana.

#### **5.1.5 Clara**

Clara tem trinta e três anos e trabalha como gerente de vendas em um banco internacional; ela entrou na empresa como estagiária, há 10 anos. O companheiro de Clara também se dedica ao crescimento na carreira e eles são pais de duas filhas pequenas.

Clara conta que no processo seletivo para a vaga de estágio na tesouraria do banco ela foi entrevistada por um gestor brasileiro que estava alocado em Nova Iorque: *“Ele vinha para o Brasil e ele fez tanta questão de conversar comigo e ficou evidente que ele tinha um problema com o fato de eu ser mulher. E aí ele me disse que na minha área nunca tinha tido uma mulher antes, que ele gostava de trabalhar com homens e ele direcionou a entrevista para uma conversa sobre futebol”*. Ao final do processo seletivo, Clara foi contratada e o gestor disse *“com toda a clareza do planeta, que ele não queria ter contratado uma mulher para aquela posição. Então eu fui a primeira mulher, na verdade a primeira menina, porque eu estava em um grupo de sete homens e eu era a estagiária, e isso foi o começo”*.

Na narrativa de Clara, o ambiente de trabalho aparece como extremamente competitivo. Ela fala de uma certa organização do trabalho interessada em promover sempre os melhores, o que prejudica a carreira das mulheres à medida que elas

possuem mais restrições para uma dedicação exclusiva ao trabalho. Nesse sentido, Clara coincide a experiência das mulheres no trabalho com os papéis pelos quais elas são socialmente responsabilizadas e afirma que o maior desafio é desconstruir esses papéis dentro de casa: *“eu não vejo um canal transformador maior do que as nossas casas, as nossas famílias, o exemplo familiar. Para mim é o que eu tenho tentado pôr em prática e tenho tentado viver. Um pouco dessa transformação no meu marido, um pouco dessa transformação em mim, da maneira que eu me posiciono para as minhas filhas”*.

## **6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: ANÁLISE DAS ENTREVISTAS**

Noemi Jaffe, no posfácio de “Um teto todo seu”<sup>1</sup>, diz que “as mulheres, para Woolf – mesmo as que não escrevem ficção –, são punidas pelo sacrifício que são obrigadas a fazer” (2014, p. 162). Como seria contada a história sobre mulheres e ficção no século XXI?, pergunta-se Jaffe. Seriam elas, ainda, as representantes da imagem esdrúxula de um “gato sem rabo”, descrito pela personagem de Woolf? A escritora sente em dizer que sim, embora nos últimos cem anos os gatos sem rabo tenham “inexplicavelmente” se multiplicado:

Isso, por um lado, é muito bom, porque eles se adaptaram a outros ambientes, criaram comunidades, misturaram-se aos gatos com rabo e podem se reproduzir sem problemas. Por outro lado, entretanto, quando um gato sem rabo passa caminhando pelos jardins de um lauto almoço de executivos bem-sucedidos, ainda é visto com desconfiança (Jaffe, 2014, p.170).

O mercado de trabalho tal como conhecemos é uma construção eminentemente masculina. O conflito entre o papel desempenhado pelas mulheres dentro de casa e as funções remuneradas está colocado na própria concepção de trabalho, visto que as atividades de cuidado desempenhadas – por elas – não passam pelo mesmo reconhecimento que as tarefas realizadas no espaço produtivo. Nesse sentido, no processo de se reconhecerem e serem reconhecidas ao longo de suas carreiras, há uma estranheza que permanece. Mulheres em espaços de poder, seja na literatura, seja nas organizações, como gatos sem rabo, não mais tão raros quanto na época de Woolf, permanecem por definição inadequados, “é estranha a diferença que um rabo faz”.

Ao final do posfácio, Jaffe (2014) se pergunta: “o que significa, no século XXI, cultivar as diferenças e não as semelhanças (...). Quem haverá de ensinar os homens a serem também iguais às mulheres?” (p. 170). Nessa reflexão, o que cabe ao mundo do trabalho? Quando teremos, afinal, condições de colocar em prática políticas de conciliação trabalho-família que favoreçam o pleno desenvolvimento de carreira das

---

<sup>1</sup> Livro de Virginia Woolf publicado em 1929 a partir de uma palestra proferida pela autora em 1928 em duas faculdades da Universidade de Cambridge frequentadas por mulheres. Na ocasião, ela discorre sobre do que precisa uma mulher para escrever ficção; aparentemente, não mais do que quinhentas libras por ano e um teto que seja seu.

mulheres, bem como o exercício das atividades de cuidado por parte dos homens? Desde a época de Virginia Woolf, cem anos de passaram.

Ao longo do processo de análise das narrativas, falas das participantes foram destacadas como categorias analíticas, sendo elas: *“Sobre a mulher no trabalho, eu sinto que a gente tem uma questão ainda de pedir licença”*; *“Em nível pessoal o que eu percebo é que existe ainda uma certa misoginia de comportamento”*; *“A corda arrebenta na conta mais fraca, na grande maioria a conta mais fraca é a mulher”*; *“Se você quer ser executiva e mãe é preciso ser prática”*; *“Legal o lactário, mas temos muito o que discutir”*. Tais categorias êmicas de análise representam ideias que se apresentam de maneira transversal nas narrativas das participantes e, por sua vez, orientam a articulação com a discussão teórica.

### **6.1 Sobre a mulher no trabalho, eu sinto que a gente tem uma questão ainda de pedir licença**

Quando Cintia afirmou: *“sobre a mulher no trabalho, eu sinto que a gente tem uma questão ainda de pedir licença”*, ela estava falando sobre como é mais difícil para as mulheres se sentirem autorizadas a usar a flexibilidade de horários oferecida pela empresa. Embora seja uma política, há um contexto que valoriza horas extras de dedicação ao trabalho. Como colocado por Cintia, *“em geral, as mulheres têm multipapéis”*, o que faz com que elas usem os arranjos flexíveis, mais do que os homens, para dar conta da organização da vida. Contudo, isso não acontece sem um sentimento de culpa: *“Eu nunca vi um cara levantar e dizer ‘Vou embora mais cedo da reunião porque hoje tem jogo do timão’. (...) então, quando toca no assunto de filho, não precisa também falar. Mas eu acho que a pessoa fala porque está carregada dessa culpa”*. Cintia considera que como as mulheres tem uma chegada mais recente no mercado de trabalho, elas se sentem *“tendo que provar. Tendo que mostrar que não faz diferença, do tipo ‘Se você promoveu eu ou ele’, não faz diferença, a reunião vai até as 8 horas e os dois podem ficar”*. Nesse sentido, interessante notar como Cintia se utiliza

de um estereótipo de gênero ao pontuar o futebol como motivo pelo qual os homens sairiam mais cedo do trabalho sem sentirem a necessidade de justificar tal ausência. De acordo com Burnett et al. (2012), os homens sentem que o desempenho de seus papéis como pais é invisibilizado no mundo do trabalho. Desse modo, o fato de a paternidade não ser tão valorizada pelas políticas e práticas organizacionais quanto a maternidade acaba por reforçar a ideia de que a maternidade impacta negativamente o envolvimento das mulheres com o trabalho.

Ao contar de um dia que a equipe ficou até mais tarde no escritório, Rita falou sobre como foi difícil para uma das profissionais, que estava amamentando, deixar a reunião. Ela normalmente saía às 17h, mas só conseguiu ir embora às 19h, depois que o presidente falou: *"Vai embora que a sua bebê está te esperando"*. Na sequência da conversa, o presidente perguntou como estava a bebê e se ela estava dormindo bem à noite, e a colega respondeu perguntando se estava com uma cara muito abatida. Para Rita: *"Ela não saiu bem, ela saiu devendo. Essa cobrança, e esse desejo de querer provas, de que 'Embora eu esteja amamentando, embora eu tenha um filho pequeno, eu vou dar conta'"*. A dimensão da culpa colocada nas narrativas de Rita e de Cintia ao contarem sobre situações em que as mulheres se ausentaram do trabalho trazem à tona o que Shapiro et al. (2008) apontam como um conflito historicamente construído que coloca as mulheres diante do dilema que envolve uma escolha entre trabalho ou família.

Em uma das promoções que recebeu, Denise foi convidada para assumir uma vaga com um salário inferior àquele que era recebido pelo colega que ocupava aquela função: *"mas eu fui negociar com o meu chefe. Eu falei 'Olha! Eu quero ganhar o tanto que o fulano ganhava! (...). E aí me deram o meu aumento! Mas se eu não tivesse ido brigar, acho que teria ficado na mesma"*. Nesse caso, Denise se pergunta: *"mas eu não sei se é porque eu sou mulher ou não, né?"*. Martin (2001) sinaliza a relevância da compreensão de gênero como um sistema que intersecciona práticas materiais e simbólicas, muitas vezes difíceis de serem observadas. O questionamento de Denise pode ser compreendido como exemplo de como os mecanismos de reprodução de desigualdade de gênero no mercado de trabalho são naturalizados: embora a diferença salarial seja um dado evidente, não foi tomado como uma questão de gênero.

Clara estava se preparando para uma situação difícil que provavelmente enfrentaria na volta da licença maternidade, pois uma das contas importantes que ficava sob a sua responsabilidade ficou aos cuidados de um colega, que parece ter se apropriado do cliente durante a sua ausência. Clara fala que se tivesse problemas ao assumir novamente a conta, iria conversar com o seu chefe, dizendo: *"Você vai me tirar um cliente porque eu estava de licença?" Porque é isso, é uma oportunidade durante a minha licença*". Clara diz saber que essa seria uma atitude *"extremamente agressiva, mas eu também sei ser agressiva, apesar de mulher"*. Eu pergunto porque ela considera essa postura agressiva, e ela responde: *"Eu estou ameaçando 'Você vai tirar o meu cliente porque eu estava de licença? Você vai me punir porque eu sou mulher e porque eu estive grávida, amamentando e em casa?' Porque é isso"*. No banco existe uma política contra preconceito que ampara Clara em uma possível conversa com seu chefe sobre ter o seu cliente de volta: *"existe uma política que não condiz 100% com o ambiente, mas você precisa se posicionar"*. A percepção de que reivindicar a prática do que está previsto na política do banco seja uma postura agressiva remete à dupla barreira que as mulheres enfrentam no trabalho. Quando agem de acordo com estereótipos de feminilidade, muitas vezes ficam de fora dos espaços de poder, mas quando se posicionam de uma maneira entendida como masculina, são julgadas por estarem se masculinizando (Shapiro et al., 2008).

Para Clara, é muito triste *"não ter no trabalho um homem cuja esposa seja uma profissional bem-sucedida. Nenhuma!"*, pois se não há uma divisão mais igualitária de papéis *"eu nunca vou competir de igual para igual com essas pessoas"*. Por outro lado, ela afirma que jamais abriria mão da possibilidade de conciliar o trabalho e a família, aspecto esse que remete à questão dos espaços de socialização importantes para a construção das identidades de gênero masculinas e femininas, uma vez que, no processo de divisão sexual do trabalho (Kergoat, 2009), a ocupação dos espaços produtivos pelos homens previa a responsabilização das mulheres pelos espaços reprodutivos.

Cintia acredita que é mais difícil para a mulher equilibrar todos os seus papéis quando a liderança é mais antiga, pois, segundo ela, para a geração mais antiga há uma percepção de que é importante estar na empresa *"mostrando serviço"*. Ela diz: *"no*

*meu trabalho tem a possibilidade de home office, é muito normal você ver homens com cargos de alta liderança não fazerem home office e que fazem piada, como se ficar em casa não fosse tanto trabalhar*". A depreciação do uso das políticas de arranjos flexíveis apontada por Cintia corrobora com Blake-beard et al. (2010), uma vez que o uso das políticas de flexibilidade no trabalho possibilita a conciliação entre as responsabilidades domésticas e profissionais, mas que, no entanto, está relacionada de maneira negativa com o crescimento na carreira.

Por outro lado, Rita conta que é possível notar entre profissionais jovens *"essa coisa de que gravidez é algo que atrapalha a vida, que bebê pequeno faz a mulher produzir menos, que amamentar é um treco esquisito"*. Rita diz que essas conversas acontecem em tom de brincadeira, *"mas é um preconceito caindo em cima de mesa. A gente tem que ter habilidade para trabalhar, e sempre tem um convite para que o outro enxergue de outra forma"*.

Essas situações elucidam o lugar da diferença no mundo do trabalho, uma vez que aqueles que podem continuar dedicados ao trabalho até mais tarde são tomados como norma. Há uma crença fortemente compartilhada no mundo do trabalho, ainda que não seja dita, de que há uma maneira certa de se trabalhar e que o funcionário ideal é aquele que se dedica a estar fisicamente presente na empresa (Blake-beard et al., 2010). A estrutura organizacional, segundo Acker (1990), assume a figura de um trabalhador universal, mas esse trabalhador é representado, na verdade, pela imagem de um homem. As práticas organizacionais estão ancoradas numa concepção abstrata de indivíduo, que toma uma determinada masculinidade como a norma e não contempla o reconhecimento dos diferentes grupos sociais, como coloca Scott (2005).

Cintia tem uma equipe formada por quatro mulheres – todas são mães – e entende que o seu papel como gestora também é criar uma rede de apoio que dê segurança e incentive a sua equipe a colocar os limites que consideram importantes: *"as vezes não é só dar independência para as pessoas, mas também ajudá-las a conseguir esse espaço, a conseguir dar esse limite"*. Para Cintia, é preciso ter disposição para enfrentar aquilo que já estava estabelecido como óbvio: *"eu acho que a gente também tem que deixar de se esconder atrás do lugar comum, de imaginar que alguém vai achar ruim ou alguma coisa e não se expor por causa disso"*. Há na fala das



participantes uma referência à autonomia das mulheres, compreendidas como sujeitos capazes de definir suas prioridades e “brigar” por elas, aspecto que corrobora com a percepção de Schweitzer (2008) sobre a conquista de espaços de maior responsabilidade como um investimento ativo das mulheres.

## **6.2 Em nível pessoal o que eu percebo é que existe ainda uma certa misoginia de comportamento**

Denise diz que perdeu as contas de quantas reuniões participou sendo a única mulher da sala: *“Agora tem gente em tecnologia, mas imagina há vinte anos atrás. Não tinha! Era uma mulher na sala e essa mulher era eu!”*. Depois, conta que em uma das empresas que trabalhou *“eles eram tão machistas que eu tinha que servir cafezinho para todo mundo, porque eu era mulher”*. Denise considera a empresa onde trabalha atualmente *“muito correta”* e interessada na questão da diversidade. Ela acredita que em termos profissionais recebe um tratamento “equânime”, é reconhecida e tratada de acordo com a função que desempenha, mas há um certo estigma de que mulheres só se interessam por determinados assuntos, como roupa, sapato e criança, o que impacta o “comportamento social” mesmo em empresas que sejam superprofissionais:

*É uma coisa que ainda incomoda um pouco. (...). Nós geralmente não somos convidadas para almoçar com os homens. Os homens saem para almoçar juntos e as mulheres saem para almoçar juntas. É uma coisa bem estranha (risos). É inexplicável, mas é assim que é. (...). Mas eu sinto falta de poder ter uma integração social um pouco maior, né? É como se não fosse me dada a chance de provar que eu tenho outros interesses diferentes.*

Clara exerce uma função no Banco que exige estreitar o relacionamento com os clientes. Em algumas situações que estava sozinha entre homens, percebeu que não seria bem-vinda no *happy hour*: *“não sei exatamente em que tipos de bar eles iam. Você percebe que existe um universo de eventos que talvez você não seja incluída”*. Ela fala de uma diferença de relacionamento entre homens e mulheres que afeta o desempenho da sua função: *“para estabelecer um bom relacionamento com o cliente,*

*num universo profissional, e até mesmo um pouco pessoal, para uma mulher tende a ser muito mais difícil.”*

Nesse sentido, Martin (2003) adverte que os homens não precisam, de maneira intencional, criar mecanismos de exclusão das mulheres no trabalho, pois as práticas e processos organizacionais estão pautados na desigualdade de gênero. Desse modo, “se as mulheres simplesmente concordarem com as normas institucionais e estereótipos de feminilidade elas ficarão excluídas das redes de relacionamentos informais e formais” (Martin, 2003, p. 360).

Cintia entende que nunca sofreu um caso “forte” de assédio. Ela conta que teve apenas uma ocasião em que o fato de ser mãe de um filho pequeno fez diferença, quando participou de um processo seletivo em outra empresa para uma vaga que demandava muitas viagens e ela se posicionou dizendo que não possuía tal disponibilidade. Ela diz: *“Do meu ponto de vista eu nunca tive nada de um impacto muito crucial no meu trabalho por ser mulher ou não, mas só essas coisas mais de sentimento que eu pude perceber”*. Por outro lado, Cintia considera que o ambiente das empresas ainda é muito masculino e sem visibilidade para algumas questões: *“por exemplo, quando eu cheguei de licença maternidade meu chefe falou ‘Acabou as férias’”*. Cintia respondeu ao chefe dizendo que não eram férias, pois acredita que é preciso se posicionar para dar ao outro a chance de se rever *“antes de fazer a brincadeira na próxima vez”*. Em outro caso, uma das mulheres que trabalha na sua equipe perguntou *“por que ele faz isso?”*, referindo-se ao modo como o chefe se apresentou para um *“chefão novo”* que veio de fora do Brasil: *“Essa é a Cintia você já conhece, essa é a G. ela está grávida, essa é a R. ela bebeu da mesma água...”*. *Porque ele não falou: ‘Essa é a G., ela cuida de máquina para a América Latina?’”*. Para Cintia, o debate sobre as mulheres no trabalho tem acontecido com frequência na sua empresa, mas nos comentários do dia a dia há algo que persiste: *“É muito comum eu ir falar com algum vice-presidente e quando eu chego o primeiro comentário é sobre meu perfume, é sobre meu cabelo, tipo ‘Chegou a mulher mais cheirosa do trabalho’, sabe?”*.

Para Clara, há situações em que *“você não se dá conta do machismo que está por traz daquilo, mas é um negócio super forte”*. Ela conta que na época em que

trabalhou com um cliente de uma empresa grande do Rio de Janeiro, foi passar um final de semana no Rio para o casamento de um colega do trabalho: *“E o meu chefe se sentiu na liberdade de falar para esse cara, o cliente do Rio, que eu ia lá para a gente marcar de sair e marcou de eu sair com ele”*. Clara fala que o episódio virou uma piada no trabalho, mas em nenhum momento alguém questionou e ela não teve coragem de dizer: *“cara, vá se ferrar! Não vou!”*. A partir daí ela entendeu que isso era *“normal”* e que precisaria *“se posicionar um pouco mais, recusar ou ser um pouco mais firme”*.

Denise também compartilhou uma *“situação meio complicada”* que passou com um cliente em um happy hour da empresa: *“o cliente bebeu um pouco demais e quis me levar até o meu carro que estava na empresa. E aí ele foi meio inadequado, vamos dizer assim, porque ele falou “Daqui nós vamos para outro lugar”*. Denise ficou se perguntando sobre como reagir diante dessa situação e conta que comentou na empresa que tinha passado por uma situação difícil: *“Ah! Mas, menina, foi a única vez que eu falei! Foi uma lição que eu aprendi pro resto da vida! Sabe o que eu ouvi? “Quem mandou abrir a guarda. A culpa é sua!”*. Ela diz que os comentários na empresa não foram no sentido de compreender que ela ficou diante de um paradoxo sobre como preservar o relacionamento com o cliente de uma conta importante: *“Se acontecer qualquer coisa, o homem tem razão. A empresa não ficou contra o cliente, ficaram contra mim. Por mais inadequada a postura do cliente, né?”*.

Essas situações parecem evidenciar que a discriminação contra as mulheres acontece tanto de maneira sutil quanto de maneira evidentemente machista, como afirmam Lucas e Fischer (2016) a partir dos estudos de justiça organizacional. Ademais, remetem ao fato de as mulheres que exercem atividades na vida pública estarem submetidas a suspeitas de caráter sexual que colocam em dúvida seu sucesso profissional (Puppim, 1994).

A empresa em que Patrícia trabalha passou, à época da entrevista, por um processo de reestruturação que envolveu muitas demissões. Ela conta que ao fazer a comunicação das demissões para a sua equipe, se emocionou e não conseguiu controlar o choro. Patrícia entende que demonstrar fragilidade não desmerece, mas humaniza a relação com a sua equipe: *“Mas a primeira coisa que passa na cabeça da*

*gente é que a gente não pode demonstrar fraqueza, 'Eu não posso. Porque no papel que eu tenho a gente tem que se mostrar forte'".*

Depois que Patrícia compartilhou essa história, eu perguntei o que ela pensava sobre a presença de mais mulheres em posições de liderança desmistificar a ideia de que os líderes não podem ser vulneráveis. Ela diz não saber se essa é uma questão que tem a ver com ser mulher ou não, mas está ligada à crença *"de que a liderança tem que ser um mito, que tem ser a pessoa infalível, que tem que conhecer tudo"*. Para Patrícia, as mulheres nessas posições são cobradas por esse comportamento, de modo que a emoção e o choro também são entendidos por elas como fraqueza e demonstração de que não são tão "boas" quanto os homens.

Nesse sentido, Denise percebe que, quando ocorre algum problema, é comum que as mulheres chorem e isso normalmente deixa os homens desconcertados, pois diante de situações tensas, eles tendem a reagir de maneira mais agressiva. Em seguida, Denise conta que o vice-presidente da empresa já chorou na frente dos funcionários diversas situações: *"ele chora de emoção. É bonitinho, é fofo, ele é um cara sensível. Mas se fosse uma mulher que chorasse, não é porque é fofo e sensível não. 'Ah, está vendo, é mulher tem que chorar, né?'"*. Eu pergunto para Denise como os homens reagiram diante dessa situação: *"Com ele? Como ele tem um cargo muito alto, todos acham que é fofo. Como ele está no topo da 'cadeia alimentar', ele pode"*. Eu comento com Denise que talvez seja mais possível para homens do que para mulheres estarem nas posições de poder sendo "eles mesmos", visto que o ambiente de trabalho ainda é muito masculino e talvez eles não tenham que se preocupar tanto quanto elas com o que vão vestir ou com o que os outros vão pensar a seu respeito. Ela diz: *"tem muitas questões envolvidas, né? Por que subiu [de cargo]? O que fez para subir? Se é sexy demais é porque é sexy demais, se é sexy de menos é porque é sexy de menos. É toda uma preocupação que o homem não tem, não é? É verdade"*.

Acker (1990) aponta que a ideia de um trabalhador abstrato e descorporificado abstém a emoção, a sexualidade e a reprodução da lógica organizacional que se pretende neutra, mas acaba por naturalizar as relações de gênero reproduzidas no cotidiano das organizações. As diferentes situações compartilhadas pelas participantes no ambiente de trabalho remetem aos princípios da divisão sexual do trabalho, a

segregação de trabalhos e a criação de nichos femininos ou masculinos e a hierarquização entre eles (Kergoat, 2009). As entrevistadas, por sua vez, oscilam entre reconhecerem que tais dificuldades estão relacionadas ao fato de serem mulheres e se questionarem sobre o quanto isso tem a ver com uma questão de gênero. De acordo com Scott (1998, 2005), é fundamental historicizar a questão da diferença sexual, isto é, compreender quais os efeitos das relações de poder entre os sexos para a organização da vida em sociedade.

### **6.3A corda arrebenta na conta mais fraca, na grande maioria a conta mais fraca é a mulher**

Clara entende que em ambientes competitivos, a competição pela melhor performance define o relacionamento entre as pessoas, e isso acontece de maneira independente do gênero. Nesse cenário, no entanto, a mulher é prejudicada, pois tem mais restrições: *“Por que a mulher tem mais restrição? Na grande maioria das vezes porque dentro das nossas casas a gente não vive, nossos pais não viveram, eu não sei quando viveremos, uma realidade 100% equilibrada”*. Clara diz que se os homens que trabalham em uma cargo gerencial fossem casados com mulheres que trabalham em um cargo sênior e ambos fossem igualmente responsáveis pelo orçamento da família, assim como dos cuidados com a casa e com os filhos, as mulheres não viveriam situações de maior restrição ao trabalho: *“Mas o fato é que, quando você aperta e se você precisa apertar as pessoas para que alguém desista normalmente quem desiste é a mulher. E as mulheres sabem disso também”*. Para Clara, os homens, ainda que casados e pais, não abrem mão de coisas que ela abriria. O bônus da paternidade e o ônus da maternidade verificados pela OIT (2016) em diversos países do mundo sugerem que, mesmo após o crescimento dos filhos, as profissionais que são mães não conseguem compensar a diferença salarial entre elas e os profissionais que são pais.

Quando pergunto sobre o que ela pensa a respeito da possibilidade de mais mulheres em cargos de liderança produzirem um ambiente, de alguma maneira, mais favorável ao desenvolvimento de carreira feminino, ela afirma que isso não

necessariamente contribui para um ambiente mais colaborativo e relata experiências difíceis que viveu com a própria chefe: *“Isso para mim é o mais difícil. Porque o universo onde você deveria encontrar alguma empatia, a pessoa poderia ser simpática a você por já ter passado ou por te entender, e ela não é”*. Clara conta que sua chefe é mais velha que ela, mas ambas ficaram grávidas no mesmo período. Clara passou muito mal durante a gestação e sua chefe usava disso para colocá-la diante de dificuldades, como ir à reunião de um cliente que não era seu e ficar com os voos de maior duração nas viagens de trabalho: *“Eu nem gostava de falar, mas ela começou a me pôr em tantas situações que eu falei: ‘Cara, eu estou passando muito mal’, aí ela falou: ‘Olha, eu também estou grávida. Você está passando mal, mas eu também estou grávida, tá?’”*. Após o nascimento da primeira filha, Clara disse que passou por tantos episódios de desgaste emocional no trabalho que pensou em desistir, mas decidiu que esse não seria um motivo certo para abrir mão da carreira que construiu no banco, tanto que expôs a situação aos chefes da área: *“eu realmente gosto do meu trabalho e meus chefes não tinham ideia do que eu realmente estava passando, e os chefes dela, e eles podiam me ajudar. Eles realmente podiam me ajudar”*. Observa-se no relato de Clara o uso do poder por parte de sua chefe. A exclusão das mulheres na dinâmica organizacional acontece na medida em que são operados os processos e as práticas que não contemplam a vida fora do trabalho, bem como os diferentes corpos, a reprodução e a sexualidade (Acker, 1990). O uso do poder, por sua vez, está integrado a características de uma determinada masculinidade (Shapiro, Ingols & Blake-Beard, 2011), que, nesse caso, é reproduzida por uma mulher. Nesse sentido, a gravidez de Clara se apresenta como uma restrição ao trabalho da qual sua gestora, também grávida, faz uso para constrangê-la ao colocar tal restrição em evidência.

Quando pergunto para Cintia sobre sua perspectiva de crescimento no trabalho considerando que a vice-presidência é composta predominantemente por homens, ela diz que esse movimento de sua carreira está mais ligado ao tipo de trabalho que terá de realizar do que à questão de gênero. Assumir um cargo de vice-presidência é um passo muito mais político e não é óbvio para ela o desejo de continuar crescendo na empresa, pois está satisfeita com sua condição financeira e teria de *“sacrificar muitas coisas”* nesse patamar. Cintia comenta que a questão do quanto a maternidade impacta a

carreira de mulheres é como um fantasma. Ela diz: “*Eu não acho que é 100% verdade nem 100% mentira*”, mas o impacto negativo para as profissionais que são mães dependeria de outros aspectos, como o chefe, a divisão de tarefas em casa e a rotina. Apesar de não ser compreendido por Cintia como uma questão de gênero, a questão da conciliação trabalho-família é a principal barreira para o desenvolvimento de carreira das mulheres (OIT, 2016).

Na sequência, Cintia compartilha a história de duas mulheres que assumiram cargos de vice-presidência na sua empresa, sendo que as duas deixaram o cargo no prazo de um ano:

*Eu acho que com esse nível de pressão, fica difícil de conciliar. Eu vi que elas tiveram um breakdown de maneira que é muito raro você ver um homem tendo. Eu nunca tinha visto isso. (...) Então eu fico pensando o que faltou para elas, porque coincidentemente foram duas mulheres, das duas não verem que faz sentido aquilo, das duas se olharem e chegarem numa situação ou de ser mandada embora ou de pedir um tempo para repensar aquela relação. Não é uma coisa que hoje está no meu discurso, não é o que mais me preocupa na transição, mas confesso que me assustou recentemente isso ter acontecido.*

Denise conta que foi sondada para participar de um processo seletivo interno para um cargo com nível hierárquico maior do que o que ocupa atualmente, mas decidiu não seguir adiante: “*Eu, por exemplo, eu declinei. Eu já não quis subir mais, eu acho que eu tive um pouco de receio do quanto que isso ia demandar e eu acho que, talvez os homens sejam mais audaciosos do que as mulheres nesse sentido*”. Denise diz que colocou na balança o quanto um cargo maior iria lhe custar, em termos de dedicação ao trabalho, e o quanto receberia a mais por isso, e decidiu ficar na posição em que está: “*Eu quero minha vida pessoal um pouco mais balanceada, o tanto que eu já me dedico está bom*”. Para Denise, os homens são mais competitivos e estão dispostos a fazer qualquer coisa para ter uma carreira executiva: “*Às vezes não entra na cabeça de um homem que eu diga: ‘Não, obrigada, está bom pra mim’*”. Talvez seja mais óbvio para os homens o interesse pelo crescimento na carreira, pois o trabalho remunerado é um espaço fundamental para a construção de identidade masculina (Martin, 2001). Ademais, Shapiro, Ingols e Blake-Beard (2008) ressaltam que as mulheres são vistas como desistentes quando não assumem o modelo linear de crescimento na carreira organizacional, mas as organizações não são vistas como

oferecendo poucos recursos para o desenvolvimento de modelos diversificados de trabalho.

Patrícia relatou uma situação difícil em que uma das gerentes que trabalha com ela passou. Foi definida uma mudança de estrutura em uma reunião na qual a gerente da equipe de Patrícia, responsável por executar tal mudança, não estava presente. Após a reunião, ela foi comunicada da decisão e a realizou. Um dos diretores questionou a alteração, dizendo que esse não era o combinado, e então a gerente refez a operação que, dessa vez, foi questionada pelo vice-presidente, que disse não ter sido comunicado dessa segunda alteração. A gerente foi chamada para uma reunião com o vice-presidente, que disse: *"Você não pode decidir e mudar sem me avisar. Gente assim não trabalha comigo, essa é a primeira e última vez que você faz isso comigo"*. Patrícia diz que situações que testam o limite são comuns e prejudicam sempre o lado mais fraco da história, pois os outros diretores não foram tratados como a gerente foi, *"no caso das mulheres, o teste é sempre um pouquinho mais pesado"*.

Denise percebe que muitas mulheres do seu círculo de relacionamento desistiram de ter uma carreira e foram desencorajadas a trabalhar fora pelos seus companheiros porque ganhavam pouco e não compensava pagar uma babá. Para Denise, uma carreira leva anos para ser construída e, se a mulher tem a ambição de crescer profissionalmente, é preciso ter paciência e o apoio do companheiro.

Clara vive um momento de carreira em que o seu trabalho já é reconhecido. Ela diz que conseguiu desmistificar a ideia de que as mulheres são frágeis e que não vão dar conta com a maioria das pessoas com quem trabalha: *"Eu percebo que quando tem relações de prazo mais longo, é melhor. Você já construiu alguma coisa ali e as pessoas, elas não só valorizam o seu trabalho como elas te conhecem como pessoa"*. No cotidiano do trabalho ela precisa lidar com a competitividade: *"é um salve-se quem puder"*, mas não encontra resistência no sentido de ser valorizada quando faz um bom trabalho.

Rita compartilhou uma situação vivenciada por uma jovem gestora da empresa durante um processo de avaliação de desempenho. A equipe da qual essa gestora faz parte tinha um péssimo índice de satisfação de balanceamento entre trabalho e vida pessoal. O gestor da área estava incentivando a todos que fizessem novas



contratações, pois o ritmo de trabalho continuaria intenso. Essa gestora estava questionando essa decisão, pois não se sentia bem em abrir mão de pessoas da sua equipe para contratar pessoas mais “capazes” de suportar as longas horas de trabalho.

Rita diz:

*Ao sair do comitê ela desabou, dizendo "Não sei o que eu vou fazer da minha vida, porque meu marido me cobra para eu estar mais em casa, meu casamento está ruim, a gente está nessa se vai ter filho ou não vai ter filho. Como eu vou ter filho trabalhando 17 horas por dia?"*

Para Rita, as empresas estão mais dispostas a falar sobre gênero e maternidade, mas a exigência do mundo do trabalho também aumentou: *“Então eu acho que está num outro nível de complexidade que eu não me vi quando eu fiz as minhas escolhas de ter três filhos, porque o mundo do trabalho era outro”*. Nesse sentido, Rita fala de um descompasso entre o discurso da inclusão nas empresas e a prática no mundo do trabalho que, segundo ela, não facilita a conciliação trabalho-família, à medida que exige um nível de dedicação cada vez maior dos trabalhadores. Desse modo, as responsabilidades familiares afetam diretamente a carreira das mulheres, como destacado por Sorj et al. (2007), ao indicarem que as mulheres com renda mais elevada eram aquelas que moravam sozinhas, ao passo que os homens com maior renda eram aqueles que possuíam família.

#### **6.4 Se você quer ser executiva e mãe é preciso ser prática**

A maneira como Cintia organiza a rotina é peça fundamental da sua narrativa. Ela estabelece limites claros do horário de dedicação ao trabalho e entende que essa *“é uma escolha que faz bastante diferença”*. Ela diz que já ouviu várias piadas no trabalho: *“Ah, ela deve ter crescido [na carreira] porque é bonita”* ou *“Foi promovida porque tem cota de mulher”*, mas nunca viu ninguém ser mandado embora ou ser mal avaliado porque ia embora às 17h. Cintia tem o compromisso de pegar o filho na escola todos os dias:

*Isso tem sido bem forte, porque às 17h as coisas ainda estão acontecendo. Por isso que eu digo que as vezes é bom você ter uma segurança financeira, porque eu não acho que ninguém vai me mandar embora porque eu saio às 17h, mas se eu precisasse do trabalho eu não iria ser tão disciplinada nesse compromisso.*

Desse modo, Cintia não entende que são necessárias longas horas de trabalho para dar conta das suas tarefas e diz que busca se dedicar integralmente à atividade que está realizando, seja na empresa ou em casa: *“Se pode ter tempo de qualidade, então pode ter tempo de qualidade no trabalho, então vou ficar menos e continuar fazendo as minhas entregas. E eu acho que com isso eu consigo me organizar bem”*. Ela acredita que muitas mulheres são superprodutivas na conciliação das tarefas e poderiam usar essa capacidade a favor delas no ambiente de trabalho. Interessante notar como Cintia menciona o aspecto da segurança financeira como condição de enfrentamento de algumas questões no trabalho. No cotidiano de conciliação dos diversos papéis que exercem, as mulheres frequentemente estão sozinhas na busca de soluções, de acordo com Shapiro et al. (2008).

Nas tarefas do dia a dia, Cintia conta com o apoio do marido no sentido de *“ajuda”* e não como *“parceria completa”*:

*Hoje quem divide as obrigações – já era assim com a casa e com a criança é igual – quem divide as obrigações sou eu e a R. que é a moça que trabalha comigo, o E. ajuda. Então [eu vejo] “Você pode ficar com ele tal hora para que eu possa ir na academia sábado? Ou tal hora porque eu vou ter um jantar de trabalho?”, e é diferente comigo, porque eu já penso minha agenda a partir disso. Eu acho que tem uma questão geracional da parte, que não tem essa disposição, e eu acho que tem uma questão que é pessoal [minha], que eu acho que é confortável eu ter esse controle, do que dividir. (...). Na questão do trabalho, eu tenho que pensar em uma agenda que combine tudo isso e ele não precisa.*

Denise comenta sobre a *“gestão”* que as mulheres precisam fazer mesmo quando não estão *“fisicamente presentes”* com os filhos, pois os pais são mais *“sossegados”*. Ela conta que naquele dia mesmo tinha levado a filha para fazer exames:

*Eu tive que conciliar vir para cá, conciliar que tem o laboratório médico naquele prédio ali, que eu posso andar. Para poder fazer tudo. Então eu acho que essa coisa de ficar com os malabares de gerenciar tudo, isso é a prática comum, de todas as mulheres que eu conheço que tem filho e trabalham, fica aquela multitarefa, né? Você tá pensando uma coisa aqui, e se tem alguma coisa para resolver com a família você tem que pensar naquilo também, e já pensar na*

*logística, e pensar no trajeto, o que você vai poder fazer no trajeto pra otimizar o tempo, né?*

Para Denise, a *“maternidade não foi nenhum empecilho”* para a sua carreira. Seu marido é um pai muito presente: *“ele me ajudou muito e tem me ajudado muito. (...) Outra coisa que aconteceu também é que eu tive uma babá muito boa”*. Denise diz que quando ela e o marido namoravam, o valor do salário dela era menor que o do marido: *“E eu continuei estudando e ele não é tão assim de ficar estudando quanto eu. E eu fui avançando na carreira e fui ganhando igual, e aí daqui a pouco fui ganhando melhor, e aí daqui a pouco fui ganhando muito melhor que ele”*. Para ela, essa situação exige muito equilíbrio por parte do marido para que consiga lidar de uma maneira tranquila. Além disso, Denise fala que a conciliação de todos os papéis do dia a dia é uma questão de hábito: *“a gente se habitua a dar conta da tarefa”*. E, assim como Cintia, diz que quando está exercendo uma função, se dedica integralmente a ela: *“quando eu estou trabalhando e focada eu estou ali inteira, eu nem lembro que eu tenho família”*.

Rita diz que, quando olha para si mesma hoje em dia, pensa que é possível ter família e carreira, mas *“talvez não aos 35 anos de idade”*. Para ela, nem sempre é possível equilibrar tudo: *“E para onde vai o casamento? Pela minha criação, a família é importante ainda”*. Sobre as expectativas em relação ao papel das mulheres dentro de casa, Rita compartilhou que teve uma época em que seu marido a cobrava muito: *“eu chegava tarde e ele estava de cara feia porque eu tinha chegado tarde”*. Rita lidava com essa situação dizendo ao marido que o orçamento da casa estava dividido entre os dois: *“hoje ele não fala absolutamente nada. Eu não estou brincando, eu tenho um filho na faculdade, o outro que se não entrar na USP vamos ter que pagar a faculdade”*.

Clara conta que, quando teve filho, precisou ajustar sua agenda para ficar menos horas do que costumava no trabalho, então diminuiu os tempos de intervalo ou de café com os colegas: *“eu queria aumentar a minha produtividade”*. Seu chefe disse que não sabia como ela conseguia conciliar tudo, pois ele é casado e tem dois filhos, mas a mulher não trabalha. Para Clara: *“é muito bom o fato de eles ouvirem, e ouvir às vezes que eles reconhecem que isso é difícil”*.

Em uma das conversas de feedback com o chefe, Patrícia fala de um momento que considerou muito interessante, pois durante o feedback da avaliação de

desempenho dela, ele falou: *“Eu queria dizer uma coisa porque você é a única diretora (...) eu admiro muito vocês mulheres. Porque eu sei que para vocês a vida sempre exige mais”*. Patrícia diz que *“as mulheres têm um extra de ter que organizar e ter que fazer as coisas”* para ocuparem espaço no mercado de trabalho e, para ela, ser reconhecida por essa *“exigência a mais”* foi um momento gratificante. Para Patrícia seria um *“caos”* se ela não tivesse uma faxineira e ficaria *“louca”* se tentasse conciliar tudo. Ela conta de um dia em que o marido falou: *“como dona de casa você é uma ótima executiva”*, quando ela disse que não ia limpar algo que estava sujo na casa.

Patrícia procura organizar sua rotina de uma maneira prática, deixando claro qual o seu papel, tanto em casa quanto no trabalho. Ela diz que *“existe um combinado”* com os filhos de que ela é uma mãe que trabalha e gosta do que faz: *“eu não tive que escolher entre casar ou a minha carreira, eu não tive que escolher entre ser mãe ou a minha carreira”*. Ela conta que a organização é fundamental para dar conta de todas as suas atividades:

*É como eu consigo dar conta de 50 termos diferentes no meu dia a dia, aqui [na empresa], de problemas que aparecem. Organização. Eu tenho em geral uma rotina, mas eu sei quais são os termos prioritários, igual a um filho, o filho está com febre, eu sei o que é prioritário e o que não é prioritário. Aqui também.*

Patrícia viajou a trabalho para o México quando sua filha estava com nove meses. Assim que chegou ao destino, o marido a ligou e disse que a filha estava com pneumonia. Seu marido, sua sogra e sua mãe cuidaram de tudo enquanto ela estava fora, mas ela conta que, depois, em uma segunda viagem internacional, foi ela mesma quem ficou doente: *“Aí eu comecei a falar assim: ‘Eu vou ter que trabalhar isso em mim. Que é, como que eu vou me estruturar para ter segurança de que eu posso fazer, de que eu não vou abrir mão de uma coisa nem de outra’”*. Patrícia diz que a cada novo desafio profissional, dela ou do marido, ela pensava na estrutura de escola, babá e logística que precisaria fazer para resolver tudo da maneira mais fácil possível. E, quanto a sua relação com os filhos, ela sempre pensou em criá-los para o mundo e incentivou que eles se vinculassem ao máximo de pessoas possíveis, para que ela não

fosse a única referência deles: *“até engraçado porque as pessoas falam: ‘Seus filhos são muito livres’, e eu falo: ‘Eu crio para o mundo’”*.

As participantes narram sobre como lidam com uma organização bastante eficaz do tempo para realizarem todas as atividades do dia a dia. Nesse sentido, vale ressaltar que escassez de tempo é um dos fatores do conflito entre papéis familiares e profissionais, segundo Greenhaus e Beutell (1985). Verifica-se que, embora as participantes contem com o apoio de seus parceiros ao longo do processo de crescimento na carreira, esse apoio muitas vezes é qualificado como “ajuda” e elas continuam a ser as principais responsáveis por organizar a rotina da casa e dos filhos (Casado, 2013). Desse modo, todas as participantes contavam com as terceirizações de serviços domésticos e tarefas de cuidado dos filhos como possibilidade de organizarem suas rotinas (Bilac, 2014; Hirata, 2015; Kergoat, 2016).

## **6.5 Legal o lactário, mas temos muito o que discutir**

Para Rita, já que a tecnologia viabiliza uma conexão de 24 horas com o trabalho, que invadiu e se misturou à vida pessoal, é possível viabilizar que essas atividades aconteçam em casa a partir do trabalho remoto e do home office: *“que a gente trabalhe em casa sem vergonha, sem medo, sem achar que se está em casa é porque está fingindo que está trabalhando”*. Rita comenta que estão fazendo um lactário na empresa, o que ela considera uma iniciativa importante, já que muitas profissionais estão grávidas e outras estão retornando da licença maternidade e amamentando. Ela tem uma postura, diante da alta gestão da empresa, de valorizar o lactário, mas deixando claro que o problema de gênero não se resume a essa iniciativa.

Na empresa em que Cintia trabalha, ela diz que há uma boa distribuição de mulheres até os cargos de diretoria, mas, nos cargos de vice-presidência, a predominância é masculina. Um dos motivos seria o fato de que nesse nível hierárquico existe uma demanda maior por mobilidade. No caso dela, por exemplo, seu próximo passo de carreira é ser vice-presidente, o que exigiria que ela se mudasse para outro

país da América Latina, que tivesse uma operação menor que a do Brasil: *“Na minha geração já começa a acontecer um problema, que é eu não estar disposta e meu marido também não, então hoje a questão da mobilidade vira uma coisa a ser discutida”*. Cintia diz que não se sustenta mais o modelo de mobilidade atual, no qual os vice-presidentes se mudam e as esposas acompanham. Nesse sentido, as famílias de carreira dual desafiam os estereótipos de gênero e impactam diretamente a concepção de carreira dentro das organizações (Haw & Greenhaus, 2015).

Devido à predominância de homens no conselho, a empresa em que Cintia trabalha se comprometeu com metas. Cintia diz que não sabe o quanto as cotas estão de acordo com a meritocracia ou não, mas talvez sejam importantes para a equidade de gênero nessas posições. Ela observa que há muitos homens reclamando: *“eu não fui promovido porque eu não sou mulher”, “Ah agora está ótimo ser mulher, porque mesmo que eu for ruim tem mais chance”*. Observa-se, aqui, como as ações afirmativas colocam em jogo a questão da igualdade e da diferença (Scott, 2005), uma vez que é preciso afirmar a diferença entre homens e mulheres em posições de poder para que seja possível construir a equidade de gênero nesses espaços. Chama atenção o questionamento do “merecimento” dessas iniciativas, concebido novamente como suspeita em relação ao sucesso das mulheres (Puppim, 1994) e não como uma ação política que visa a corrigir uma desigualdade estruturalmente reproduzida.

Cintia gostaria que aspectos relacionados à remuneração, por exemplo, fossem mais específicos, pois muitas vezes não estão vinculados somente com performance, mas com os relacionamentos na empresa. Mais uma vez, Cintia aponta que essa não é uma questão ligada a gênero, mas tem a ver com quem se impõe e se valoriza mais, atitudes que tendem a ser mais masculinas. Ela diz que muitas coisas acontecem fora do escritório, em happy hours, por exemplo, que ela não vai sempre porque não gosta ou porque prefere priorizar o tempo com o seu filho. De acordo com Metz (2015), as organizações precisam rever suas práticas sociais de modo a incluir aqueles que possuem filhos, principalmente as mães, que tendem a ficar de fora de espaços de socialização nos quais há o compartilhamento de informações importantes para o cotidiano de trabalho.

No que diz respeito aos dispositivos que auxiliam as mulheres a trabalharem fora de casa, Clara pondera que, no caso das mulheres de baixa renda, elas são, muitas vezes, as responsáveis pelo orçamento da casa, mas não têm acesso a creches para deixar os filhos: *“No nosso caso, puxa! Eu acho que você tem que ganhar muito bem para justificar você colocar a criança na escola, você ter uma babá, você pagar por outras atividades para você trabalhar. Na média vale mais a pena você ficar em casa”*. Para Clara, a possibilidade de ter no trabalho um serviço voltado para os cuidados do bebê, seja para amamentar ou para passar um intervalo com a criança, são “uma mão na roda” e, de modo geral, falta nas empresas.

Quando Patrícia teve o segundo filho, estava trabalhando em um banco. Ela diz que lá contava com a possibilidade de negociar os horários: *“Se você entrasse as 7h você podia sair às 16h. Então desde que você fizesse o horário, você tinha o horário flexível”*. Depois, Patrícia se mudou para uma empresa de tecnologia que tinha uma política de home office e não precisava estar presencialmente no trabalho todos os dias, mas ela não fazia muito home office porque acredita que na área de Recursos Humanos é importante estar presente: *“Então o que geralmente eu fazia, eu não gosto de trabalhar de casa, mas eu saia mais cedo de lá, o que é um pouco do que eu faço ainda hoje”*.

É possível notar que as empresas estão adotando medidas de conciliação trabalho-família que são vistas como positivas nas narrativas das participantes, mas que ainda são pontuais e insuficientes (Oliveira et al., 2016). A insuficiência de equipamentos públicos e privados que permitam uma coletivização das tarefas domésticas e de cuidado perpetuam as responsabilidades familiares e profissionais como um assunto privado (Sorj et al., 2007).

## **7 CONCLUSÕES**



As experiências de conciliação entre as atividades domésticas e de cuidado e a jornada de ascensão na carreira compartilhadas pelas participantes da pesquisa foram compreendidas na perspectiva de gênero como instituição (Scott, 1995, 1998, 2005). Isto é, um sistema relacional, socialmente compartilhado e cotidianamente reproduzido nas práticas e discursos, que estrutura a maneira como homens e mulheres operam seus papéis nos espaços produtivos e reprodutivos (Acker, 1990, 2006; Connel, 2013; Martin, 2001, 2003). Nesse sentido, foi possível compreender como as entrevistadas lidam com estereótipos que representam as mulheres como cuidadoras, restritas ao ambiente privado, e os homens como provedores, responsáveis pela ocupação do espaço público. Embora a permanência das mulheres no mercado de trabalho seja um caminho sem volta, o cotidiano de mulheres em espaços de poder ainda é marcado pelo conflito com os papéis tradicionais de gênero.

É importante ressaltar que as expectativas sociais em relação aos papéis desempenhados por homens e mulheres marcam as experiências de ambos nos espaços públicos e privados. Todavia, há uma estreita relação entre as definições convencionais de poder e masculinidade, de modo que as expectativas sociais que reforçam os papéis tradicionalmente femininos colocam as mulheres diante de uma dupla barreira. Ao assumirem uma postura racional, prática, orientada para resultados, comportamentos valorizados no mundo do trabalho, as mulheres são julgadas porque estão se masculinizando. Quando se comportam de maneira não-conflitiva, emotiva e com foco nas relações, as mulheres são consideradas pouco aptas a assumirem cargos que envolvem alta responsabilidade (Shapiro et al., 2011).

Nas famílias de carreira dual, é possível observar uma flexibilização dos papéis de gênero. Embora as mulheres ainda sejam as principais responsáveis pelas atividades reprodutivas, as participantes da pesquisa compartilharam aspectos que desafiam modelos tradicionais, como nas situações em que elas são mais bem remuneradas que os cônjuges ou nos casos em que o próximo passo de carreira delas seria um cargo internacional, de modo que seria necessária uma reorientação da carreira do companheiro. Talvez por já ocuparem funções que envolvam um alto nível de responsabilidade e reconhecimento, as entrevistadas sinalizam que elas não se sentem profissionalmente desqualificadas. Duas entrevistadas, inclusive,

compartilharam que foram promovidas assim que voltaram da licença maternidade. As narrativas sinalizam que a diferença entre homens e mulheres não se daria de maneira evidente no âmbito profissional, mas comportamental, nas relações de trabalho, aspecto que corrobora com o entendimento de que os papéis de gênero se mantêm a partir de práticas sutis, difíceis de serem nomeadas, desnaturalizadas e expostas (Lucas & Fischer, 2016; Martin, 2001, 2003).

Uma vez que essas mulheres ocupam posições que lhes permitem questionar certos estereótipos, é possível notar uma organização da rotina extremamente disciplinada. A gestão infalível do tempo não é questionada, mas parece fazer parte da escolha de investir na carreira e possuir uma família. Vale ressaltar que a execução de múltiplos papéis, muitas vezes, não é tomada como um peso pelas participantes, mas como possibilidade de realização pessoal.

Nesse contexto, todas as entrevistadas contavam com a terceirização do trabalho doméstico e de cuidado como possibilidade de se dedicarem ao trabalho. Esse aspecto demonstra que o equilíbrio entre trabalho e família é tratado como um assunto privado (Sorj et al., 2007). Por um lado, a individualização dessa questão é sustentada pela insuficiência de equipamentos coletivos de cuidado oferecidos pelo Estado e pelas empresas. Por outro lado, mantém as tarefas reprodutivas como responsabilidade feminina, de modo que mulheres mais pobres assumem essas tarefas, que permanecem na esfera da desvalorização social e financeira (Kergoat, 2016).

A inserção das mulheres no mercado de trabalho coloca a trabalhar o questionamento e a desnaturalização de velhas práticas de gênero. No entanto, na última década se observa uma estagnação quanto a redução das desigualdades de gênero no mundo o trabalho. Desse modo, as saídas individuais para conciliação entre atividades produtivas e reprodutivas não são suficientes para transformar os avanços conquistados em “verdadeiros direitos”, como admite Guimarães (2016), mas tendem a reproduzir a lógica vigente com grupos em situações de maior vulnerabilidade. Dessa maneira, é urgente a articulação entre os diversos setores da sociedade, como sinalizado pelos diversos documentos da OIT, para a promoção de medidas coletivas e estruturais em direção a uma maior equidade nos diferentes espaços. Para concluir, retomamos Acker (1990):

Uma transformação como essa seria radical na prática porque significaria, provavelmente, o fim das organizações tais como existem hoje, além de uma redefinição de trabalho e relações de trabalho. O ritmo e o tempo do trabalho seriam adaptados ao ritmo da vida fora do espaço produtivo. O trabalho de cuidado seria tão importante e bem remunerado quanto qualquer outro; ter um bebê ou cuidar da mãe doente seria tão valioso quanto fazer um automóvel ou desenhar um software de computador. As hierarquias seriam abolidas, trabalhadores comandariam o próprio trabalho. Claro, mulheres e homens dividiriam de maneira igualitária diferentes tipos de trabalho. Talvez haveria uma forma de organização comunitária e coletiva na qual o trabalho estaria próximo das relações íntimas, crianças estudariam em espaços próximos ao trabalho de adultos, e colegas de trabalho, amantes, e amigos seriam parte de um mesmo grupo (p. 154).

Em síntese, a presente pesquisa contribuiu para os estudos de gênero, na dimensão específica da conciliação trabalho-família, corroborando aspectos já descritos na literatura especializada e construindo contribuições originais.

Por um lado, o estudo corroborou a literatura a respeito da permanência das atividades de cuidado como responsabilidade das mulheres e seus efeitos negativos para o desenvolvimento de carreira delas. Por outro lado, apresentou contribuições originais que podem auxiliar na ampliação da temática abordada. Considerando a relevância da psicologia social para a compreensão da complexa articulação entre indivíduo e sociedade no processo de manutenção dos estereótipos de gênero, foram apresentados diferentes aspectos das relações sociais entre os sexos reproduzidos no cotidiano de conciliação trabalho-família de mulheres que ocupam cargos de alta responsabilidade.

Como indicações para futuras pesquisas, parece fundamental a compreensão de narrativas masculinas a respeito dos desafios cotidianos de conciliação trabalho-família. A intersecção com conceitos de raça, classe e sexualidade é igualmente importante, uma vez que aspectos ligados à orientação sexual e diferentes configurações familiares, assim como marcadores de raça e classe no mundo do trabalho estão estreitamente relacionados ao modo como uma determinada masculinidade se reproduz de maneira hegemônica nos espaços de poder.

## REFERÊNCIAS

- Abramo, L. (2010). Introdução. In *Organização Internacional do Trabalho [OIT] (Org.)*, Igualdade de gênero e raça no trabalho: avanços e desafios (pp. 17-47). Brasília, DF: Organização Internacional do Trabalho OIT.
- Abramo, Laís, & Valenzuela, María E. (2016). Tempo de trabalho remunerado e não remunerado na América Latina: uma repartição desigual. In Alice R. P. Abreu, Helena Hirata & Maria R. Lombardi (Orgs), *Gênero e trabalho no Brasil e na França: perspectivas interseccionais* (pp 113-123). São Paulo: Boitempo.
- Acker, Joan (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society*, 4(2), June, (pp. 139-158).
- Acker, Joan (2006). Inequality regimes: Gender, Class and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20 (4), august, (pp. 441-464).
- Adorno, Theodor W. (2015). Sobre a relação entre sociologia e psicologia. In: Adorno, Theodor W. *Ensaio sobre psicologia social e psicanálise* (pp. 71-135). São Paulo: Editora Unesp.
- Alves, José E. D. (2016). Desafios da equidade de gênero no século XXI. *Estudos Feministas*, 24(2), 629-638.
- Alves, Mario A. & Galeão-Silva, Luis Guilherme (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *RAE*, 44, Jul.-Set. (pp.20-29).
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu* [Content analysis]. Paris, France: PUF.
- Bastos, Liliana C., & Biar, Liana A. (2015). Análise de narrativa e práticas de entendimento da vida social. *D.E.L.T.A: Documentação e Estudos em Linguística Teórica e Aplicada*, 31(4), (pp. 97-126).
- Bilac, Elisabete D. (2014). Trabalho e família: articulações Possíveis. *Tempo Social*, 26 (1), (pp. 129-145).

- Blake-Beard, Satcy, O'Neill, Regina, Ingols, Cynthia & Shapiro, Mary (2010). Social sustainability, flexible work arrangements, and diverse women. *Gender in Management: An International Journal*, 25 (5), (pp. 408 – 425).
- Bosi, Ecléa (1994). *Memória e sociedade: lembrança de velhos*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Bosi, Ecléa (2004). *O tempo vivo da memória: ensaios de psicologia social*. São Paulo: Ateliê editorial.
- Bruschini, Cristina (2000). Gênero e trabalho no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação? (Brasil, 1985 – 1995). In: Maria, I. B. R. (Org), *Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios* (pp. 13-58). São Paulo: Ed. 34.
- Burnett, Simon B., Gatrell, Caroline J., Cooper, Cary. L. & Sparrow, Paul (2012). Fathers at work: A ghost in the organizational machine. *Gender, Work & Organization*, November, (pp.1-15).
- Cappellin, Paola (2008). Política de igualdade de oportunidades: grandes empresas no Brasil e na Europa (1996-2006). In: Albertina O. Costa, Bila Sorj, Cristina Bruschini & Helena Hirata (Orgs.), *Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais* (pp. 125-140). Rio de Janeiro: FGV.
- Casado, Tânia (2013). Dilemas do universo feminino. *GV Executivo*, 12(1), 42-45.
- Castro, Fernanda C. (2015). *Dual career family e as decisões de casais hetero e homoafetivos*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 236 p.
- Cavazotte, Flavia S. C. N., Oliveira, Lucia B., & Miranda, Liliana C. (2010). Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. *Revista Administração*, 45(1), 70-83.
- Connel, Raewyn (2013). Masculinidade corporativa e o contexto global: um estudo de caso de dinâmica conservadora. *Cadernos Pagu*, (40), janeiro-junho, (pp. 323-344).

- Correll, Shelley J., Thébaud, Sarah & Benard, Stephen (2007). An introduction to the Social Psychology of Gender. In Shelley J. Corell (Ed.) *Social Psychology of Gender* (Advances in Group Processes), 24, (pp. 1-18), Emerald Group Publishing.
- Cyrino, Rafaela (2011). Estereótipos de gênero, Identidade Sexual e Divisão Sexual do Trabalho: o caso das mulheres executivas. In: Jordão Horta Nunes, Revalino Antonio de Freitas (Orgs), *Trabalho e gênero: entre a solidariedade e a desigualdade* (pp. 131-150). Goiânia: PUC-GO.
- Dedecca, C. S. (2008). Regimes de trabalho, uso do tempo e desigualdade entre homens e mulheres. In: Albertina O. Costa, Bila Sorj, Cristina Bruschini & Helena Hirata (Orgs.), *Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais* (pp.279-297). Rio de Janeiro: FGV.
- Denzin, Norman K., & Lincoln, Yvonna S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed.
- Dias, Maria O. L. S. (1992). Teoria e método dos estudos feministas: perspectiva histórica e hermenêutica do cotidiano. In Albertina O. Costa, & Cristina Bruschini (Orgs), *Uma questão de gênero*. Rio de Janeiro: Rosa dos tempos / São Paulo: FCC.
- Ferreira, Eliane S., & Lemos, Marcelo R. (2011). A construção social do gênero e o rompimento do caráter assexuado das relações de trabalho. In Jordão H. Nunes, & Revalino A. Freitas (Orgs), *Trabalho e gênero: entre a solidariedade e a desigualdade* (pp. 1-3). Goiânia: PUC Goiás.
- Fleury, Maria T. L. (2013). Liderança feminina no mercado de trabalho. *GV Executivo*, 12(1), 46-49.
- Fontoura, Natália, Pinheiro, Luana, Galiza, Marcelo & Vasconcelos, Márcia (2010). Pesquisas de uso do tempo no Brasil: contribuições para a formulação de políticas de conciliação entre trabalho, família e vida pessoal. *Revista econômica*, 12 (1), (pp. 11-46).
- Freitas, Maria Ester De (2012). O sexo do trabalho intelectual. In: Marias Ester de Freitas & Marcelo Dantas (Orgs.), *Diversidade sexual e trabalho*. (pp. 203-236). São Paul: Cengage Learning.

- Greenhaus, Jeffrey H. & Beutell, Nicholas J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles, *The Academy of Management Review*, 10 (1), Jan., (pp. 76-88).
- Grossi, Miriam P., Schendeilwen, Isabela L., & Massa, Jimena M. (2013). Discriminação tem gênero no Brasil. *GV Executivo*, 12(1), 37-41.
- Grossi, M., Scott, J. W., Heilborn, M. L., & Wuillaume, P. C. (1998). Entrevista com Joan Wallach Scott. *Estudos feministas*, 6(1), 114-124.
- Guimarães, Nadya A. (2016). A igualdade substantiva e os novos desafios nas relações de gênero no trabalho. *Estudos feministas*, 24(2), 639-643.
- Guimarães, Nadya A., Brito, Murilo M. A., & Barone, Leonardo S. (2016). Mercantilização no feminino: a visibilidade do trabalho das mulheres no Brasil. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 31(90), (pp. 17-39).
- Haw, Sara De & Greenhaus, Jeff. (2015). Building a sustainable career: the role of work-home balance in career decision making. *Handbook of research on sustainable careers*, January, (pp. 223-238).
- Hirata, Helena (2015). *Análise n. 7 - Mudanças e permanências nas desigualdades de gênero: divisão sexual do trabalho numa perspectiva comparativa* (pp.1-24). São Paulo: Friedrich Ebert Stiftung Brasil.
- Hobsbawm, Eric (2008). Homem e mulher: imagens da esquerda. In: Hobsbawm, Eric, *Mundos do Trabalho: Novos estudos sobre história operária* (pp.123-148). São Paulo: Paz e Terra.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2016). *Perfil dos Conselhos de Administração*. São Paulo: IBGC. Disponível em: [http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Pesquisa\\_Perfil\\_Consehos\\_2016\\_vfinal.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Pesquisa_Perfil_Consehos_2016_vfinal.pdf)
- Instituto Ethos (2016). *Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. Disponível em: <https://www3.ethos.org.br/cedoc/perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-aco-es-afirmativas/>



International Labour Organization (2016). *Women at work: trends 2016*. Disponível em: [http://www.ilo.org/gender/Informationresources/Publications/WCMS\\_457317/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/gender/Informationresources/Publications/WCMS_457317/lang--en/index.htm)

Jaffe, Noemi (2014). Posfácio, In: Virginia Woolf, *Um Teto todo seu*, (pp. 161-170), São Paulo: Tordesilhas.

Jesus, Jaqueline G. & Galinkin, Ana Lúcia (2015). Gênero e Psicologia Social no Brasil: entre silêncio e diálogo. *Barbarói*, 43, jan-jun, (pp. 90-103).

Kergoat, Daniele (2009). Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. In: Helena Hirata, Françoise Laborie, Hélène Le Doaré, Daniele Senotier (Orgs.), *Dicionário Crítico do Feminismo*. (pp. 67-75), São Paulo: Editora Unesp.

Kergoat, Danièle (2016). O cuidado e a imbricação das relações sociais. In: Alice R. P. Abreu, Helena Hirata & Maria R. Lombardi (Orgs.), *Gênero e trabalho no Brasil e na França: perspectivas interseccionais* (pp.17-26). São Paulo: Boitempo.

Lavinas, Lena, Cordilha, Ana C., & Cruz, Gabriela F. (2016). Assimetrias de gênero no mercado de trabalho no Brasil: rumos da formalização. In Alice R. P. Abreu, Helena Hirata & Maria R. Lombardi (Orgs), *Gênero e trabalho no Brasil e na França: perspectivas interseccionais* (pp.93-109). São Paulo: Boitempo.

Lobo, Elizabeth (1992). O trabalho como linguagem: o gênero do trabalho. In: Albertina O. Costa & Cristina Bruschini (Orgs), *Uma questão de gênero* (pp. 252-265). Rio de Janeiro: Rosa dos tempos / São Paulo: FCC.

Lucas, Angela C., & Fischer, André L. (2016). *Os sentidos atribuídos pelos profissionais de RH para sua atuação na justiça organizacional de gênero*. São Paulo: ENANPAD.

Machado, Lia Z. (1991). Introdução. In: In Albertina O. Costa & Cristina Bruschini (Orgs), *Uma questão de gênero* (pp. 9-14). Rio de Janeiro: Rosa dos tempos / São Paulo: FCC.

Madalozzo, Regina, Martins, Sergio R. & Shiratori, Ludmila (2010). Participação no mercado de trabalho e no trabalho doméstico: homens e mulheres têm condições iguais?. *Estudos Feministas*, 18 (2), (pp. 547-566).

- Madalozzo, Regina. (2011). CEOs e composição do conselho de administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil? *Revista de Administração Contemporânea*, 15(1), 126-137.
- Maruani, Margaret & Meron, Monique (2016). Como contar o trabalho das mulheres? França, 1901 – 2011. . In Alice R. P. Abreu, Helena Hirata & Maria R. Lombardi (Orgs), *Gênero e trabalho no Brasil e na França: perspectivas interseccionais* (pp 59 - 69. ). São Paulo: Boitempo.
- Martin, Patrícia Y. (2001). 'Mobilizing Masculinities': Women's Experiences of Men at Work. *SAGE Journals*, 8 (4), (pp. 587-618).
- Martin, Patrícia Y. (2003). “Said and Done” versus “Saying and Doing” Gendering Practices, Practicing Gender at Work, *Gender & Society*, 17 (3), June (pp. 342-366).
- Matias, Marisa, Fontaine, Anne M., Simão, Cláudia, Oliveira, Egídio & Mendonça, Marina (2010). A conciliação trabalho-família em casais de duplo-emprego, Comunicação realizada no VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia Universidade do Minho, Portugal, 4 a 6 de fevereiro, 2010.
- Matos, Maria I., & Borelli, Andrea (2013). Espaço feminino no mercado produtivo. In Carla B. Pinsky & Joana M. Pedro (Orgs.), *Nova história das mulheres no Brasil* (pp. 126-147 ). São Paulo: Contexto.
- Metz, Isabel (2005). Advancing the careers of women with children. *Career Development International*, 10 (3), (pp. 228-245).
- Miranda, Helena, Andrade, Darlane & Almeida, Alessandra (2010). Gênero e Psicologia: um debate em construção no CRP-03. Comunicação realizada no IX Fazendo Gênero, UFSC, 23 a 26 de agosto, 2010.
- Montaner, Paula (2000). Dinâmica e perfil do mercado de trabalho: onde estão as mulheres?. In Maria I. B. R. (Org), *Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios* (pp. 161-167). São Paulo: Ed. 34.

Morgado, Ana Paula D. V. (2012). *A mulher invisível: sentidos atribuídos à mulher e ao trabalho na gerência intermediária*. Tese de Doutorado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 298 p.

Nunes, Jordão H. (2011). As transformações na Divisão Sexual do Trabalho e os novos arranjos de gênero domésticos. In: Jordão Horta Nunes, Revalino Antonio de Freitas (Orgs), *Trabalho e gênero: entre a solidariedade e a desigualdade* (pp. 69-90). Goiânia: PUC-GO.

Oliveira, Érica C., Lucas, Angela C. & Casado, Tania (2016). Antecedentes do conflito trabalho-família: diferenças entre a percepção de homens e mulheres nas melhores empresas para você trabalhar. *Seminários em Administração*, novembro, (pp.1-16).

Organização Internacional do Trabalho (2011). *Equilíbrio entre trabalho e família*. Disponível em: <http://www.oitbrasil.org.br/content/equil%C3%ADbrio-entre-trabalho-e-fam%C3%ADlia>.

Organização Internacional do Trabalho (2009). *Trabalho e responsabilidades familiares: novos enfoques*. Disponível em: [http://www.oit.org.br/sites/default/files/topic/gender/doc/br\\_nota\\_1\\_695.pdf](http://www.oit.org.br/sites/default/files/topic/gender/doc/br_nota_1_695.pdf).

Polkinghorne, D. E. (1988). *Narrative knowing and the human sciences*. Albany, NY: State University of New York Press.

Puppim, Andrea (1994). Mulheres em cargos de comando. In Cristina Bruschini & Bila Sorj (Orgs.), *Novos olhares: mulheres e relações de gênero no Brasil* (pp. 13-35). São Paulo: Marco Zero/FCC.

Rago, Margareth (2004). Trabalho feminino e sexualidade. In Mary Del Priore (Org.), *História das mulheres no Brasil* (pp 578-606). São Paulo: Contexto.

Resende, Anita (2006). Subjetividade em tempos de reificação. In: Maria Vilani Carvalho (Org.). *Temas em Psicologia e Educação* (pp. 157-180). Belo Horizonte: Autêntica.

Ribeiro, Marcelo A. (2012). *Uma abordagem psicossocial da carreira com base no Construcionismo Social*, Livre-docência. Instituto de Psicologia, Universidade de São

Paulo.

Ribeiro, Marcelo A. (2015). Contemporary patterns of career construction of a group of urban workers in São Paulo (Brazil). *Journal of Vocational Behavior*, 88, (pp. 19-27).

Ribeiro, Marcelo A., Uvaldo, Maria C., & Silva, Fabiano F. (2016). Impact of gender relations on the narrative patterns of working identity construction: a case study with Brazilian urban workers. *Journal of Counsellogy*, 5, (pp. 237-256).

Rizavi, Sayid S., & Sofer, Catherine (2008). Trabalho doméstico e organização do tempo dos casais: uma comparação internacional. In Albertina O. Costa, Bila Sorj, Cristina Bruschini & Helena Hirata (Orgs.), *Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais* (pp. 107-124). Rio de Janeiro: FGV.

Santos, Heliani B (2011). *O processo de Dual Career Family: um estudos sobre os impactos e implicações na vida do casal*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 277 p.

Schweitzer, Sylvie (2008). As mulheres e o acesso às profissões superiores. Uma comparação europeia, séculos XIX e XX. In: Albertina O. Costa, Bila Sorj, Cristina Bruschini & Helena Hirata (Orgs.), *Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais* (pp. 371-385). Rio de Janeiro: FGV.

Scott, Joan W. (1995). Gênero: uma categoria útil para a análise histórica. *Educação e Realidade*, 20(2), 71-99.

Scott, Joan W. (1998). Entrevista com Joan Wallach Scott. *Estudos feministas*, 6 (1), (pp. -114-124).

Scott, Joan W. (2005). O enigma da igualdade. *Estudos Feministas*, 13(1), (pp. 11- 30).

Schwartz, Yves (2011). Conceituando o trabalho: o visível e o invisível. *Trabalho, Educação e Saúde*, 9(1), 19-45.

- Shapiro, Mary, Ingols, Cynthia & Blake-Beard, Stacy (2008). Confronting career Double binds: implications for women, organizations, and career practitioners. *Journal of Career Development*, 34(3), (pp. 309-333).
- Shapiro, Mary, Ingols, Cynthia & Blake-Beard, Stacy. Using Power to influence outcomes: does gender matter? (2011). *Journal of Management Education*, 35(5), (pp. 713-748).
- Silva, Estefânia G., Nogueira, Maria C. & Neves, Ana S. A. (2010). (RE)Conciliação dos usos do tempo: imigração, gênero e trabalho-família. *PS/Co*, 41(4), out./dez., (pp. 456-462).
- Silva, Thálita C. M., Amazonas, Maria C. L. A. & Vieira, Luciana L. F. Família, trabalho, identidades de gênero. *Psicologia em Estudo*, 15(1), jan./mar., (pp. 151-159).
- Silvera, Rachel (2016). O salário das mulheres na França no século XXI: ainda um quarto a menos. In Alice R. P. Abreu, Helena Hirata & Maria R. Lombardi (Orgs), *Gênero e trabalho no Brasil e na França: perspectivas interseccionais* (pp. 83-92). São Paulo: Boitempo.
- Sorj, Bila (1991). O feminismo na encruzilhada da modernidade e da pós-modernidade. In: Albertina O. Costa & Cristina Bruschini (Orgs), *Uma questão de gênero* (pp. 15-23). Rio de Janeiro: Rosa dos tempos / São Paulo: FCC.
- Sorj, Bila, Fontes, Adriana & Machado, Danielle C. (2007). Políticas e práticas de conciliação entre família e trabalho no Brasil. *Cadernos de Pesquisa*, 37 (132), set-dez., (pp. 573-594).
- Tosta, Tânia L. D. (2011). Desigualdades de gênero e a precarização das relações de trabalho. In: Jordão Horta Nunes, Revalino Antonio de Freitas (Orgs), *Trabalho e gênero: entre a solidariedade e a desigualdade* (pp. 53-68). Goiânia: PUC-GO.
- U.S. Bureau of Labor Statistics (2017). Highlights on women's earnings in 2016. Disponível em: <https://www.bls.gov/opub/reports/womens-earnings/2016/pdf/home.pdf>
- World Economic Fórum (2017). *The Global Gender Gap Report*. Disponível em: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2017.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf)

Woolf, Virginia (2012). *Profissões para Mulheres e outros artigos feministas*. Porto Alegre, RS: L&PM.

## **ANEXOS**

## ANEXO A: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário(a), de uma pesquisa. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias – uma é sua e a outra é da pesquisadora responsável.

Será realizada uma entrevista como parte da pesquisa de Mestrado intitulada “Mulheres na liderança: gênero e gerações” sob orientação do Prof. Dr. Marcelo Afonso Ribeiro. Esta entrevista tem objetivos acadêmicos e didáticos, não havendo nenhuma outra finalidade. Pretende-se, através desta pesquisa, compreender como mulheres de diferentes gerações lidam com a desigualdade de gênero ao longo da carreira.

A entrevista deve acontecer em três encontros com duração aproximada de 1h cada, dependendo da sua disponibilidade. Ela será gravada em áudio, sendo que as gravações ficarão arquivadas no computador pessoal da pesquisadora, protegido com senha e sem identificação dos entrevistados. As entrevistas serão realizadas no seu próprio ambiente de trabalho ou em local indicado por você.

A pesquisa não trará nenhum risco a você e também não lhe trará nenhuma vantagem financeira. Caso seja necessária a realização de atendimento psicológico, você será encaminhado para o Serviço de Orientação Profissional ou para a Clínica Psicológica Durval Marcondes, ambos do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo (IP/USP), onde será atendido gratuitamente.

Uma vez que a participação neste estudo é voluntária, você pode interromper a entrevista a qualquer momento, sendo que a não autorização de uso de parte ou de todo material não lhe trará prejuízo algum. Do mesmo modo, caso sinta a necessidade de maiores esclarecimentos acerca da pesquisa, você pode solicitá-los à pesquisadora a qualquer momento.

O material coletado na pesquisa poderá ser utilizado para publicação em livro e/ou revista científica. Nessas publicações será mantido o sigilo, pois em nenhum momento sua identidade será revelada.

Para qualquer dúvida, entre em contato com o Departamento de Psicologia Social e do Trabalho (Av. Prof. Mello Moraes, 1721 - Bloco A, sala 105, Cidade Universitária – São Paulo, SP) – Fone: (11) 3091-4184, e-mail: [ccppsicologiasocial@usp.br](mailto:ccppsicologiasocial@usp.br) ou diretamente no Comitê de Ética em Pesquisa com seres Humanos do IPUSP (Av. Prof. Mello Moraes, 1721, Bloco G, sala 27, Cidade Universitária – São Paulo, SP – fone: (11) 3091-4182, e-mail: [ceph.ip@usp.br](mailto:ceph.ip@usp.br)).

\_\_\_\_\_  
Pesquisador Responsável

Prof. Dr. Marcelo Afonso Ribeiro  
PST – Departamento de Psicologia  
Instituto de Psicologia da USP

\_\_\_\_\_  
Pesquisador Executor

Melina Borges Rosa Cavalcante  
Aluna de Pós – Graduação (regular)  
Instituto de Psicologia da USP

### CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

Eu, \_\_\_\_\_, abaixo assinado, concordo em participar do estudo \_\_\_\_\_, como sujeito. Fui devidamente informado e esclarecido pela pesquisadora \_\_\_\_\_ sobre a pesquisa, as etapas nela envolvidas, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação.

Local e data: \_\_\_\_\_

Assinatura do participante: \_\_\_\_\_