

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

MUDANÇAS NA VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL DAS MULHERES EM CARGOS DE GESTÃO¹
CHANGES IN THE PERSONAL AND PROFESSIONAL LIFE OF WOMEN IN MANAGEMENT POSTS

Dedilhana Lamare Manjabosco Hübner², Indaia Dias Lopes³, Roseli Fistarol Krüger⁴, Denize Grzybovski⁵, David Basso⁶

¹ Artigo desenvolvido no âmbito do PPGDR da Unijuí.

² Aluna do Curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional (PPGDR/Unijuí), bolsista PROSUP/CAPES, dedilhana@gmail.com.

³ Aluna do Curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional (PPGDR/Unijuí), bolsista PROSUP/CAPES, indaia_lopes@yahoo.com.br.

⁴ Aluna do Curso de Doutorado em Desenvolvimento Regional (PPGDR/Unijuí), bolsista PROSUP/CAPES, rfistarol@gmail.com.

⁵ Professora Convidada do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional (PPGDR/Unijuí), denize.grzybovski@unijui.edu.br.

⁶ Professor Doutor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional (PPGDR/Unijuí), davidbasso@unijui.edu.br.

Resumo: Este artigo tem o objetivo de compreender as mudanças ocorridas na vida das mulheres que exercem cargos de gestão em organizações privadas, considerando aspectos do contexto do viver. Especificamente, foi investigada a forma de viver e de trabalhar, bem como o comportamento no exercício do cargo de gestão. Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa dos dados. As participantes foram cinco mulheres com idade entre 30 e 55 anos, escolhidas pela técnica bola de neve e que ocupavam cargos de gestão em organizações privadas. A técnica para coleta de dados foi a entrevista semiestruturada e o método de análise foi análise de conteúdo e técnica categorial. Os resultados indicam que a mulher cria a si mesma, constrói espaços sociais que lhes conferem poder sem necessariamente assumir cargos que conferem-lhe poder. As mulheres em cargo de gestão demonstraram ter capacidade de assumir a responsabilidade inerente ao cargo sem descuidar das pessoas que as cercam, mantendo o instinto feminino próprio de mãe-cuidadora.

Palavras-chave: Mulher. Cargos de gestão. Vida profissional. Vida pessoal.

Abstract: This article aims to understand the changes that occurred in the lives of women who hold management positions in private organizations, considering aspects of the context of living. Specifically, we investigated the way of living and working, as well as behavior in the exercise of managerial position. It is an exploratory and descriptive research, with a qualitative approach of the data. The participants were five women aged between 30 and 55 years, chosen by snowball technique and who held management positions in private organizations. The technique for data collection was the semi-structured interview and the analysis method was content analysis and

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

categorical technique. The results indicate that women create themselves, build social spaces that empower them without necessarily assuming positions that empower them. The women in charge of management demonstrated the ability to assume the responsibility inherent to the position without neglecting the people that surround them, maintaining the feminine instinct of mother-caregiver.

Keywords: Woman. Management positions. Professional life. Personal life.

1 INTRODUÇÃO

Desde as últimas décadas do século XX, observa-se maior participação da mulher no mercado de trabalho exercendo variadas atividades profissionais (BAYLÃO; SCHETTINO, 2014; IBGE, 2015), porém a sua participação em cargos de gestão é fenômeno social recente no contexto brasileiro (BAYLÃO; SCHETTINO, 2014; BIASOLI, 2016). Este fenômeno provoca questionamentos sobre o papel da mulher na sociedade, em especial porque dados estatísticos do IBGE (2015) tem demonstrado o crescimento da mulher como “chefe de família”. Trata-se de mudança cultural, em especial na gestão das atividades domésticas inerentes à família, de valores e crenças.

A mulher vem ocupando espaços no mercado de trabalho, com maior destaque a partir dos anos 1980 (BIASOLI, 2016), assumindo muitos cargos historicamente reservados ao gênero masculino. Conforme Simmons (2011) 13 dos 60 executivos do campeonato americano de basquete (NBA) são mulheres. Porém, ainda são poucas que estão presente em posições hierárquicas mais elevadas, realizando atividades de gestão (supervisão, planejamento, decisão) (JACQUES, 2000). Segundo Ammann (1997), 2,8 % das mulheres brasileiras ocupam cargos de gestão, e destas apenas 7% ganham mais de 20 salários mínimos, mesmo tendo curso superior, diferindo dos homens, dos quais 28% têm esse mesmo ganho, nas mesmas condições. Conforme Rampell (2010) a diferença nos valores pagos às mulheres com relação aos homens vem diminuindo, entre 1979 e 2009, houve uma redução de 17,9%. As mulheres que ocupam cargos de comando, atualmente, são mais jovens do que os diretores homens, como também, estão há menos tempo que estes no cargo, apresentam nível superior de escolaridade, e recebem rendimentos inferiores aos de seus colegas do sexo masculino (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004). Para Fonseca (2000) as mulheres cresceram profissionalmente por terem se qualificado, dominando a técnica e os processos de trabalho. Segundo Helgesen (1999), nos Estados Unidos, as mulheres são as maiores consumidoras de treinamentos externos (seminários, cursos, programas de desenvolvimento), demonstrando serem mais ativas realizando investimento próprio, responsabilizando-se por seu próprio desenvolvimento.

No Brasil, o Mapa do Mercado de Trabalho no Brasil 1992-1997, publicado pelo IBGE (2001), apontava superioridade feminina em relação ao nível de instrução. No estrato entre os trabalhadores com curso superior no mercado de trabalho brasileiro predominam mulheres. Na população de pessoas ocupadas no mercado de trabalho brasileiro, homens e mulheres apresentam distribuição bastante distinta nos segmentos da atividade econômica. Em 2002, cerca de dois terços das mulheres ocupadas estavam concentradas em quatro grupamentos de atividade,

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

sendo: (a) serviços domésticos; (b) educação, saúde e serviços sociais; (c) agrícola; (d) comércio e reparação. O grupamento de atividade que mais absorvia mulheres era de 17,4% e a menor 15,4%. Em relação ao homem, a mulher tem desvantagens, pois, além de sua profissão, assume o cuidado da família e as atividades domésticas (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004). Aspectos biológicos da maternidade levam a mulher gerar custos adicionais à empresa, razão pela qual a opção de contratação para cargos executivos recai aos homens. Uma vez contratada, a mulher em cargos que conferem poder assume o estilo masculino de gestão (BETSS, 2000; GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002), numa tentativa de igualar-se aos homens e não sofrer discriminação. Tal comportamento pode gerar modificações significativas em sua vida profissional, social e pessoal.

A expansão ocupacional ainda não foi capaz de garantir a equidade entre gêneros, especialmente às mulheres que ocupam cargos de gestão, embora observando uma tendência à maior igualdade entre os gêneros nos anos mais recentes (BIASOLI, 2016). Assim, o objetivo deste artigo teórico-empírico é compreender as mudanças ocorridas na vida da mulher executiva em organizações privadas considerando aspectos do contexto do viver. Especificamente, foi investigada a forma de viver e de trabalhar, bem como o comportamento no exercício do cargo de gestão que lhe confere poder.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Estudar mulheres em cargos de gestão implica em selecionar uma teoria da liderança que possa oferecer subsídios teóricos par compreender comportamentos. A teoria transformacional é a mais utilizada atualmente nos estudos sobre liderança e seu principal objetivo está em criar um ambiente harmonioso, onde o liderado possa desenvolver seu potencial e ampliar sua performance.

A atual fase do desenvolvimento do capitalismo exige maior flexibilidade, inovação, criatividade, envolvendo mobilização de competências cada vez mais complexas e sofisticadas, exigindo do líder novos estilos de liderança, cada vez mais potencializados pela emoção, pelos valores e o engajamento pessoal, organizacional e societal (SANT'ANNA, NELSON, 2014). O estilo de liderança feminino é movido pela liderança transformacional, onde consideração, participação e o foco nas pessoas (não no negócio, como no estilo de liderança masculino) são características essenciais (APPELBAUM et al., 2003). Em conjunto com a liderança encontra-se a temática relativa ao poder. O patriarcalismo nas sociedades tradicionais fez com que poder estivesse relacionado à figura do homem (provedor do lar), cabendo às mulheres obedecer e se submeter. As posições sociais consideradas "de poder", como por exemplo, a figura do pai como chefe, ainda estão convencionadas ao homem. Porém, Grzybovski, Boscarin e Migott (2002) afirmam que tanto mulheres quanto homens podem desempenhar papéis que conferem poder. Lipovetsky (2000) propõe a emergência da mulher que cria a si mesma, que assume cargos executivos até então reservados ao homem.

No ambiente organizacional, existem diferentes papéis que estão relacionados à legitimação do

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

poder. O chefe “é alguém investido de autoridade formal que ocupa cargo na estrutura organizacional e tem autonomia para representar, comandar e decidir, no âmbito de sua função”. Já gerente é a figura do chefe reforçada pelo conhecimento e exercício pleno das funções administrativas. Há ainda, o gestor-líder, que no exercício de qualquer função de comando ou temporária, formalmente designada ou não, é capaz de influenciar a equipe, sendo legitimado a representá-la e conduzi-la numa determinada situação (MACÊDO et al., 2005). Qualquer pessoa que exerça influência sobre as demais pode ser um líder, então, potencialmente todos são capazes de exercer a liderança (LIMONGI-FRANÇA; ARELHANO, 2002). Conforme Lobos (2003), as empresas modernas convencionaram que humanidade, sensibilidade e intuição são características necessárias para uma administração e essas características são femininas, portanto, a gestão feminina é mais humana. Segundo Robbins (2002), as mulheres costumam apresentarem-se mais democráticas em sua forma de liderar, encorajando participação, compartilhando informações e poderes, como também buscando estimular autovalorização em seus liderados. Afirma ainda que as mulheres preferem liderar por meio da inclusão, confiando, em suas habilidades interpessoais e carisma para influenciar. No ambiente de trabalho, Macêdo et al. (2005), observam que homens são mais diretivos e racionais, impondo-se mais que as mulheres, que são mais questionadoras, querem conhecer os antecedentes em detalhes, demonstram emoção, ouvem mais e oferecem ajuda mais frequentemente, o que pressupõe reproduzir o papel de mãe, reservado ao espaço privado da família, no ambiente de trabalho. Com capacidade para realizar várias coisas ao mesmo tempo e tolerar ambiguidades, a o comportamento da mulher como líder tem sido elogiado e considerado essencial na gestão das organizações contemporâneas (BETTS, 2000), pois do líder são demandados flexibilidade, ações inovadoras e capacidade de adequação (MACÊDO et al, 2005).

A divisão sexual do trabalho inicia a partir da necessidade dos povos primitivos de dividir as atividades para a sua subsistência (PREHN, 1999) e apresenta novas configurações no exercício do poder exercido pelas capacidades individuais e vinculando a liderança às habilidades (KANAN, 2010). O fato da mulher ser mãe, gestar e amamentar limitou-a na realização de algumas atividades naquele tempo (DIAKOV; KOVALEV, 1982), o movimento feminista da década de 70 a inseriu no mundo produtivo, mas ainda mantendo a dupla jornada de trabalho e salários menores (KANAN, 2010) e, na década 2010, são características irrelevantes para atuar em condições de igualdade ao homem em cargos gerenciais (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010). Contudo, o “teto de vidro” continua em discussão e as mulheres, mesmo reconhecendo as barreiras à ascensão na carreira, não a percebem como limite ao crescimento (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014). A divisão sexual do trabalho vai, ao longo da história e através da cultura (KANAN, 2010), criando concepções do que é ser homem e mulher. Conforme Strey (1999), a divisão sexual do trabalho é um fenômeno social, pois é a partir da socialização que machos e fêmeas tornam-se seres sociais masculinos e femininos, regidos por concepções sobre quais são os comportamentos adequados para cada um. As características biológicas causam certos limites a homens e mulheres na sua vida social, porém, não são elas que impedem que mulheres exerçam o trabalho do homem ou vice-versa. Lembrando que a gestação é somente realizada pela fêmea (STREY, 1999). A primeira profissão da mulher foi a maternidade, definindo suas possibilidades e impossibilidades, principalmente em relação ao trabalho. A maternidade serve de impeditivo ao envolvimento da mulher em outras atividades que não a de ser mãe

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

(PREHN, 1999). A maternidade e a educação dos filhos é colocada como agente operante à subordinação da mulher, “prendendo-a” em casa, não oferecendo condição de ela produzir outra existência para além desta (MARIOTTO, 1997).

O gênero passa a ser uma das questões centrais para as feministas. Elas acreditam que não são as características físicas que diferem homem e mulher, mas sim, as construções feitas através dos séculos pela sociedade. Segundo Strey (1998), o sexo relaciona-se com as características fisiológicas para a procriação, porém, não é ele que determina nossos comportamentos, interesses, estilos de vida, responsabilidades ou papéis a desempenhar. Esses aspectos são determinados pela socialização e cultura em que os homens e mulheres estão inseridos. As diferenças de gênero são socialmente construídas e servem para identificar o que é da ordem do feminino e do masculino. Portanto é o gênero que fornece a base para a divisão sexual do trabalho em todas as sociedades (STREY, 1998). A divisão sexual do trabalho promove desigualdades de gênero. Os estigmas aos papéis de homem e mulher determinaram cargos/atividades femininas ou masculinas (PREHN, 1999). A mulher representa afetividade e sensibilidade, enquanto o homem representa objetividade, lógica, frieza (CODO, 1993). Portanto, a figura feminina está associada à delicadeza e à bondade, sendo assertividade, agressividade e competitividade características masculinas (ZUWICK, 2000).

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, realizada com um grupo de mulheres executivas selecionadas aleatoriamente pela técnica bola de neve, cujo número foi determinado pela saturação dos dados. A abordagem dos dados foi qualitativa, orientada pelos fundamentos de Minayo (2001) para o desenvolvimento da pesquisa social.

As participantes desta pesquisa foram cinco mulheres trabalhadoras com idade entre 30 e 55 anos, que ocupam cargos de gestão (gerentes, sub-gerentes, coordenadoras e supervisoras) em organizações privadas do município de Santa Maria, no Estado do Rio Grande do Sul. Para coleta dos dados optou-se pela entrevista semiestruturada, com duração em torno de uma hora e gravadas, por permitir o desenvolvimento de uma relação estreita entre entrevistador e entrevistado (RICHARDSON, 1999). As entrevistas ocorreram nos locais de trabalho das participantes e durante o seu expediente de trabalho. No processo de coleta de dados, foram utilizados os princípios éticos determinados pela Resolução n. 466/12, do Conselho Nacional da Saúde.

A análise dos dados deu-se pelo método análise de conteúdo (BARDIN, 1977), com base em duas categorias analíticas: (a) perfil da mulher: características pessoais, escolaridade, responsabilidade, comportamento em equipe e nas práticas de gestão, forma de vestir, estilo de liderança; (b) vida pessoal, familiar e social: mudanças no contexto familiar e social, maternidade, relacionamentos afetivos, agenda de compromissos.

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Perfil da Mulher

A mulher gestora em sua conduta apresenta características que são consideradas pertencentes ao gênero masculino. Elas são objetivas e competitivas, diferindo do tradicional estereótipo feminino da passividade, fragilidade ou da falta de comprometimento com a carreira (ROBBINS, 2002). Tal afirmação é corroborada na fala das mulheres entrevistadas, as quais utilizam as palavras “determinada”, “racional”, “objetiva”, “dura”, “forte”, “não deixo o coração falar” para evidenciar que o processo de decisão gerencial é pautado na razão instrumental, sempre orientadas pelo paradigma funcionalista, ou seja, pela corrente principal presente nos estudos organizacionais. A entrevistada Jasmin demonstra afeto ao agir com base na racionalidade instrumental, mas justifica seu comportamento pela obrigação inerente ao cargo. Veja tais elementos na fala a seguir:

Tem horas[...] que tu tem que ser rígida, fria, tanto com o lado da equipe quanto do lado do cliente[...]. Eu sei que eu represento. Eu tenho que tá ciente que. por mais que eu sinto, eu represento a empresa ali. E dentro da empresa eu tenho que dá lucro[...] e pronto! [...]Daí eu não posso deixá o coração falá, de jeito nenhum! (Jasmin)

A análise da história pessoal das entrevistadas revela características comportamentais do gênero masculino, mas também revelam o interesse pessoal pela capacitação profissional, comportamento observado no mercado de trabalho brasileiro pelo IBGE (2001; 2015). As entrevistadas acreditam ter chegado ao cargo por sua dedicação ao estudo, maior grau de escolaridade e bom desempenho em sua função ou na substituição do superior hierárquico. Conforme dados do IBGE (2006), cada vez mais mulheres ocupam bancos das universidades em busca de conhecimento. Cumpre lembrar que, pouco tempo atrás, frequentar cursos superiores era uma atividade reservada aos homens. Ingressar na Universidade faz surgir um maior número de possibilidades para as mulheres. A valorização da instrução superior para obtenção do cargo pode ser observado nas falas:

Eu cheguei ao cargo de chefia justamente porque eu estudei bastante. (Rosa)

Já cobria as férias de um colega que era o coordenador na época [...]acho que por esse desempenho nesse período de férias, acho que também contribuiu para que eu fosse colocada nessa função, e pelo fato também de ter feito, mestrado, de ter estudado um pouco mais, acho que isso também contribuiu. (Hortência)

Para Fonseca (2000), mulheres que chegaram a cargos de gestão cresceram profissionalmente pelo fato de terem se qualificado, dominado a técnica e os processos de trabalho. A maioria das mulheres participantes tem graduação ou pós-graduação. Algumas delas parecem estar também preocupadas com o cuidado que terão que ter com os colaboradores que estão liderando. Conforme Betts (2000), o valor feminino de cuidar dos outros é base da habilidade de

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

gerenciamento, ou seja, de apoiar e estimular as pessoas para obter o máximo delas.

O estilo de liderança feminino busca estar no centro da equipe, trabalhando conjuntamente com as pessoas e não no topo da hierarquia, fazendo que esse líder tenha mais facilmente contato com toda sua rede de colaboradores. Visa também um modelo mais pessoal, cooperador e competente de liderança, que apóia e concede autoridade às pessoas (BETTS, 2000). Estilo de liderança percebido nas falas:

Eu acho que pra mulher é mais[...]fácil, hã[...] não sei se é a maternidade que nos induz a nos aproximar mais, a entender mais as pessoas, a mulher dentro da família, como a que cuida, que[...] acho que isso facilita mais quando a gente tem uma liderança. (Rosa)

Ah, eu acho, eles me respeitam bastante, eles até assim[...] eles trabalham mais diretamente comigo do que com o próprio gerente, assim, eles se envolvem mais comigo, sabe[...] Eu não sei se eles têm mais afinidade, não sei se é porque eu sou mais flexível com eles...que...é que... a mulher, assim, ela tem um jeito diferente, né, a mulher não deixa pra depois, é o meu jeito de trabalhar também...Na hora de chamar atenção, eu chamo[...], eu lido mais diretamente com eles... então eu acho que tem a segurança comigo[...]. Acho que é por isso que eles se identificam mais. (Violeta)

O estilo de liderança das entrevistadas é permeado pela função feminina de ser mãe. Apesar destas mulheres apresentarem um estilo de liderança mais feminino, elas identificam que o novo cargo que assumem exige posturas e comportamentos diferentes nas relações que antes eram estabelecidas com os colegas. Suas atitudes passam a ser mais em função do cargo, do poder a ele associado e à figura masculina. Segundo Dias (2000), quando as mulheres atingem postos socialmente masculinos, reproduzem o modelo institucionalizado e tornam-se invisíveis para conseguir aceitação. Essa modificação expressa-se nas seguintes falas:

Tua postura tem que mudar, porque aí tu tá liderando. Em primeiro lugar tu tem que dar o exemplo, tem que ser a pessoa que eles vão se espelhar, então assim, muda o comportamento completamente[...] O comportamento, claro tem que mudar, o tom da fala, tudo é diferente, tu já vai chamar pra um canto pra conversar, tu já não vai falar em equipe, né, como tu era antes como vendedora, era diferente. (Violeta)

Tem momentos que tu vai ter que ser mais forte, vai ter que ter mais pulso né. Isso eu tive que ir aprendendo, ao longo dos anos, porque tu vai ter que demitir pessoas, tu vai ter que cobrar, acompanhá o trabalho, o desempenho delas, então de certa forma tu tem que estar ligado em tudo que está acontecendo[...] de certa forma, tu tem que mudar teus padrões de comportamento. Por exemplo, agora eu to me relacionando com a gerência, participando das reuniões, colocando minha opinião,

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

então eu tenho que ter firmeza suficiente para colocar a minha opinião e ao mesmo tempo tenho que entender o que estão falando, para não falar bobagem[...] E também há a parte que eu sou uma pessoa mais reservada, então eu não gosto muito de badalação. (Margarida)

A mulher gestora modifica sua forma de relacionamento ao assumir essa posição. Seus colegas, agora são seus subordinados e está vendo como necessária essa mudança:

Eu acho que muda um pouquinho o relacionamento com as pessoas, mas aqui não mudou tanto, pelo fato de já estar num processo de substituição, do meu antigo chefe, então a relação aí dentro não mudou tanto. Claro que, às vezes, agora eu preciso ter decisões mais firmes em relação a eles, do que eu tinha no passado. (Hortência)

A pessoa tem que entender que tu tem um determinado nível de autoridade, de responsabilidade, que tu precisa exercer dentro da empresa, as pessoas tem que entender isso. Mas isso não pode distanciar, né. Muitas vezes, tu tem que demitir... cobrar prazos, cobrar tarefas... fazer um monte de coisas que a empresa tá te exigindo e tu tem que prestar conta pelo cargo que tu tem[...] depois que tu assume um cargo de gerência, o pessoal começa a te enxergar como se tu tivesse mais longe, mais difícil de acessar, isso aí. (Rosa)

Algumas necessitam adotar uma posição mais firme tendo que praticamente impor-se como mulher e como chefe (Rosa e Jasmin).

Verifica-se a dificuldade encontrada por Jasmin, com relação ao fato do subordinado ser homem e não admitir que ela desse ordens para ele.

Um homem (colega) chegou a me dizer: 'Eu não recebo ordem nem da minha mãe, a única mulher que eu recebia ordem era da minha mãe e eu já saí de casa, e não vai ser de ti'. (Jasmin)

A forma da mulher se vestir é alterada. As entrevistadas acreditam que o cargo exige um "novo vestir-se", em função do contato mais próximo com a diretoria ou pela necessidade sentida de se diferenciar dos demais. Sentem a necessidade de uma roupa "diferenciada", abolindo o uniforme.

Claro que não vou ir atirada, não vou ir numa reunião de diretoria com uma calça jeans e tênis, né, é o mesmo que tu ir numa festa de traje formal e tu chega lá, sabe, pra cada momento tem sua. (Rosa)

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

Eu comecei a me cuidar um pouco mais também, né, parte de ir no salão, fazer unha, essas coisas eu não tinha, eu não tirava tempo pra isso. Agora tô indo toda a semana, vô lá faço unha, faço cabelo, tô me cuidando mais. E eu usava uniforme antes, né, então não tinha muito que me preocupá com esse tipo de coisa. Então agora, às vezes, eu ainda uso uniforme, mas não é necessário mais. Então quando eu tiro uniforme tem que colocar uma roupinha mais apresentável, né. (Margarida)

Outro acontecimento na vida dessas mulheres é a mudança do horário de trabalho. Com a obtenção desse cargo, há a necessidade de ficar mais horas no trabalho ou, também, ter que tomar algumas decisões durante as suas horas de folga.

Claro que tem alguns momentos que eu tô de folga por exemplo, e se acontece alguma coisa, as pessoas têm que entrar em contato comigo, e é um procedimento natural, pra decidir alguma coisa importante, uma orientação, daí eu faço assim esse trabalho[...] Com cargo de chefia, a questão fora desses horários acontecem algumas decisões, que equipe vai pra tal lugar, que aconteceu o fato lá, então, tem esse trabalho. (Hortência)

E muitas coisas a gente tem que fazer depois do horário, ou antes do horário, então um pouco da tua vida particular fica pra trás, né, tua vida social, muita coisa tu abre mão. (Violeta)

Com maior número de horas alocadas na atividade profissional, menos tempo dedica a sua vida particular, em especial as horas dedicadas ao convívio familiar; a vida social também se torna mais restrita.

4.2 Vida Pessoal, Familiar e Social

A função da mulher ainda está condicionada à sua função reprodutora (DIAS, 2000). Casar e ser mãe acarreta custos à carreira da mulher, limitando seus projetos pessoais. A mulher que busca o sucesso profissional como objetivo de vida, acaba sentindo-se culpada quanto à sua função de mãe (LIPOVETSKY, 2000). A maternidade é um fato presente na vida dessas mulheres. Algumas desejam ser mães, porém, demonstram colocar na posição profissional a desculpa por adiarem esse sonho.

Deixei assim, muitas coisas, a gente acaba[...] vamo deixando. Por exemplo, pra ti ter uma idéia[...], eu tenho um sonho de ser mãe, de ter um filho, mas em função da função eu vou sempre adiando. (Violeta)

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

Para as entrevistadas que são mães, há um sentimento de culpa pelo fato de deixarem seus filhos em casa, ocorrendo a tentativa de conciliar ser mãe e profissional. Segundo Coria (1996), a mulher culpa-se pelo fato de trabalhar fora e utilizar sua energia no trabalho em prejuízo das atividades domésticas e cuidados com os filhos. As mulheres que concentram sua energia na carreira sentem-se culpadas ou preocupam-se em ter deixado a família de lado, não acompanhando o crescimento dos filhos, ou seja, o trabalho interfere diretamente em suas vidas (AREIAS E GUIMARÃES; SPÍNDOLA; SANTOS; 2004).

Tenho a minha filha, uma só, assim eu tenho uma, uma, uma, que as vezes eu me culpo por isso, eu comecei um pouco tarde eu poderia ter tido mais um filho, isso aí, as vezes eu me cobro, mas é também o preço que a gente paga por ter esse outro lado também, né[...] Assim, muitas vezes, tu vai prorrogando, prorrogando, que a gente sabe que um filho na posição que eu ocupo aqui, muitas vezes, tu tem que optar, entre deixar o filho com febre, com problema na escola, com...que o pai vai cuidar, que a babá vai cuidar e tem que estar aqui, numa reunião, né[...] Então isso aí é bastante complicado a gente administrar. (Rosa)

Quanto ao relacionamento afetivo, a maioria é casada ou namora. As casadas convivem com um marido companheiro/parceiro, que apoiam e ajudam elas com as tarefas de mãe. Segundo Lobos (2003), as mulheres executivas brasileiras contam com apoio do parceiro com relação ao cuidado com os filhos. Betts (2000) afirma o surgimento da figura de um novo pai, que divide com as mulheres as tarefas domésticas e os cuidados com os filhos. Os companheiros são pais presentes e participativos, que contribuem com o cuidado dos filhos.

Meu marido me ajudou muito, sabe, ele foi muito, muito pai e assim praticamente, toda criação da “nome da filha” foi ele que teve junto, do mesmo lado, às vezes levá em médico, fazer vacina, de cuidá da alimentação, a gente se dividia muito sabe, se dividia muito. (Rosa)

Eu perdi meu pai muito cedo, com 7 anos e eu sei a falta que isso faz... eu não quero isso para o meu filho. Então, como eu não casei, automaticamente não vou ter filhos. De repente até adotar, eu já pensei, em adotar uma criança, mas é a mesma coisa também, não vai ter um pai do lado para ajudar, né. Para estar junto, não só ajudar, mas tem que tá junto, fazer parte da vida da criança. Mas essa hipótese eu não descartei ainda. De repente, eu tenha coragem mais tarde[...] não vou ter muito tempo. Se eu adotar uma criança eu vou ter que deixar com alguém para cuidar. Já vai mudar todo o meu ritmo de vida. Não sei até que ponto vale a pena isso, sem ter alguém do lado junto para dar apoio. (Margarida)

Na fala de Violeta constatou-se que há o apoio do marido:

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

Desde o início ele acompanhava, quando a gente era namorado e eu era vendedora, ele sabia, porque sempre eu me atrasava um pouco, aquela coisa toda, né. Até hoje se eu tenho que sair da loja às nove horas, ele tá ali me esperando, ele não se importa com isso né. Ele sabe que é o meu trabalho, que é assim, né. (Violeta)

A ascensão ao cargo de gestão pode interferir e comprometer as relações afetivas:

É... essa parte ficou meio prejudicada, porque eu tive, mas um namorado, que até trabalhou aqui... era técnico de segurança. Foi o mais sério que tive nesse tempo. Daí, depois disso, não tive mais tempo pra[...] esse tipo de relacionamento, até por que as coisas que eu faço, não tem muitas opções de relacionamento. Então, não tenho tempo[...], não vou a Boate, não tenho muito contato, então faz tempo que eu tô sozinha. (Margarida)

As mulheres buscam o equilíbrio entre trabalho, família e lazer, para conquistarem o sucesso profissional e familiar (BETTS, 2000; BROUGHTON, MILLER, 2009). Para elas, o êxito está no equilíbrio, na capacidade de conciliar vida pessoal e profissional. Segundo Lipovetsky (2000), a vontade de ajustar o sucesso profissional e o sucesso familiar tem maior relevância para as mulheres bem-sucedidas, do que simplesmente a obsessão pela carreira e pelo poder.

Eu tenho procurado pautá as coisas assim, da forma que eu possa atender aqui dentro da melhor forma possível e lá fora também, principalmente a minha família. (Rosa)

Eu me cobro também, então eu procuro, organiza a minha vida, de foram que eu consiga um tempinho, pra eles, né. (Margarida)

Margarida demonstra o quão difícil é manter o equilíbrio, a família e vida social ficam em segundo plano. Com maior responsabilidade no cargo, as tarefas aumentam, dificultando o contato com amigos e a realização de atividades de lazer.

Deixá de lado as coisas que eu fazia, eu fazia natação, saía mais final de semana, daí eu tive que dá uma parada com isso, pra poder me especializá um pouco mais, e depois aos poucos eu fui retornando. (Margarida)

Assumir um cargo de gestão é uma mudança de vida que afeta todas as relações. Além de mudanças inerentes, outras surgem da condição de que a “chefe” agora é uma mulher. Como os outros a “aceitam”, reconhecendo-a como responsável, líder, mas acima de tudo competente.

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A mulher evoluiu no mundo do trabalho, mas também sofreu transformações na sua forma de viver, trabalhar e de se comportar em sociedade. Se, num primeiro momento, a mulher era um recurso na sociedade predominantemente masculina, num segundo momento passou a ser reconhecida como portadora de habilidades de liderança, capaz de exercer uma profissão, ocupar cargos de gestão e orientar destinos de família, amigos, empresas e outros. As mulheres em cargos de gestão criam a si mesmas, constroem espaços sociais que lhes conferem poder, são capazes de assumir responsabilidades inerente aos cargos de gestão sem renunciar ao papel de cuidadora daqueles que fazem parte do seu convívio.

Tais aspectos do contexto do viver da mulher executiva nas organizações privadas contribuem para desenvolver estudos para além do fenômeno “teto de vidro”. Falar sobre a mulher e suas demandas é tema amplamente discutido nas pesquisas relativas ao mercado de trabalho, no entanto, é preciso construir uma agenda de pesquisa que contemple o exercício do cargo em gestão empresarial a partir da capacidade da mulher em concentrar esforços no desenvolvimento da carreira, acompanhar o crescimento dos filhos, compartilhar atividades da vida em sociedade com homens e /ou com outras mulheres, sejam relações hetero ou homo afetivas. A sociedade não está mais segregando gêneros apenas. Então os pesquisadores precisam considerar a trabalhadora e não a mulher nos estudos sobre liderança.

Ao viver em sociedade, cuja a máxima é a transformação contínua, admite-se que as transformações ainda podem ser tímidas, mas quando se conhecem mulheres executivas a partir do comportamento no exercício do cargo de gestão, sabe-se que o assunto não se esgotou e estudos em novas perspectivas teóricas são fundamentais para o avanço do campo de pesquisa.

Limitações. A metodologia utilizada para desenvolver o presente artigo apresenta algumas limitações, como a impossibilidade de generalização dos resultados em outros contextos. O número de mulheres executivas entrevistadas permite profundidade analítica, estratégia de pesquisa que desvela valores e crenças (dados subjetivos) que só podem ser compreendidos no contexto onde os dados brutos foram gerados (MINAYO, 1994). Apoiando-se na Sociologia Compreensiva, argumenta-se à favor da subjetividade como fundamento da vida social das mulheres investigadas, mas, para testar a capacidade de generalização dos dados, como propõe Yin (2001), propõem-se realizar uma pesquisa de campo em diferentes contextos.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, B. S.; ZINSSER, J. P. **A history of their own:** woman in Europe from prehistory to the present. New York: Oxford University, 2000. Volume I e II.

AMMANN, S. B. Mulher: trabalha mais, ganha menos, tem fatias irrisórias de poder. **Serviço**

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

Social & Sociedade, n. 55, nov. 1997.

AREIAS, M. E. Q.; GUIMARÃES, L. A. M. Gênero e estresse em trabalhadores de uma universidade pública do estado de São Paulo. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 9, n. 2, p. 255-262, mai./ago. 2004.

BAYLÃO, A. L. S; SCHETTINO, E. M. O. A inserção da mulher no mercado de trabalho brasileiro. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 11, 2014, Resende. **Anais...** Resende: Seget, 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERGAMINI, C.W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai./jun. 1994.

BETTS, J. A. Labirintos do êxito feminino. In: JERUSALINSKY, A.; MERLO, A. C.; GIONGO, A. L. **O valor simbólico do trabalho**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2000.

BIASOLI, P. K. Mulheres em cargos de gestão: dificuldades vinculadas ao gênero. **Indicadores Econômicos FEE**, Porto Alegre, v. 43, n. 3, p. 125-140, 2016.

BROUGHTON, A.; MILLER, L. Encouraging women into senior management positions: how coaching can help an international comparative review and research. **Report 462**, Institute for Employment Studies, Brighton 2009. Disponível em: <<http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/462.pdf>>. Acesso em: 10 ju. 2017.

BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. B. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa**, v. 34, n. 121, São Paulo, jan/ abr, 2004.

CARVALHO, D. G. Mulheres na coordenação de organizações do terceiro setor no município de São Paulo (1990-2000): construção de sujeitos coletivos e de propostas socioeducativas. 2002. **Dissertação** (Mestrado em Educação)- Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, Campinas, 2000.

CARVALHO NETO, A. M.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE-eletrônica**, v. 9, n. 1, jan./jun., 2010. <http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482010000100004>.

CODO, W.; SAMPAIO, J. J. C.; HITOMI, A. H. **Indivíduo, trabalho e sofrimento**: uma abordagem interdisciplinar. Petrópolis: Vozes. 1993.

CORIA, C. **O sexo oculto do dinheiro**: formas de dependência feminina. Rio de Janeiro: Rosa dos Ventos. 1996.

COSTA, E. C. I. As novas formas de discriminação sexista - uma perspectiva da Psicologia Social.

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

2005. **Tese** (Doutorado em Educação)- Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, Campinas, 2005.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **Handbook of qualitative research**. 2.ed, Thousand Oaks: Sage, 2000.

DIAKOV, V; KOVALEV, S. **A sociedade primitiva**. São Paulo: Global. 1982.

DIAS, M. B. Aspectos jurídicos do gênero feminino. In: STREY, M. N.; MATTOS, F.; FENSTERSEIFER, G.; WERBA, G. **Construções e perspectivas em gênero**. São Leopoldo: UNISINOS, 2000.

DUBY, G.; PERROT, M. Escrever a história das mulheres. In: THÉBAUD, F. **História das mulheres no ocidente: o século XX**. São Paulo: Ebradil. 1991. Volume 5.

FENSTERSEIFER, G. P. Mulheres da saúde mental: quem são elas? In: STREY, M. N.; MATTOS, F.; FENSTERSEIFER, G.; WERBA, G. **Construções e perspectivas em gênero**. São Leopoldo: UNISINOS, 2000.

FONSECA, T. **Psicologia social: gênero subjetividade e trabalho**. Petrópolis: Vozes. 2000.

FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS. **Banco de dados sobre o trabalho da mulher**. Disponível em: . Acesso em: 20 mai. 2017.

GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R; MIGOTT, A. M. B. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 185-207, Aug. 2002.

HANASHIRO, D. M. M; NASSIF, F. J.; NASSIF, V. M. J.; CARVALHO, V. A. C.; BIDO, D. S. Diversidade na liderança: há diferença em gênero? In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: Enanpad, 2005.

HELGESEN, S. As mulheres e a nova economia. In: HESSELBEIN, F.; COHEN, P. M. (ed.). **De líder para líder: artigos da prestigiosa revista Leader to Leader, da Peter Drucker Foundation**. São Paulo: Futura. 1999.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Mapa do Mercado de Trabalho no Brasil 1992-1997**. Série Estudos e Pesquisas. Informação Demográfica e Socioeconômica. Rio de Janeiro: IBGE, 2001.

___. **Síntese de Indicadores Sociais 2005**. Ministério do planejamento, orçamento e gestão. Diretoria de pesquisas coordenação de população e indicadores sociais. Estudos e Pesquisas: Informação Demográfica e Socioeconômica n. 17. Rio de Janeiro, 2006.

___. **Principais destaques da evolução do mercado de trabalho nas regiões metropolitanas abrangidas pela pesquisa: Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto**

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

Alegre 2003 - 2010. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.

INSTITUTO ETHOS. **O compromisso das empresas com a valorização da mulher.** São Paulo: Instituto Ethos, 2004. Disponível em: . Acesso em: 25 jan. 2016.

JACQUES, M. G. C. Mulher & Trabalho: perspectiva para o século XXI. In: STREY, M. N.; MATTOS, F.; FENSTERSEIFER, G.; WERBA, G. **Construções e perspectivas em gênero.** São Leopoldo: UNISINOS, 2000.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Revista O&S**, Salvador, v. 17, n. 53, p. 243-257, abr-jun, 2010.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: LIMONGI-FRANÇA, A. C.; FLEURY, M. T. L. (org.) et al. **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

LYPOVETSKY, G. **A terceira mulher:** permanência e revolução do feminino. São Paulo: Companhia das Letras. 2000.

LOBOS, J. **Amélia adeus.** São Paulo: Instituto de Qualidade. 2003.

LIMA, G. S.; CARVALHO NETO, A. M. Uma leitura da evolução das teorias sobre liderança à luz da teoria da estruturação de Giddens. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 3, 2011, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: Anpad, 2011.

MACÊDO, I. I.; RODRIGUES, D. F.; JOHANN, M. E. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.** 4. ed. Rio de Janeiro: FGV. 2005.

MARRIOTO, R. M. M. Do feminista ao feminino: trans-formações de um discurso. **Revista Psicologia Argumento**, v. 15, n. 21, nov. 1997.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 18.ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MURARO, R. M.; BOFF, L. **Feminino e masculino:** uma nova consciência para o encontro das diferenças. Rio de Janeiro: Sextante. 2002.

PEREIRA, L.Z; LANNA, F. C.; COELHO, G.I. Estresse ocupacional e liderança. **Reuna**, v.19, n. 4, p. 205-226, out, 2014.

PREHN, D. R. Divisão sexual do trabalho: isso é coisa de mulher? In: STREY, M. N., MATTOS, F.; FENSTERSEIFER, G.; WERBA, G. **Construções e perspectivas em gênero.** São Leopoldo: Unisinos, 2000.

RAGO, M. Trabalho feminino e sexualidade. In: PRIORE, M. D. (Org.). **História das mulheres no Brasil.** 3.ed. São Paulo: Contexto. 2000.

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

RAMPELL, C. Still Few Women in Management, Report Says. **The New York Times**, 28 set. 2010. Disponível em: . Acesso em: 01 mai. 2016.

RAIS. **Relação anual de informações sociais** - 2005. Disponível em: . Acesso em: 30 abr. 2016.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANT'ANNA, A. S.; NELSON, R. E. Da leadership a novas formas de liderança: movimentos e tendências para além do mainstream. **Reuna**, v.19, n. 4, p. 205-226, out, 2014.

SANTOS, C. M. M.; TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. M. Mulheres executivas brasileiras: o teto de vidro em questão. **Revista Administração em Diálogo**, v. 16, n. 3, p. 56-75, 2014.

SPÍNDOLA, T.; SANTOS, R. S. Trabalho versus vida em família: conflito e culpa no cotidiano das trabalhadoras de enfermagem. **Ciencia y Enfermeria**, v.10, n. 2, p. 43-52, dez. 2004.

STREY, M. N. Gênero. In: JACQUES, M. G. C.; STREY, M. N. **Psicologia social contemporânea**. Petrópolis: Vozes. 1998.

_____. Mulher e trabalho. In: STREY, M. N. **Gênero por escrito: saúde, identidade e trabalho**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1999.

_____. MATTOS, F.; FENSTERSEIFER, G.; WERBA, G. **Construções e perspectivas em gênero**. São Leopoldo: Unisinos, 2000.

THÉBAUD, F. **História das mulheres no ocidente: o século XX**. São Paulo: Ebradil, 1991.

ZUWICK, A. M. Emancipação feminina: obstáculos e perspectivas para sua construção. In: STREY, M. N., MATTOS, F.; FENSTERSEIFER, G.; WERBA, G. **Construções e perspectivas em gênero**. São Leopoldo: Unisinos, 2000.

ZAMARIOLLI, M. M. **A Mulher na política**. Disponível em: . Acesso em: 08 set. 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.