UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas

Mulheres Gerentes: Construindo as Identidades de Gênero no Trabalho

Nereida Salette Paulo da Silveira

São Paulo
2010

Nereida Salette Paulo da Silveira

Mulheres Gerentes: Construindo as Identidades de Gênero no Trabalho

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Administração de Empresas

Orientadora: Profa. Dra. Darcy Mitiko Mori Hanashiro

São Paulo
2010

S587m

Silveira, Nereida Salette Paulo

Mulheres gerentes: construindo as identidades de gênero no trabalho / Nereida Salette Paulo da Silveira – Campinas 2010.

179 f. : il. ; 30 cm.

Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2010.

Bibliografia: f. 166-179.

1. Identidade de gênero. 2. Mulheres gerentes. 3. Maternidade. I. Título.

CDD 305.43658

Nereida Salette Paulo da Silveira

Mulheres Gerentes: Construindo as Identidades de Gênero no Trabalho

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Administração de Empresas

Aprovada em: ____/____/____

Banca examinadora

_____

Dra. Darcy Mitiko Mori Hanashiro – Orientadora
Universidade Presbiteriana Mackenzie

_____

Dra. Marlene Catarina de Oliveira Lopes de Melo
Faculdade Novos Horizontes

_____

Dra. Margareth Ângelo
Universidade de São Paulo

_____

Dra. Maria Jose Tonelli
Fundação Getulio Vargas - SP

_____

Dra. Maria Luisa Mendes Teixeira
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie

Professor Dr. Manassés Claudino Fonteles

Decana de Pesquisa e Pós-Graduação

Professora Dra. Sandra Maria Dotto Stump

Coordenador da Pós-Graduação

Professor Dr. Marcos Rizolli

Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Professor Dr. Moisés Ari Zilber

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas

Professora Dra. Darcy Mitiko Mori Hanashiro

Dedico este trabalho ao André, um feminista que me acompanha há tantos anos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço o meu marido André, que nunca poupou esforços para me ajudar a chegar até aqui, apoiando-me de todas as maneiras possíveis.

À minha família e amigos, em especial minha irmã Thaise, que souberam compreender minha ausência durante parte deste percurso.

À Professora Dra. Darcy Hanashiro, minha orientadora e verdadeira bússola por ter compartilhado interesse e esforços nesta jornada.

À Professora Dra. Margareth Angelo, por sua disponibilidade em atender-me e ajuda quanto ao método.

Ao Professor Dr. Ricardo Quadros Gouvêa, por ajudar-me a atravessar os labirintos do interacionismo simbólico em suas múltiplas versões.

Aos colegas, amigos e familiares que me auxiliaram na obtenção dos dados, intermediando contatos.

Aos colegas e professores do programa de pós-graduação da Universidade Presbiteriana Mackenzie, com suas valiosas contribuições nos dois seminários em que o projeto foi apresentado.

À Lilian, uma amiga especial com quem pude dividir os momentos de angústia e dúvidas, assim como os júbilos das descobertas.

Às minhas informantes, maravilhosas mulheres que estão bravamente construindo novas e melhores relações de gênero.

Ao Instituto Presbiteriano Mackenzie, que apoiou financeiramente este trabalho por meio do Mackpesquisa.

Índice de quadros

Quadro 1: Estágios do desenvolvimento Psicossocial.....27
Quadro 2: Comparação entre as abordagens glaseriana e straussiana do método de pesquisa da Teoria fundamentada nos dados 70
Quadro 3: Exemplo de análise linha a linha – Codificação.....90
Quadro 4: Exemplo de comparação de códigos - 1 90
Quadro 5: Exemplo de comparação de códigos - 2 91
Quadro 6: Exemplo de propriedades e dimensão de uma categoria.....91
Quadro 7: Exemplo de categorização conceitual 92

Índice de ilustrações

Figura 1: Circularidade da *Grounded Theory*.....70
Figura 2: Modelo de desenvolvimento da Identidade de Gênero no Trabalho 97
Figura 3: Diagrama da categoria Lidando com Maternidade 98
Figura 4: Diagrama das categorias de Identidade de Gênero da Mulher Gerente.....109
Figura 5: Diagrama da categoria Percebendo que consegue 119
Figura 6: Modelo de inter-relacionamento direto entre a categoria central e as categorias identitárias 138
Figura 7: Modelo de inter-relacionamento indireto entre a categoria central e as categorias identitárias 139
Figura 8: Modelo de inter-relacionamento direto das categorias identitárias 145

Sumário

1. INTRODUÇÃO 1
2. POSICIONAMENTO TEÓRICO-EPISTEMOLÓGICO-METODOLÓGICO 9
2.1. Interacionismo Simbólico Estrutural 9
2.2. Teoria de Papéis 12
2.3. Interacionismo Simbólico Tradicional 15
2.4. Interacionismo Simbólico Pragmatista 19
2.5. Origens epistemológicas da *Grounded Theory* 20
3. REVISÃO DA LITERATURA 24
3.1. O uso da literatura técnica na *Grounded Theory* 24
3.2. Identidade 24
3.2.1. O conceito de identidade em Erikson 26
3.2.2. *Self*, Identidade e Identidade Social 28
3.2.2.1. Teoria da Identidade Social 29
3.2.2.2. Teoria da Identidade 31
3.2.2.3. Saliência 34
3.2.2.4. Identidade e Reflexividade 37
3.2.3. O conceito de identidade para Goffman 39
3.3. Gênero e identidade de gênero. 42
3.3.1. Perspectivas evolucionárias 43
3.3.2. Teorias psicanalíticas 46
3.3.3. Teorias de desenvolvimento cognitivo de gênero 48
3.3.3.1. Esquemas de gênero 49
3.3.3.2. Abordagem sócio-cognitiva do desenvolvimento da identidade de gênero 50
3.3.4. Teorias sociológicas 52
3.3.4.1. Papéis sociais de gênero 52
3.3.4.2. Interacionismo Simbólico e Identidades de papéis 55
3.3.4.3. Identidade de gênero como produto das relações de poder 56
3.3.4.4. Gênero como sistema 59
3.4. Pesquisas com mulheres executivas 62
4. PROPOSTA METODOLÓGICA 68
4.1. Área substantiva 75
4.2. Sobre o problema de pesquisa e a área substantiva 77
4.3. Problema e objetivos 77
5. PESQUISA DE CAMPO 79
5.1. Obtenção dos dados 79
5.2. As informantes 81

5.3. Realizando a análise 89
6. APRESENTANDO OS RESULTADOS 94
6.1. Lidando com Maternidade 97
6.1.1. Decidindo sobre a Maternidade 100
6.1.2. Tempo 103
6.1.2.1. Tempo biossocial 104
6.1.2.2. Tempo presencial 106
6.2. Identidades de gênero no trabalho da Mulher gerente 108
6.2.1. Sendo Mãe e Sendo Não mãe 109
6.2.2. Sendo Mãe gerente, Sendo Gerente mãe e Sendo gerente Não mãe 112
6.3. Percebendo que consegue 118
6.3.1. Sendo reconhecida 120
6.3.2. Conciliando 123
6.3.3. Dividindo 126
6.3.4. Equilibrando e Desequilibrando identidades 127
6.3.5. Encaixando no sistema 128
6.3.6. Sendo outra 132
6.3.7. Competindo 133
6.3.8. Incomodando 136
6.4. Relacionando as categorias 138
7. COMPARANDO O MODELO COM A TEORIA EXISTENTE 146
7.1. Identidade de gênero no trabalho: um produto da relação estrutura-agência 146
7.2. A percepção de tempo como produto e produtor das construções identitárias 152
7.3. Identidade e autoeficácia como um processo iterativo 154
7.4. As concepções de Maternidade e Gerência como exercícios de cuidar 156
7.5. Reproduzindo gênero 159
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS 161
8.1. Limitações e sugestões para futuras pesquisas 164
REFERÊNCIAS 166
APÊNDICE 180

Resumo

O presente estudo buscou investigar como as identidades de gênero de mulheres em posição gerencial são construídas no trabalho por meio das interações. Nas sociedades contemporâneas as mulheres estão alcançando postos cada vez mais altos na hierarquia das organizações. Embora haja um consenso de que a construção da identidade de gênero seja um processo negociado com o ambiente, é ainda pouco explorado como esse processo ocorre no ambiente organizacional. Alguns estudos apontam que ao avançarem profissionalmente as mulheres se masculinizam, buscando adaptar-se aos modelos masculinos prevalentes na maioria das organizações. Contrariamente, outras investigações evidenciam que a maior representação de mulheres em níveis hierárquicos superiores das organizações leva a uma feminização das concepções de gerenciamento, à redução dos estereótipos de papéis sexuais e a relações de gênero menos problemáticas. O estudo não partiu de uma hipótese, e sim de uma pesquisa exploratória, buscando compreender que elementos podem estar presentes nesse processo e como se relacionam entre si. Para tanto optamos por uma abordagem metodológica qualitativa fundamentada nos dados (*Grounded Theory*) orientada pelo referencial teórico do interacionismo simbólico estrutural. Os dados foram obtidos a partir de entrevistas de profundidade com 13 mulheres em posição gerencial em empresas de médio e grande porte no estado de São Paulo. A análise comparativa dos dados possibilitou a proposição de um modelo que traz a necessidade de lidar com as concepções e experiências em torno da maternidade como elemento central na construção de múltiplas identidades de gênero. Esse processo, intermediado pela contínua e dinâmica autoavaliação de autoeficácia no desempenho das identidades de papel, fornece condições para a reconfiguração de significados e identidades.

Palavras-chave: Identidade de gênero, Mulheres gerentes, Interacionismo simbólico estrutural, *Grounded Theory,* Maternidade.

Abstract

This study investigated how gender identities of women in managerial positions are constructed at work by means of interactions. In contemporary societies, women are reaching increasingly higher positions in the hierarchy of organizations. Although there is a consensus that the construction of gender identity is a negotiated process with the environment, it is still poorly explored how this process occurs in organizational settings. Some studies suggest that during their careers advancement women become masculinized in order to adapt to the prevalent male models of most of organizations. In contrast, other investigations show that the better representation of women in upper hierarchical levels of organizations leads to a feminization of the concepts of management, reduces sex-roles stereotypes and contributes to less problematic gender relations. The study did not depart from a hypothesis, but from an exploratory investigation seeking to understand what factors may be present in this process and how they interact. For this purpose we opt for the methodological qualitative approach of *Grounded Theory* guided by the theoretical framework of structural symbolic Interactionism. The data was obtained from in-depth interviews with 13 women in managerial positions of medium and large companies in the state of São Paulo. Comparative analysis of the data enabled us to propose a model that places the need to deal with the conceptions and experiences around motherhood as the central element of the construction of multiple gender identities. This process is mediated by a dynamic and ongoing self-assessment of self-efficacy in the performance of role identities that provides conditions for reconfiguration of meanings and identities.

Keywords: Gender identity, Manager women, Structural Symbolic Interactionism, *Grounded Theory*, Motherhood.

1. INTRODUÇÃO

Ao longo das quatro últimas décadas vasto material literário vem sendo produzido com foco na problemática do avanço de carreira das mulheres nas organizações.

Sem dúvida, o tema mais pesquisado refere-se às barreiras encontradas pelas mulheres no percurso de suas vidas profissionais para alcançarem posições mais elevadas dentro das organizações.

A profusão de estudos neste campo é justificada, pois apesar do aumento crescente de mulheres em posições gerenciais, a maioria ainda luta para alcançar cargos mais altos permanecendo estacionadas em empregos e funções bem menos prestigiados.

Neste campo de estudos encontra-se uma diversidade de abordagens que buscam compreender a natureza e a extensão da influência dessas barreiras. A mais conhecida delas é denominada "Teto de vidro". A expressão refere-se a obstáculos resultantes de alguma forma de discriminação, nesse caso de gênero, que apesar de serem invisíveis e não formalizadas, são suficientemente fortes para bloquear o avanço de mulheres aos níveis superiores da hierarquia organizacional.

A expressão teto de vidro foi usada pela primeira vez em 1986, em um artigo publicado no *Wall Street Journal*. Além da expressão, uma ilustração acompanhava o artigo, e ambos falaram alto àqueles que queriam entender o que impede as mulheres de alcançarem cargos mais altos nas organizações (EAGLY e CARLI, 2007).

Desde então vários "tipos" de teto de vidro foram descritos (STEIL, 1997): a sobreposição das imagens estereotipadas de "gerente" e de "homem" (SCHEIN e MUELLER, 1992; COLLINSON e HEARN, 1996; ATWATER, CAREY e WALDMAN, 2001), a homofilia masculina (IBARRA, 1992), a desigual distribuição demográfica e seus efeitos (ELY, 1995), dentre outros.

Mais recentemente os estudos passaram a investigar o gênero intrínseco às organizações. Estudos nesse campo buscam compreender como se desenvolvem e mantêm as características de gênero, predominantemente masculinas, impregnadas nas estruturas, práticas, políticas e interações das organizações e seus efeitos na vida de homens e mulheres no ambiente organizacional (ACKER, 1990; ALVESSON e BILLING, 1992; AALTIO-MARJOSOLA e MILLS, 2002).

Eagly e Carli (2007) comentam, entretanto, que não se trata apenas do teto de vidro, e sim de um conjunto complexo de obstáculos somados que a maioria das mulheres enfrenta ao

longo de sua jornada para as posições de liderança. Alguns desses obstáculos encontram-se dentro das fronteiras das organizações, mas nem todos.

Para compreender a complexidade da discriminação de gênero, que resulta em condições desiguais para a vida profissional de homens e mulheres, precisamos situar o que compreendemos por gênero. Gênero é um sistema.

É um sistema de práticas sociais (RIDGEWAY e SMITH-LOVIN, 1999; MARTIN, 2003; POGGIO, 2006), institucionalizadas (LORBER, 1994) e estruturadas (RISMAN, 2004), que estabelece as pessoas como socialmente diferentes e organiza assimetricamente as relações com base nessas diferenças. Desenvolve-se e mantém-se pela "realização rotineira, metódica e periódica" (WEST e ZIMMERMAN, 1987, p. 126) dessas práticas. É, pois, uma produção humana e, como tal, historicamente condicionada. Scott (1986, p. 1053), ao introduzir sua análise sobre o conceito de gênero, comenta: "Aqueles que codificam o significado das palavras lutam uma batalha perdida, porque as palavras, assim como as ideias e as coisas que servem para significá-las, têm uma história".

Gênero é um elemento estruturante da sociedade que tem reflexos visíveis em quaisquer níveis de análise. Reproduz-se como fractais em cada uma de suas partes. Nas instituições e na divisão do trabalho no nível macrossocial, nas relações interpessoais e intergrupais no nível médio e na construção do *self* e das identidades no nível micro.

Grande parte da perpetuação do sistema de gênero com base na dominação masculina é feita por meio dos processos de socialização que afetam os sentimentos, pensamentos, comportamentos e identidades das pessoas em geral.

No sistema de gênero, mulheres são socializadas desde crianças a serem femininas, assim como homens são socializados a serem masculinos. Ser feminino ou masculino não é um dado natural biológico. Não advém da configuração anatômica ou hormonal, ainda que normalmente seja esse o critério de determinação dos padrões relativos de socialização.

As crenças culturais, que definem padrões estereotípicos distintos sobre como agir e pensar para homens e mulheres, socialmente convencionadas sobre critérios biológicos, são, certamente, componentes centrais do sistema de gênero.

Cabe salientarmos que a feminilidade e masculinidade aqui mencionadas caracterizam-se como compreensões hegemônicas abstratas (CONNELL, 2005). São protótipos que não descrevem homens e mulheres reais, mas sim abstrações, que obscurecem as forças para mudança. Masculinidades e feminilidades hegemônicas também não descrevem quaisquer homens ou mulheres. Mais propriamente descrevem as pessoas brancas, de classe média e heterossexuais.

Mas homens e mulheres não nascem masculinos ou femininos nesses ou em quaisquer termos. São fabricados (WEST e ZIMMERMAN, 1987; LOURO, 1997). E muito cedo começa a fabricação de gênero no indivíduo. Às vezes até mesmo antes do nascimento e continua através da vida toda, como um processo de internalização de papéis culturais, atitudes e significados. As situações e coisas são significadas e classificadas em uma regra geralmente binária. Meninos e meninas são tratados de forma diferente pelos membros do seu próprio ambiente. Aprendem e apreendem essas diferenças. Eles ganham brinquedos e roupas específicos de gênero. São autorizados a expressarem formas específicas de comportamento e a viver certas experiências, mas não outras. Até mesmo cores específicas de gênero lhes são atribuídas. Então, as pessoas crescem assumindo que tais atitudes, habilidades e comportamentos são naturais. Que todo menino gosta de azul e toda menina gosta de rosa e que o inverso é errado.

Gênero divide as pessoas em dois grupos, mas nunca está isolado de outras formas de divisão social. Inter-relaciona-se dinamicamente com outras formas de estratificação social como classe, raça, sexualidade etc., resultando em múltiplas formas de distribuição de poder e recursos, de interações sociais e de configurações do *self*. Em outras palavras, ninguém é apenas homem ou apenas mulher (RIDGEWAY e CORRELL, 2004).

Assim mulheres e homens são socializados dentro desse sistema. As identidades são construídas dentro e a partir desse sistema assim como os papéis sociais que homens e mulheres devem seguir.

Como todo sistema, existe uma relação de interdependência entre os elementos que o compõem. Reconstruir o sistema implica em reconstruir a identidade e vice-versa. Mudanças identitárias incitam a busca por novos papéis, comportamentos e interações que por sua vez favorecem mudanças no sistema de gênero.

Em 1990, Joan Acker propôs que gênero deveria ser uma lente para observar também as organizações. Considerada como a primeira a sintetizar em um modelo teórico as ideias de como as organizações e ocupações são tipificadas em gênero, a autora denuncia que o discurso de neutralidade de gênero nas teorias organizacionais em muito contribuiu para o estabelecimento e manutenção das desigualdades entre homens e mulheres nas organizações.

> "Dizer que uma organização ou outra unidade analítica tem gênero significa que vantagens e desvantagens, exploração e controle, ação e emoção, significado e identidade, são padronizados por meio de e em termos de distinção entre homens e mulheres, masculino e feminino". (ACKER, 1990, p. 146, tradução nossa)

Dessa forma, se identidade de gênero trata de uma construção permanentemente inacabada e o contexto das relações de trabalho pode ser tipificado em gênero, as masculinidades e feminilidades são em parte informadas pelo ambiente organizacional.

A inserção das mulheres na organização não é um fenômeno novo e tampouco ausente na literatura. Contudo, historicamente a sua posição dentro das estruturas organizacionais meramente espelhava a sua posição subalterna em outros campos, como família, política etc. Buscando observar esta face da divisão do trabalho inúmeros estudos foram desenvolvidos (HIRATA e KERGOAT, 2003).

A ascensão das mulheres a cargos tradicionalmente ocupados por homens, entretanto, é um fenômeno recente que implica em novas configurações das relações de gênero nas organizações, cujos reflexos identitários ainda têm sido pouco explorados.

Estudos admitem que para ultrapassar as barreiras que obstruem o livre acesso aos postos mais altos nas organizações as mulheres têm que criar novas construções de identidade, que mais facilmente se adaptem às características de seu ambiente e do seu contexto de trabalho, o que inclui setor, cultura organizacional, profissão, nível hierárquico etc. (BELLE, 1993). A maior parte desses estudos foca essas construções como operantes dentro do contexto organizacional, como se esse pudesse ser dissociado do complexo sistema de gênero.

Ao entrarem no ambiente organizacional, dispostas a ocupar espaços anteriormente apenas destinados aos homens, as mulheres precisam continuamente reconstruir sua identidade de gênero. Mas esse não é um processo que ocorre em uma única direção. As mulheres são submetidas a padrões de adequação que são constantemente alterados. Ser feminina é muitas vezes significado como inapropriado para o exercício da liderança, mas em outras é desejado. Ser masculina no comportamento ou apresentação pode ser visto como um travestismo[1] ou como um exercício abusivo de poder, em ambos os casos uma transgressão ao sistema de gênero. Ao mesmo tempo apresentar-se de forma muito feminina pode ser interpretado como sedutor ou sinal de fraqueza. Formas de se comportar e se apresentar tidas como "inadequadas" para o contexto de trabalho. Para tomar decisões deve ser "racional como um homem", mas usar a "intuição como uma mulher". Para lidar com pessoas deve ser "maternal" sem ser "compassiva". Para o exercício da função adota vestimentas menos femininas sem, contudo, masculinizar-se. Normalmente adota uma versão do traje tipicamente masculino, o "terninho". Para as atividades sociais do contexto organizacional deve,

[1] Silvia Gherardi (1995) comenta que o travestismo, prática humorada de homens e mulheres no carnaval, tem um papel revelador das regras tácitas de gênero.

entretanto, buscar vestir-se de forma mais feminina, buscando cores, modelos e adornos que evita no dia-a-dia do trabalho, mas ainda cuidando para não ser sensual demais.

As barreiras encontradas por mulheres tanto para, como por tornarem-se gerentes, implicam em paradoxos cuja origem e existência trespassa o contexto organizacional. Paradoxos porque ao mesmo tempo em que se configuram como novas experiências sociais são também exemplos inequívocos das persistentes desigualdades. Porque ao mesmo tempo em que buscam desprender-se de um sistema de opressão, conquistando direitos e espaços, são também parte fundamental na reprodução e manutenção desse sistema. Paradoxo porque historicamente parece-nos mais fácil tirar a mulher do lar, do que o lar da mulher. E paradoxo porque muito mais do que a masculinidade para o homem, a feminilidade para a mulher tem pressões situacionais contraditórias. Deve ser contida em alguns momentos e expressa em outros.

Por outro lado estrutura e agência são forças complementares. Ao mesmo tempo em que a estrutura organizacional influencia o comportamento das mulheres, elas também são capazes de mudar as condições organizacionais que moldam e restringem seus comportamentos.

Sob essa perspectiva de gênero como um sistema, no presente estudo procuramos explorar como a dinâmica de seus elementos, que se apresentam em diferentes níveis, sociais, interacionais e individuais, atua no desenvolvimento das identidades de gênero de mulheres gerentes e como construções identitárias inéditas forjam novas formas de interações que contribuem para a reconfiguração do sistema de gênero.

No Brasil, a maior parte dos estudos apresenta um caráter mais descritivo sobre a crescente inserção de mulheres em posições de comando nas organizações e suas consequências (BETIOL, 2000; BRUSCHINI e PUPPIN, 2004; BETIOL e TONELLI, 1991).

Outros estudos mais exploratórios sobre gênero no contexto das organizações direcionam-se para fenômenos específicos da relação entre o indivíduo e a estrutura social, tais como as relações de poder (CAPPELLE, CRAMER e NETO, 2001; CAPPELLE, MELO e BRITO, 2002; CAPPELLE *et al.*, 2004) ou representações sociais (SILVA, VILAS BOAS e BRITO, 2001; ANDRADE *et al.*, 2002; MELO *et al.*, 2004; CRAMER, CAPPELE e SILVA, s/d)

Embora em muitos estudos identifique-se a reconstrução da identidade como componente da análise da relação mulher gerente-organização, raramente esse é o tema central de interesse. Destaca-se como exceção o trabalho de Brito *et al.* (2008), que analisou particularmente a construção da identidade em mulheres enfermeiras-gerentes.

Da mesma forma como as pessoas e as sociedades mudam, as teorias sobre as relações sociais não são, supostamente, para serem estáticas. Pesquisas devem olhar sobre o que as pessoas dizem ou significam de uma forma que novas ideias estejam sujeitas a emergir e ser testadas. Porém, diferentemente a essa natureza da investigação científica, são restritas as tentativas de novas construções teóricas no campo das relações organizacionais de gênero (CAPPELLE *et al.*, 2006).

A *Grounded Theory* ou Teoria Fundamentada nos Dados é uma abordagem metodológica que visa o desenvolvimento de novas teorias de aplicação local em torno de uma área substantiva de estudo. São assim consideradas teorias substantivas.

Para Bandeira-de-Mello e Cunha (2006) uma teoria substantiva é especialmente importante "quando a ocorrência de um fenômeno social, em uma área específica, é insuficientemente explicada pelas teorias gerais". A definição de teoria substantiva também pode referir-se à teorização sobre um fenômeno específico, fundamentada em dados, relativos a uma área substantiva, muitas vezes delimitada pelo grupo social ou situação.

No âmbito deste estudo procuramos responder à seguinte questão: como se constroem as identidades de gênero no trabalho de mulheres gerentes?

Para tanto propomos explorar a dinâmica da construção das identidades de gênero no trabalho de mulheres gerentes optando pela abordagem metodológica da *Grounded Theory*. O método permite a emergência de novos conceitos e relações que não seriam identificadas pelos métodos tradicionais (GLASER, 1999). Na emergência dos dados reside a especificidade do método em que, ao contrário de outros tipos de análise de conteúdo que partem das teorias já existentes para formulação e identificação de categorias de análise, a teoria evolui durante o processo de pesquisa, em um processo de contínua comparação dos dados, categorias, códigos, propriedades e descobrimento das inter-relações desses elementos.

As participantes dessa análise são mulheres que ascenderam hierarquicamente a posições de nível gerencial em organizações privadas de médio e grande porte. O nível gerencial foi escolhido pela sua posição quase sempre correspondente ao nível intermediário na hierarquia organizacional, tendo normalmente a mesma quantidade de níveis que lhes são subordinados como aos quais se subordina. Assim sendo, as mulheres em nível gerencial já ultrapassaram algumas das barreiras comumente apresentadas às mulheres no contexto organizacional, mas enfrentam ainda outras, talvez até mais robustas, para continuarem ascendendo profissionalmente.

Compreender, a partir de suas narrativas, o que são, como se constituem, como variam e se manifestam as identidades de gênero no trabalho, que agentes motivam ou determinam

suas construções, que processos facilitam ou dificultam-nas e quais suas possíveis consequências e propósitos são alguns dos objetivos deste estudo.

Entender como as identidades de gênero são construídas nas organizações pode ser estimulante e de importância.

Estimulante porque a construção das identidades no trabalho é muitas vezes entendida como um processo articulado entre os interesses pessoais e coletivos (MACHADO, 2003), como um exercício de articulação entre estrutura e agência (YBEMA *et al.*, 2009). Contudo não identificamos investigações empíricas de como esse processo se desenvolve em especial por mulheres que, de alguma forma, contrapõe-se aos modelos tradicionais de divisão de papéis dentro do contexto organizacional.

Em uma meta-análise sobre a produção científica de gênero na administração no Brasil, Cappelle *et al*. (2006) verificaram que há uma predominância de trabalhos abrangendo apenas a revisão sistemática de conceitos já conhecidos e tentativas ainda restritas de desenvolvimento de novas teorias sobre o gênero, o que, em parte, justifica a opção pela abordagem de análise fundamentada nos dados.

De importância porque com essa discussão esperamos contribuir para o aumento da discussão da questão do gênero nas organizações, questionando por um lado a suposta neutralidade das práticas e interações e, por outro, apontando para a interdependência das construções identitárias e a estruturação social do meio.

Acreditamos que as pessoas determinam o seu próprio ambiente, contudo os únicos ambientes aos quais as pessoas reagem são aqueles que se revelam aos seus sentidos e interpretações (MEAD, 1934). Portanto, no presente estudo nos guiaremos pelo referencial teórico do interacionismo simbólico, na perspectiva estruturalista de Stryker (2006). Esta abordagem enfatiza as maneiras pelas quais as estruturas sociais facilitam e restringem o desenvolvimento de papéis sociais, impactando as interações sociais e a construção de identidades, com suas possíveis consequências.

Este trabalho está estruturado em oito capítulos assim dispostos. O capítulo 1 refere-se a esta introdução na qual apresentamos o trabalho, sua justificativa e relevância. No capítulo 2 apresentamos o posicionamento teórico e epistemológico que sustenta nossa investigação e análise. No capítulo 3 buscamos fazer uma revisão da literatura sobre os principais conceitos abrangidos neste estudo, Identidade e Gênero respectivamente, passando à revisão dos estudos sobre mulheres gerentes, em especial no cenário nacional. No capítulo 4 descrevemos a proposta metodológica, problematização e objetivos, seguindo-se do capítulo 5 em que descrevemos o caminho percorrido por meio do método escolhido. No capítulo 6 relatamos os

achados do estudo presente e propomos um modelo explicativo. No capítulo 7 relacionamos os achados deste estudo com a literatura existente e as contribuições do presente estudo a esse campo de conhecimento. O capítulo 8 encerra esta tese tecendo conclusões sobre os achados e com uma apreciação dos possíveis desdobramentos dessa pesquisa para o campo acadêmico e organizacional, reconhecendo-se as limitações encontradas.

2. POSICIONAMENTO TEÓRICO-EPISTEMOLÓGICO-METODOLÓGICO

2.1. Interacionismo Simbólico Estrutural

Esse trabalho se orienta pela perspectiva do interacionismo simbólico estrutural (STRYKER, 2006) porque compreendemos que essa perspectiva teórica identifica e desenvolve aspectos fundamentais implicados na construção da identidade de gênero.

A perspectiva simbólico-interacionista estrutural incorpora, segundo Stryker (2006), ideias que enfatizam, por um lado, a possibilidade de abertura e fluidez da interação social, da autodireção e agência humana implícitas na capacidade do ser humano de dar sentido ao mundo que o cerca, que são provenientes da perspectiva Simbólico-interacionista; por outro lado, da perspectiva estruturalista, agrega as ideias concernentes à Teoria de Papéis de que as pessoas estão localizadas em estruturas sociais que impõem restrições ao seu comportamento.

A teoria de papéis está preocupada com o efeito do sistema social sobre o indivíduo, enquanto o interacionismo simbólico está preocupado com o processo pelo qual o indivíduo interage com esse sistema social.

Para Stryker tanto as concepções de 'papéis sociais' como a noção de 'estrutura social' vêm sendo criticadas como sendo "vazias de referências observáveis" (STRYKER, 1987, p. 85). Tais críticas, segundo o autor, ocorrem em parte porque tais conceitos são impostos ao que possa ser observado da interação social[2] ao invés de manifestar-se por meio dela.

A perspectiva estruturalista funcional de Parsons da teoria do papel, que pressupõe a existência de papéis fixos e gerais, tem sido desacreditada e abandonada porque negligencia a capacidade da agência humana, deixando de reconhecer a variação individual no desenvolvimento, no desempenho e no comprometimento afetivo com os papéis. Em especial é a crítica aos papéis femininos e masculinos postulados por essa visão teórica, porque obscurece as diferenças de poder entre homens e mulheres. A perspectiva parsoniana de

[2] Em seu notório artigo "Doing Gender", West e Zimmerman preferem não adotar a noção de gênero como um papel. Argumentam que uma vez que papéis são identidades situadas e gênero uma identidade transituacional, não são correlatos. Os autores expõem como gênero, como categoria abstrata "essencial" (WEST e ZIMMERMAN, 1987, p. 137), é criado e recriado a partir da interação social. Um exemplo pode ser visto no relato de Lober (1994) que mostra como um comportamento social aparentemente simples como um pai com seu bebê no metrô contribui para a transformação social dos papéis parentais de gênero. Defendemos que dessa forma é possível inverter a noção de que papéis sejam imposições sociais e, portanto, de difícil observação a partir da interação para uma perspectiva de que papéis só existem a partir da interação e estão sujeitos à dinâmica dos significados dos atores.

papéis de fato refere-se não a um comportamento real, mas a um comportamento social demasiadamente genérico para ser pesquisado, o que torna sua investigação improvável. Entretanto, ainda que em muitos grupos sociais as diferenças entre homens e mulheres e as categorias feminino e masculino pareçam estar se diluindo, os grupos sociais mais tradicionais são bastante rigorosos quanto a sua manutenção (LORBER, 1994). Dessa forma, em que pese que os papéis de gênero tenham mudado consideravelmente nas últimas décadas, muitos papéis sociais permanecem quase restritos exclusivamente para um sexo resultando que a Teoria de Papéis continua a ser importante para o estudo do gênero.

O interacionismo simbólico tradicional, por sua vez, é frequentemente criticado por não ser capaz de incorporar adequadamente o significado da estrutura social, em especial das suas implicações nas diferenças de poder (MAINES, 1977).

O interacionismo simbólico tradicional propõe que, de maneira circular, as pessoas desenvolvem símbolos por meio da interação e interagem através da comunicação desses símbolos. A sociedade, sob essa perspectiva, seria apenas a síntese desse processo interacional. Completamente dinâmica, a sociedade não existe como uma entidade estática, mas sim como uma experiência subjetiva, continuamente criada e recriada e, dessa forma, menospreza as estruturas sociais em larga escala tais como classe social e gênero (STRYKER, 2006). Como vê a sociedade como sempre em vias de ser inventada através das interpretações e definições dos atores nas situações, é por isso também alcunhada como abordagem situacional (STETS e BURKE, 2003).

A abordagem estrutural não vê a sociedade como provisoriamente formatada. Ao invés disso, pressupõe que a sociedade é relativamente estável, refletindo em padrões definidos de regularidades, papéis sociais, que caracterizam a maioria das ações humanas (STRYKER, 2006).

Do ponto de vista da abordagem do interacionismo simbólico estrutural a reprodução das relações estruturais no processo de interação não é uma função da posição social, por si só, mas a representação internalizada dessa posição como uma identidade. Dessa forma, a identidade torna-se a ligação entre a estrutura social e o *self*.

Considerando o conjunto de pressuposições a respeito da natureza humana, dos fenômenos que o cercam e de como se relacionam entre si (BURRELL e MORGAN, 1979), pode-se argumentar que a abordagem simbólico-interacionista estrutural apresenta-se como uma versão mais subjetivista que a abordagem estrutural-funcionalista. Entende que o mundo externo é o resultado de um conhecimento individual, onde ideias, conceitos etc. não têm uma referência concreta. São, portanto, abstrações usadas para categorizar e organizar a realidade a

partir das experiências subjetivas. No entanto, pode ser entendida como uma perspectiva mais determinista que o interacionismo simbólico tradicional, pois diferentemente dessa última perspectiva vê o ser humano como apenas parcialmente livre e dono de vontade própria.

Compreendemos que a proposta de abordagem estrutural do interacionismo-simbólico de Stryker reflete em parte a proposta da teoria da estruturação de Giddens (1984). Para Stryker o estruturalismo, mais especificamente o estruturalismo anglo-saxão, enfatiza a proeminência do social sobre o indivíduo e, por isso, não proporcionou condições para a compreensão de mudanças sociais e relações de poder e conflito. Por outro lado,argumenta que no interacionismo simbólico tradicional a sociedade é limitada à figura do "outro generalizado", proposta por Mead. O autor então propõe que esse dualismo reflete de fato o caráter dual da estrutura social, ou seja, as estruturas forjam as práticas das pessoas, mas também são as práticas das pessoas que constituem e reproduzem as estruturas. Esse caráter dual é proposto por Giddens (1984). O domínio básico de estudo das ciências sociais, segundo a teoria da estruturação do autor, não é nem a experiência do ator individual, nem a existência de qualquer forma de totalidade social, mas as práticas sociais, organizadas ao longo do espaço e tempo.

As falhas em observar os limites contextuais estruturais que têm sido observadas na crítica à abordagem simbólico-interacionista tradicional foram aqui analisadas levando em conta que, mesmo com os avanços obtidos pelas mulheres em quase todos os campos profissionais, implicando em importantes fenômenos identitários no nível individual, no âmbito social prevalece a divisão sexual do trabalho com base em gênero e papéis (ARAÚJO, 2002; HIRATA, 2002; HIRATA e KERGOAT, 2003). À mulher ocorre com maior frequência que ao homem a dupla jornada de trabalho e as interrupções na carreira em face da maternidade ou da necessidade de cuidar de familiares. Essa divisão de papéis é, no nível social, aceita e reforçada tanto por homens como por mulheres. Dessa forma as estruturas sociais internalizadas por estas mulheres ganham estatuto objetivo que, por meio das práticas rotinizadas, regulam as múltiplas construções identitárias. Buscamos entender, no nível de análise individual, como são continuamente negociadas essas construções, tendo como pano de fundo o compartilhamento da estrutura social.

Identidade, como um conceito que é transversal a diferentes níveis de análise, também traz desafios para a investigação empírica visto que deve ser compreendida nos níveis individual, de âmbito microssocial e o mais comumente investigado, médio social, referente a relações diádicas e de grupo, tendo ainda como pano de fundo uma estrutura macrossocial mais ampla.

Stets e Burke (2000) propõem que a identidade se constrói concomitantemente sobre diferentes bases que representam diferentes enfoques analíticos: as identidades de papel (STRYKER e BURKE, 2000) são baseadas nas diferentes posições que os indivíduos ocupam em uma estrutura social, as identidades sociais (HOGG, 2003) baseiam-se nas associações que os indivíduos têm com determinados grupos e a identidade pessoal[3] (ERIKSON, 1998) é baseada na compreensão da pessoa como uma entidade única e distinta das outras pessoas.

Especificamente a identidade de gênero, foco do presente estudo, refere-se às características que fornecem no nível individual o autoconceito de ser feminino ou masculino, tanto pela percepção de pertencimento a uma categoria social (HOGG, 2003) como também pela forma como essa concepção se relaciona ao que significa ser homem ou mulher no contexto de interações. Esses significados são informados pela organização social, no nível médio pelas posições que uma pessoa ocupa nas interações, do ponto de vista de papéis (KOMAROVSKY, 1992) e, no nível macrossocial, pelo contexto histórico, político e cultural onde as interações se situam. Todos os níveis compreendem parte de um sistema que modifica e confere significado às identidades (LORBER, 1994; RIDGEWAY e SMITH-LOVIN, 1999; RIDGEWAY e CORRELL, 2004), bem como são ressignificados pelas mudanças identitárias que ocorrem ao longo do tempo.

Para melhor situarmos a proposta do interacionismo simbólico estrutural, é conveniente rever alguns pontos das duas bases teóricas de que se compõe essa abordagem: a teoria de papéis e o interacionismo simbólico.

2.2. Teoria de Papéis

Stryker (2006) argumenta que existem duas abordagens teóricas sobre papéis sociais: a estrutural e a interacional. Construída em cima de uma metáfora do teatro, a Teoria de papéis de abordagem estrutural vê as pessoas como atores representando os "roteiros escritos pela cultura, e moldados pela adaptação evolutiva" (STRYKER, 2006, p. 217) para cada papel. A sociedade é vista como um sistema funcional com subestruturas, formado por membros

[3] A expressão Identidade pessoal é muitas vezes usada para se referir ao conceito de identidade de ego desenvolvido por Erik Erikson (FEARON, 1999), em outras apenas para indicar uma oposição às identidades sociais ou de papéis, com base na visão da pessoa como uma entidade única, diferente de outros indivíduos (BURKE, 2004; HOGG *et al.*, 2004; BURKE e STETS, 2009).

interdependentes. Os papéis existem *a priori* da interação. A teoria do papel estrutural desenvolveu-se principalmente através do trabalho de Linton e de Parsons, que focalizaram as sociedades como unidades funcionais. Este equilíbrio funcional é mantido através de controle do comportamento social. A conformidade às expectativas do papel é recompensada e a não conformidade sancionada. Para o autor há ainda uma conexão empírica entre as perspectivas estrutural e estrutural-funcional, devido ao fato de que muitos teóricos influentes da teoria do papel trabalharam a partir de perspectivas tanto estruturais como funcionais.

Em contraste com a abordagem estrutural, a perspectiva interacional da teoria de papéis não assume que o estatuto ou a posição social na estrutura exista *a priori* às interações e de forma objetiva. Ao contrário, assume que o comportamento que reflete um papel social se configura, mantém e modifica a partir da dinâmica das interações.

A perspectiva interacional assume como central para a análise do comportamento social a forma como os indivíduos adotam e representam os papéis sociais para os outros, em um contexto social específico, de maneira análoga aos atores em um palco (GOFFMAN, 2005). Dessa forma adota um foco maior de interesse na medida em que observa os papéis como padrões amplos de comportamento que têm profundas implicações para as construções identitárias e, em assim sendo, as pessoas desenvolvem tantas identidades quanto o conjunto de relações estruturadas que tiverem.

A saliência de uma particular identidade em uma coleção de identidades disponíveis é basicamente influenciada pelo comprometimento da pessoa com o papel.

Segundo Turner (2001) a perspectiva interacional tenta responder a questões normalmente negligenciadas pela perspectiva estrutural. Qual é a dinâmica dos papéis desvalorizados ou como a teoria de papéis pode ser aplicada para papéis não formalizados nas estruturas sociais? Como os papéis se modificam ao longo do tempo e como explicamos a criatividade, muitas vezes bem recebida, no desempenho de alguns papéis?

Biddle (1986) propõe que cinco perspectivas podem ser apontadas na teoria de papéis: Funcional, Estrutural, Organizacional, Cognitiva e Simbólico-interacionista.

A abordagem Funcional foca-se sobre os comportamentos das pessoas que ocupam posições sociais dentro de um sistema social estável. Aos atores no sistema social, são ensinados comportamentos, concebidos como expectativas normativas compartilhadas, esperando-se que se comportem em conformidade e forcem os outros a se conformarem com essas expectativas. Entre outras coisas, os pressupostos do funcionalismo têm sido criticados por deixarem sem explicação como surgem ou "funcionam" muitos papéis que não são associados com quaisquer posições sociais identificadas no sistema, por exemplo, "o papel de

bode expiatório da família" (KOMAROVSKY, 1992, p. 302). Também trazem limitações quando se verifica que certos sistemas sociais estão longe de ser estáveis e que muitas normas podem não ser compartilhadas, resultar em conformidade ou serem sancionadas.

A Teoria de Papéis Estrutural tem sua atenção focada nas estruturas sociais, concebidas como organizações estáveis de pessoas. Os papéis são os comportamentos padronizados que as pessoas que compartilham da mesma posição social ou estatuto podem exibir dirigidos para outras pessoas que compartilham outras posições sociais. Esta abordagem compartilha com o funcionalismo a crítica de ver a sociedade como estável, consensual e contínua. Além disso, seu foco é mais sobre o ambiente social e menos sobre os indivíduos.

A Teoria de Papéis Organizacional reúne pesquisadores interessados nos papéis dos sistemas sociais que são pré-planejados, orientados para a tarefa e organizados hierarquicamente. Também é alvo de críticas desde que subentende que as organizações são entidades racionais, estáveis e que os conflitos são sempre decorrentes da discrepância nos papéis preestabelecidos (BIDDLE, 1986).

Teoria de Papéis Cognitiva é uma abordagem que tem focado a sua atenção sobre as relações entre as expectativas do papel e o comportamento (SCHEIN e MUELLER, 1992; SCHEIN *et al.*, 1996). Este campo tem se espalhado em diversos subcampos. Ao contrário de outras abordagens, a Teoria de Papéis Cognitiva é criticada porque, ao concentrar-se muito sobre os processos cognitivos individuais, muitas vezes não presta a devida atenção aos fenômenos de papéis que estão associados às posições sociais ou fenômenos de caráter temporais e estruturais.

A Teoria de Papéis simbólico-interacionista salienta o papel dos atores individuais, a evolução dos papéis por meio da interação social e os diferentes conceitos cognitivos através dos quais os atores sociais compreendem e interpretam a sua própria conduta e dos outros. Representada pelos trabalhos de Goffman (2005), esta abordagem tem feito significantes contribuições para a compreensão dos papéis em interações informais e proporcionou um amadurecimento na compreensão das relações entre os papéis, do conflito de papéis e o estresse, das emoções e do *self* (BIDDLE, 1986). Em que pese uma discussão sobre se Goffman é um interacionista simbólico ou um sociólogo estrutural, Stryker rebate argumentando que se trata de um questionamento "fundamentalmente errado na presunção de uma oposição intrínseca entre as duas perspectivas" (1987, p. 88).

Independente de suas contribuições, também essa perspectiva tem atraído a sua parcela da crítica, pois muitas vezes falha em discutir os limites contextuais para a aplicação de suas

ideias, e tampouco esclarece se as expectativas de conduta geram, decorrem de, ou evoluem conjuntamente com os papéis. Também não esclarece sobre quais são as relações entre expectativas e comportamento.

Adotamos neste estudo a perspectiva de papéis implícita na proposta do interacionismo simbólico estrutural, onde papéis são vistos como posições relativamente estáveis na estrutura social que trazem subjacentes padrões de comportamento institucionalizados. Esses conjuntos de comportamentos associados a um papel não são entendidos como estruturas objetivas impostas às pessoas, mas sim como hábitos internalizados que a pessoa, sempre que a escolha for possível, escolherá em vez dos comportamentos associados a outros papéis disponíveis ou não.

2.3. Interacionismo Simbólico Tradicional

Apesar de Herbert Blumer (1998) ter cunhado e popularizado a expressão "interação simbólica", presume-se ser George H. Mead o fundador da escola da psicologia social sociológica, a qual denominava "Behaviorismo social", e que sugere lidar com a experiência humana e desenvolvimento do *self* do ponto de vista da sociedade e dos significados socialmente compartilhados.

> "Significado está implícito, se não sempre explícito, na relação entre as diferentes fases do ato social a que se refere, e dos quais se desenvolve. E seu desenvolvimento tem lugar em termos de simbolização, ao nível da evolução humana [...]. Ou seja, os objetos são constituídos em termos de significados dentro do processo social de experiências e de comportamento, através do ajuste mútuo das respostas ou ações dos vários organismos individuais envolvidos nesse processo, uma adaptação feita possível por meio de uma comunicação que leva a forma de uma conversa, de gestos nos estágios iniciais desse processo evolutivo, e de linguagem em suas fases posteriores". (MEAD, 1934, p. 76-77, tradução nossa)

Para Blumer (1998, p. 2) o interacionismo simbólico apoia-se sobre três premissas:

1º. Os seres humanos agem em relação às coisas na base dos significados que as coisas têm para eles;

2º. Tais significados derivam ou surgem da interação social do indivíduo com os outros;

3º. Significados são manipulados e modificados através de um processo interpretativo usado pela pessoa para lidar com as coisas que ela encontra.

Para o autor a primeira premissa foi largamente ignorada ou menosprezada. Se eventualmente mencionada, o significado era dado como certo ou supostamente neutro. O interacionismo simbólico, no entanto, considera que o significado tem o papel central no comportamento humano. Nenhum objeto tem valor ou significado intrínseco. O significado surge da interação do sujeito com o objeto.

Blumer (1998) esclarece que as pessoas interpretam e agem com base em símbolos. Os símbolos são os significados abstratos ligados aos objetos. Os objetos, por sua vez, podem ser qualquer coisa: objetos físicos, animais, linguagem, ideias, emoções, outras pessoas e até nós mesmos. Eles podem ter significados diferentes para pessoas diferentes. O indivíduo em sua experiência habitual com os objetos atribui-lhes significado, julga-lhes a adequação para ação, com base nesse julgamento decide e age. Se resultam em uma ação funcional ou disfuncional não é fundamental. Desta forma, interação social implica em atribuir aos objetos um valor simbólico.

Esta perspectiva teórica entende que o *self* permite a uma pessoa interagir consigo mesma ao mesmo tempo em que interage com outras pessoas de uma forma não necessariamente previsível e funcional, a partir da avaliação e tomada de decisão com base no valor simbólico atribuído. Logo, expressa a possibilidade de os seres humanos poderem observar o seu próprio comportamento e o comportamento dos outros e adaptá-lo à sua interpretação (BLUMER, 1998). Isso significa que o *self* se desenvolve através da interação e que as pessoas levam em conta o outro como base para sua conduta. Mas para Stryker a perspectiva de Blumer para o interacionismo simbólico serve como um "modelo negativo" (2006, p. 216) da proposta do interacionismo simbólico estrutural. Para o autor, o interacionismo simbólico representado na proposta de Blumer subscreve uma visão da vida social com regras indeterminadas, sem a possibilidade de um comportamento previsível. Em sendo assim, a possibilidade de investigação científica resume-se a achados *ad hoc*. Como se as possibilidades de interpretações fossem livres. A perspectiva estrutural se mostra, segundo o autor, melhor para observar as consequências das relações de grande escala na sociedade, tais como relações de gênero, em que as possibilidades de interpretações são restringidas pelos papéis atribuídos à posição ocupada em uma estruturação compartilhada da sociedade.

Stryker (2006) argumenta que não há nenhuma ortodoxia teórica no interacionismo simbólico. De fato pode-se argumentar que há pelo menos duas perspectivas teóricas distintas.

Uma vertente proveniente das ideias de Mead descende dos pensamentos dos filósofos morais escoceses do século 18, também dos pragmatistas americanos do final do século 19 e

início do século 20, como Willian James e John Dewey e Charles Pierce (STRYKER, 1987; CALLERO, 2003; STRYKER, 2006).

Há, contudo, uma diferente compreensão de interacionismo simbólico que tem suas raízes na tradição idealista continental de Kant e Hegel, e que deu origens às abordagens interpretativistas construtivistas da realidade social. O construcionismo[4] social como paradigma sociológico tornou-se proeminente a partir da publicação do livro *A construção social da realidade* de Berger e Luckmann (2004), ainda que os autores recusem veementemente esse papel.

Eles não se empenham na busca do conhecimento ou na definição da natureza ontológica desse conhecimento, pois o mundo é visto como sendo composto de múltiplas realidades e as pessoas são capazes de dirigi-las para qualquer domínio do conhecimento.

> "Por conseguinte, excluímos da sociologia do conhecimento os problemas epistemológicos e metodológicos que perturbaram seus dois principais criadores (Scheler e Mannheim). [...] O nosso propósito aqui é, claro, de caráter teórico. Mas, a nossa teorização refere-se à disciplina empírica nos seus problemas concretos e não à pesquisa filosófica dos alicerces da disciplina empírica". (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 28).

Embora ainda em grande parte influenciado pela epistemologia do behaviorismo social proposta por Mead, o interacionismo simbólico tradicional como método se baseia na noção de uma postura introspectiva empática do pesquisador. O observador deve buscar acessar os significados e as interpretações das pessoas por meio de observações, entrevistas e participação adotando uma relação empática com os seus informantes.

Com uma visão mais fenomenológica, Berger e Luckmann (2004) propõem que é o caráter intersubjetivo do conhecimento de senso comum que permite às instituições humanas e à cultura produzir a estabilidade dos significados.

Os autores também se amparam na noção de que as pessoas não têm nenhum sentido real de *self*' fora da existência social, mas avançam propondo que a sociedade tampouco pode existir de outra forma que não seja como produto do conhecimento humano. Entendem, portanto, que a estrutura social que restringe a ação humana nada mais é do que um conhecimento.

O processo pelo qual a versatilidade das ações humanas é circunscrita é chamado pelos autores de institucionalização.

---

[4] O Construcionismo foca as construções que os indivíduos produzem de forma coletiva e é, portanto, um conceito mais subsidiado pela sociologia. O Construtivismo, por sua vez, foca a construção das estruturas cognitivas que o indivíduo elabora ao longo de seu desenvolvimento, portando um conceito mais pertinente à psicologia (ARENDT, 2003).

Os autores apresentam três momentos em que o conhecimento da realidade é construído e internalizado:

No primeiro momento, a externalização ou projeção, a sociedade é construída como um produto humano.

No segundo momento, objetivação ou reificação, a sociedade se torna uma realidade objetiva. Por meio da linguagem e das funções cognitivas, o indivíduo torna o mundo exterior objetivo; os objetos são apreendidos como realidades e as estruturas pelas quais os novos conhecimentos serão interpretados são desenvolvidas. A relação entre o ser humano, produtor de mundos sociais e o mundo social, produto humano é segundo os autores uma relação dialética.

Berger e Luckmann (2004) comentam o paradoxo de que o ser humano possa produzir um mundo que ele experimenta como algo distinto de uma produção humana.

O terceiro momento se caracteriza pela internalização e alternância de papéis - os seres humanos tornam-se produtos sociais.

Esse processo inicia-se pelo desenvolvimento de hábitos.

Quando as ações são repetidas tantas vezes que se tornam um padrão de comportamento elas se tornam hábitos. Assim, no futuro, a mesma ação poderá ser reproduzida sem o dispêndio de tanto esforço.

Quando as ações transformadas em hábitos passam a ser compartilhadas e se tornam disponíveis para todos os membros de um grupo social, permitindo uma tipificação das ações e dos atores que as desempenham e o estabelecimento de uma relação recíproca entre estes, tornam-se institucionalizadas. Assim os comportamentos habituais institucionalizados para certo tipo de pessoas têm que ser desempenhados por essas pessoas e tão somente por essas pessoas.

Tal caráter de controle é inerente à institucionalização, portanto precede e é independente dos mecanismos de sanções especificamente criados para manter uma instituição (BERGER e LUCKMANN, 2004).

No processo de institucionalização, os significados tornam-se intrínsecos aos papéis sociais. Por meio do desenvolvimento e da representação dos papéis institucionalizados, as instituições são então incorporadas na experiência individual.

2.4. Interacionismo Simbólico Pragmatista

A influência pragmática no interacionismo simbólico pode ser verificada quando rejeitando "a ideia de que os fatos sociais devam ser tratados como coisas, os interacionistas resolveram tratar as coisas como fatos sociais esculpidos pelo esforço coletivo de indivíduos historicamente situados" (SHALIN, 1986, p. 26). Em outras palavras, para os pragmatistas, objetos não podem existir fora da relação de conhecimento entre sujeito e objeto. De fato os pragmáticos rejeitam dualismos como a separação da mente e do corpo, e de sujeito e objeto, que dividem os empiristas e os idealistas (MCDERMID, 2006).

Mas diferentes versões do pragmatismo mostram que também não se trata de um movimento monolítico (SHALIN, 1986; 1991).

A inspiração pragmática do interacionismo simbólico é trazida por Mead, por meio de três elementos que o autor tem como fundamentais para a investigação social:

1) a interação entre os atores e o mundo social como o foco de análise;

2) a compreensão de que tanto os atores como o mundo social são processos historicamente situados e,

3) que os atores interpretam o mundo social, conferindo-lhe significado.

McDermid (2006) esclarece que o pragmatismo, como filosofia, fundamentalmente apresenta-se como uma ponte entre conflitos metafísicos e epistemológicos. Sob a perspectiva pragmática, as disputas metafísicas deveriam começar pelo hábito de analisar qual diferença prática se verifica se uma teoria for verdadeira e sua rival não.

Assim, por uma ótica pragmática, se não há essa diferença então não há um real desacordo e, portanto, nenhuma disputa de fato. Teorias e modelos devem ser julgados primeiramente por seus resultados e consequências, e não por suas origens ou suas relações com dados e fatos antecedentes.

O autor argumenta que o pragmatismo indica que, tal como se verifica na filosofia popperiana falsificacionista, na medida em que a teoria funciona, ou funciona na prática, faz sentido mantê-la em uso. É, entretanto, necessário que o pesquisador mantenha-se sempre aberto à possibilidade de que mesmo uma boa teoria acabará por ser substituída por outra ainda melhor.

Portanto, do ponto de vista do pragmatismo a pesquisa deve começar apenas quando há alguma dúvida real.

Esse caráter pragmático é mais perceptível na versão do interacionismo simbólico estrutural, que enfatiza a noção de que ação e interação representam esforços para solução de problemas (STRYKER e VRYAN, 2006). Também é perceptível na proposta metodológica da *Grounded Theory* na medida em que propõe que o resultado é uma teoria fiel aos fatos cotidianos de uma área substantiva, fortemente relacionada às realidades diárias dos atores sociais e, portanto, altamente aplicável no seu tratamento (GLASER e STRAUSS, 1967).

Stryker e Vryan (2006) esclarecem que do ponto de vista do interacionismo simbólico estrutural, em uma relação entre sociedade e atores, há uma prioridade causal na sociedade. Em outras palavras a sociedade preexiste ao indivíduo ainda que seja o produto desses indivíduos na coletividade.

Entretanto, porque considera a estrutura social como antecedente ao indivíduo, não necessariamente considera esse um ser desprovido de capacidade de mudanças. Para ser um agente, entretanto, o ser humano precisa primeiro perceber-se como agente. Essa análise do interacionismo simbólico estrutural também se coaduna com outra premissa do pragmatismo que é o repúdio à noção de seres humanos como observadores passivos.

Como teoria do conhecimento, o pragmatismo propõe que a observação é ação. A observação é seletiva. Observar é estar à procura de algo. Assim, as percepções e observações não refletem a natureza social com imparcialidade passiva. A capacidade de intervenção humana está presente até mesmo quando as pessoas estão apenas observando, porque os observadores são guiados por interesses, necessidades.

2.5. Origens epistemológicas da *Grounded Theory*

Bryant e Charmaz (2007) aconselham que para compreender as questões epistemológicas pertinentes à *Grounded Theory* deve-se ter em conta os movimentos sociológicos dos anos 60. Crescentes críticas aos métodos quantitativos e ao positivismo, algumas mais explícitas e outras menos, figuravam nos trabalhos de Blumer, Mills, Goffman, dentre outros, onde a objetividade do pesquisador e a natureza concreta dos fenômenos eram rejeitadas.

Ao desenvolver o método, Glaser e Strauss, de diferentes formações metodológicas, estavam interessados em fornecer uma base clara para a pesquisa qualitativa sistemática e que tivesse o mesmo *status* que um trabalho quantitativo. Glaser vinha da Universidade de

Columbia e trazia influências do estruturalista Robert Merton e do matemático Paul Lazarsfeld. Strauss, proveniente da escola de Chicago, recebia as influências do interacionismo simbólico de George Mead. Para Bryant e Charmaz é talvez por isso fácil identificar nas justificativas dos autores (mais especificamente em Glaser) argumentos de um "ingênuo" (2007, p. 33) caráter positivista.

Nesta mesma época o controverso livro de Thomas Kuhn, *A estrutura das revoluções científicas*, é publicado pela primeira vez em 1962. Kuhn, dando mostras de um pensamento pragmático, propunha que a ciência apresenta transições paradigmáticas, onde um paradigma mais antigo é totalmente ou parcialmente substituído por um novo, toda vez que novos fenômenos, não explicáveis pelo paradigma dominante, denominado por ele como ciência normal, são verificados.

Para Kuhn um paradigma caracteriza-se como um conjunto de "realizações científicas que, durante algum tempo, fornecem problemas e soluções modelares para uma comunidade praticante de uma ciência" (KUHN, 1978, p. 13).

Esta questão mostrou-se de particular importância para as ciências sociais uma vez que seu objeto de estudo é o comportamento humano e os seres humanos dão subjetividade às suas ações.

Kuhn (1978) sugeriu que a questão de saber se uma disciplina é ou não é uma ciência só pode ser respondida quando os membros de uma comunidade acadêmica chegam a uma concordância a esse respeito.

A concordância na época da publicação era a premissa positivista de que um fato científico deve ser verificável pela referência ao seu sucesso preditivo e o critério popperiano de que deve ser potencialmente passível de falseamento.

Dessa forma, a psicanálise, a sociologia e até mesmo a economia não poderiam ser consideradas como ciências normais, dada sua natureza epistemológica.

A perspectiva positivista, aceita pelas ciências naturais, apresenta demasiadas anomalias ao explicar o comportamento social, principalmente pela relação íntima entre comportamento social e história, trazendo dificuldades para propor previsões precisas ou refutação inequívoca.

Para Bryant e Charmaz (2007), os argumentos de Kuhn e sua visão historicamente orientada do que constitui a ciência, rapidamente capturaram a imaginação de estudiosos de sociologia interessados em abordagens qualitativas e epistemologia.

A *Grounded Theory* é conhecida como uma abordagem abdutiva para análise de dados uma vez que o método surgiu de sua insatisfação com a prática prevalente de testar as grandes

teorias sociológicas de forma hipotético-dedutiva. Por conta disso, Bryant (2009) comenta que o método já foi definido por muitos pesquisadores como ingenuamente indutivista.

Para Haig (1995) como um método de comparação constante que permite ao pesquisador interpretar os diversos padrões nos dados, e partir daí para o desenvolvimento de ideias teóricas em um nível mais elevado de abstração tem sido criticado como sendo um retorno a um mero indutivismo baconiano.

Para o autor, no entanto, o princípio por trás da investigação *Grounded Theory* não é nem dedutivo nem indutivo, estando ambos combinados em um raciocínio abdutivo influenciado pelo pragmatismo de Charles Peirce.

> "A caracterização típica de inferência abdutiva pode ser dada da seguinte forma: algumas observações (fenômenos) que são encontradas são surpreendentes porque eles não derivam de qualquer hipótese aceita, notamos que essas observações (fenômenos) seguiriam, como um curso natural a partir da verdade de uma nova hipótese em conjunto com pretensões auxiliares aceitas; nós, portanto, concluímos que a nova hipótese é plausível e, portanto, merece ser levada a sério e investigada". (HAIG, 1995, p. 6, tradução nossa).

Enquanto a indução parte de um particular para uma abstração e a dedução parte do geral para o particular, a abdução credita um caso a partir da relação de uma regra com um resultado. A abdução é a inferência das causas pelos efeitos verificados em uma série de eventos. É um processo de adoção de hipóteses explanatórias.

O termo, utilizado pela primeira vez por Pierce para designar o único meio real de inferência de conhecimento, distinto dos tipos mais comuns de conclusão, dedução e indução, ainda não é um meio tradicional de elaboração de conclusões e, como um novo método, ainda não está incorporado à lógica formal (REICHERTZ, 2010).

A *Grounded Theory* apresenta uma aproximação com a verificação popperiana, na medida em que busca evidências da existência de suas categorias e da validade dessas hipóteses, mas distancia-se dela no fato de que a verificação é subordinada à descoberta por meio dos dados e não de teorias prévias.

Glaser e Strauss também beberam na fonte do pragmatismo de Pierce e do interacionismo simbólico de Mead, principalmente por conta de Strauss (BRYANT, 2009), e juntaram-se na rejeição da noção de que a verdade científica reflete uma realidade concreta externa e independente (SUDDABY, 2006).

Esses teóricos anteriores argumentavam que a "verdade" vem do consenso entre os observadores, uma vez que o que é observado faz sentido ou funciona.

Bryant (2009) comenta que uma das mais controversas discussões sobre a *Grounded Theory* refere-se à noção da descoberta de uma teoria. O termo teoria, em um sentido implica

algo como uma conjectura e, em outro sentido, implica algo com um *status* enriquecido, sendo a teoria alcançada somente após esforços exaustivos para testá-la e desafiá-la.

Para o autor, este último significado foi o que Glaser e Strauss pensaram quando propuseram o método. Entretanto, quando uma teoria fundamentada é primeiramente desenvolvida, dificilmente pode-se reivindicar este estatuto, que só poderá ser alcançado mais tarde, com a atenção e esforço de outros pesquisadores.

Portanto, o autor explica que aqueles que trabalham com a *Grounded Theory* muitas vezes adotam uma visão pragmatista de que teorias e conceitos são mais bem considerados em termos de sua utilidade em vez de sua veracidade. E paradoxalmente eles são a verdade na medida em que são úteis. O que, de certa forma, assemelha-se mais ao primeiro sentido: uma teoria como uma hipótese.

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1. O uso da literatura técnica na *Grounded Theory*

Em um estudo convencional, o objetivo da revisão da literatura é, sobretudo, aperfeiçoar a questão de pesquisa, identificar lacunas na pesquisa anterior e determinar hipóteses.

Ao contrário da maioria das abordagens de pesquisa, a *Grounded Theory* não exige que a literatura seja revista antes de ir para o campo e iniciar a análise dos dados, porque isso poderia levar o pesquisador a fazer suposições e forçar os dados em vez de deixá-los se revelarem. Esta característica do método tem levado a equívocos sobre o papel da literatura técnica. Na verdade a revisão da literatura é amplamente recomendada. Uma revisão da literatura pertinente estabelece o pensamento atual na área substantiva.

A *Grounded Theory* propõe o envolvimento simultâneo e interativo do pesquisador na coleta de dados e análise; na construção de códigos analíticos e conceitos a partir dos dados e na condução da revisão de literatura, durante a análise, a fim de aumentar a sensibilidade teórica e, ao final da pesquisa, aumentar a validade dos resultados (PANDIT, 1996).

A seguir fazemos uma revisão da literatura relevante que nos guiou ao longo da pesquisa em torno dos principais conceitos investigados: identidade e gênero.

3.2. Identidade

Com o propósito de definir o que é entendido por identidade de gênero no presente estudo, é importante primeiro conceituar o que entendemos por identidade.

"Identidade" é um termo frequente na sociedade contemporânea e importante objeto de investigação e teorização nas ciências psicossociais. Trata-se, entretanto, de um termo difícil de definir (GLEASON, 1983; ERIKSON, 1998; FEARON, 1999).

> "Embora todos saibam como usar corretamente a palavra (identidade) no discurso cotidiano, é bastante difícil dar uma declaração sumária curta e adequada que capture a amplitude de seus significados presentes". (FEARON, 1999, p. 2, tradução nossa)

Fearon (1999) argumenta que é difícil elucidar sua acepção no senso comum, mas argumenta que tampouco os acadêmicos se dão ao trabalho de explicitá-la em seus trabalhos, assumindo-o como algo conhecido e trazendo assim uma ampla variedade de sentidos. Ademais, as diferentes tradições de pesquisa desenvolveram diferentes concepções para o termo.

A forma como é usualmente empregado deriva em grande parte do trabalho de Erikson. O próprio Erikson (1998) observa que a variabilidade de acepções em que o conceito é usado abrange desde os sentidos mais amplos até os mais restritos.

Reconhecendo a impossibilidade de abarcar todos os atuais usos do termo "Identidade", Fearon (1999) propõe que o conceito é presentemente utilizado em dois sentidos comumente interligados, o "social" e o "pessoal".

Refletindo as primeiras preocupações de Erickson, o autor argumenta que muito do interesse nesse conceito está precisamente na forma como estes dois sentidos se entrelaçam. No primeiro sentido quase sempre "identidade" assemelha-se à noção de categoria social. De certa forma, toda identidade social emerge de uma categoria, mas nem toda categoria social às quais um indivíduo pertence lhe proporciona um senso de identidade. Para isso é necessário que a categoria produza um senso de autodefinição relativa a esse pertencimento. Em outras palavras, uma identificação.

O segundo sentido, o pessoal, refere-se ao senso de distinção dentro da semelhança e de relativa permanência na mudança (CIAMPA, 1987; PAIVA, 2007). A noção de permanência (*sameness*) da identidade repousa na própria origem da palavra, que deriva do termo em latim "idem" (o mesmo). Por outro lado, a construção das identidades também se referencia pela noção de alteridade (*otherness*). Alteridade e identidade são dois conceitos inseparáveis. O *self* só existe em relação ao outro e vice-versa.

Stryker e Burke (2000) propõem que o termo é usado em três sentidos, o de referência à cultura de um povo (para os autores sentido este quase indistinto do de etnia), o de pertencimento a uma categoria social ou coletividade e o de partes integrantes do *self*, compostas pelos significados atribuídos aos múltiplos papéis a que uma pessoa se vincula.

Fearon (1999) observa, contudo, que embora muito diversas, as inúmeras definições trazem recorrentemente uma referência a um senso de autorreconhecimento. Outro aspecto recorrente é a noção de reflexividade. Os seres humanos têm a capacidade de refletir sobre si mesmos, tomando a si mesmos como objetos (MEAD, 1934).

3.2.1. O conceito de identidade em Erikson

Erikson é geralmente considerado um dos precursores nos estudos da identidade (FEARON, 1999). Seu referencial teórico fundamenta-se sobre uma distinção entre o sentido de continuidade psicológica, que repousa nas características únicas que trazem distinção a um indivíduo em relação aos demais, e o sentido de descontinuidade, que se refere ao repertório de papéis que uma pessoa pode desenvolver socialmente.

Apesar de suas raízes psicanalítico-freudianas, Erikson mostra-se muito mais orientado para as influências socioculturais no desenvolvimento da identidade. É já identificada na Teoria do Desenvolvimento Psicossocial de Erikson, no entanto ainda embrionária, a consciência de que a identidade deve conciliar o indivíduo e o grupo (PAIVA, 2007).

Erikson (1998) observa que nas primeiras concepções sobre identidade de ego, a sociedade e sua relação com a construção do ego, aqui tomado com significado de consciência de si mesmo ou *self*, eram exploradas de forma difusa. Para o autor, as diferenças metodológicas que caracterizavam a abordagem psicanalítica e a sociologia da época imprimiram uma falsa distinção entre o indivíduo isolado na situação terapêutica e o indivíduo no meio social. O conceito de energia instintiva, central à psicanálise, mostrava-se insuficiente para explicar o ser humano em seu contexto histórico-cultural e como o que o autor denominava "identidade de grupo" e a identidade de ego complementavam-se mutuamente.

Para Erikson (1998) faz-se também necessário diferenciar o conceito de identidade pessoal de identidade de ego. A primeira baseia-se na observação da uniformidade e continuidade da existência no tempo-espaço e simultaneamente a percepção de que os outros reconhecem essa uniformidade e continuidade. Fornece o senso de coerência e continuidade da interação dos dados biológicos, da biografia pessoal e das respostas sociais. Já a segunda concerne à consciência subjetiva dessa existência. Identidade de ego é a consciência de *self* que se desenvolve constantemente, nas novas experiências e informações, adquiridas nas interações diárias com os outros.

Para o autor, a identidade é uma entidade tripartite, bio-psico-social, que se desenvolve de forma epigenética, ou mediante a sucessiva formação e adição de novas partes. Na teoria de desenvolvimento da identidade formulada por Erikson (1998) cada estágio caracteriza uma crise entre duas forças emocionais opostas, uma com uma disposição positiva

(forças sintônicas) e outra com uma disposição negativa (forças distônicas). Superar com sucesso cada crise envolve a realização de uma relação saudável ou de equilíbrio entre as duas disposições opostas e representa para o indivíduo tornar-se competente em uma fase da vida, pelo desenvolvimento de habilidades psicossociais (*ego mastery*). Uma identidade de ego consolidada inclui um sentimento de continuidade com o estágio anterior.

O autor propôs que as pessoas enfrentam oito grandes crises durante o curso da vida (Joan Erikson, esposa de Erik Erikson, descreveu um nono estágio posteriormente), descritas no Quadro 1.

Quadro 1: Estágios do desenvolvimento Psicossocial

Idade	Crise Psicossocial	Relações significantes	Interações sociais
(0-1)	Confiança vs. Desconfiança;	Mãe	Dar e receber
(2-3)	Autonomia vs. Vergonha e dúvida;	Pai	Manter e liberar
(3-6)	Iniciativa vs. Culpa;	Família	Perseguir e participar
(7-12)	Indústria (competência) vs. Inferioridade;	Vizinhos e escola	Completar e fazer em conjunto
(12-18)	Identidade de ego vs. Confusão de Papéis;	Grupos e modelos	Ser único e ser diferente
(20s)	Intimidade vs. Isolamento,	Parceiros e amigos	Encontrar-se ou não nos outros
(20s - 50s)	Produtividade vs. Estagnação;	Membros da família e colegas de trabalho	Fazer, e cuidar
(50s e além)	Integridade do Ego vs. Desespero	Humanidade ou "minha espécie"	Ser, ter sido e vir a não ser

Fonte: adaptado de Erikson (1976)

Se a resolução da crise for negativa, o indivíduo poderá sentir-se socialmente inadaptado e desenvolver sentimentos de incompetência em relação a si mesmo e aos outros.

O trabalho de Erikson, ainda que não explicitamente, coloca em foco a importância das relações interpessoais e da autopercepção de eficácia no desenvolvimento do autoconceito. Como resultado das relações com os outros a criança e posteriormente o adulto internaliza as atitudes básicas que afetam a sua autoimagem e os relacionamentos futuros.

Como observa Dubar (2005) até então as teorias de identidade levam a uma interpretação da divisibilidade do *"eu"* em um "eu social", coletivo, transacionado

externamente e um "eu individual", interno. No entanto essa pretensa divisão do *self* não existe de fato. Como o autor observa, a identidade para si mesmo e a identidade para o outro são "ao mesmo tempo inseparáveis e problemáticas" (DUBAR, 2005, p. 135).

Para compreendermos como se processa o desenvolvimento do *self* a partir do constante diálogo do indivíduo com a sociedade, o entendimento de duas teorias, a Teoria da Identidade (TI), de tradição eriksoniana e interacionista-simbólica, e a Teoria da Identidade Social (TIS), oriunda das teorias de relações intergrupais, assim como o conceito de reflexividade, tornam-se fundamentais.

3.2.2. *Self*, Identidade e Identidade Social

Há entre as teorias substanciais similaridades, tanto quanto distinções que, quando mais apropriadamente examinadas, permitem avançar no entendimento da construção do *self*.

Basicamente ambas as teorias se desenvolvem buscando explicar como a estrutura social afeta a construção do *self* e como essa construção reproduz-se no comportamento social, confirmando essa estrutura ou modificando-a. Trazem, entretanto, distintas compreensões da estrutura social, como é organizada e como se reflete no desenvolvimento do *self*.

A Teoria da Identidade proposta por Sheldon Stryker desenvolve-se a partir de duas vertentes que enfatizam lados distintos de um mesmo processo. Uma vertente buscou investigar como as estruturas sociais influenciam a estruturação do *self* refletindo-se em comportamentos sociais. A outra procura examinar como se processam dinamicamente a interiorização e a autoverificação dessas estruturas (STRYKER e BURKE, 2000).

A Teoria da Identidade Social também se desenvolve a partir de dois campos distintos ainda que inter-relacionados e complementares de estudo: a investigação dos processos cognitivos de categorização social e o reconhecimento de pertencimento ou não a essas categorias a partir do significado emocional nelas depositado (HOGG e TERRY, 2000).

Os principais pontos de aproximação entre ambas as teorias, TI e TIS, estão no (a) entendimento do *self* como a organização das múltiplas identidades significativas que se encontram delimitadas pelas práticas sociais, como as normas para a TIS ou os papéis para a TI, na (b) refletividade da estrutura social na autodefinição da pessoa como indivíduo e como membro de um grupo e na (c) saliência dinâmica dessas identidades, acionada pela

positividade de uma categoria social no contexto para a TIS ou pelo comprometimento com um papel social para a TI (HOGG, TERRY e WHITE, 1995; STETS e BURKE, 2000).

As principais distinções se apresentam pela particular compreensão de sociedade para cada teoria, sua abrangência e como é estruturada. Na Teoria da Identidade, a sociedade é entendida a partir de redes sociais específicas que estão inseridas em um contexto macrossocial que funciona como fronteira e que influencia como e se um indivíduo é aceito dentro das redes menores (STRYKER e BURKE, 2000). Na Teoria da Identidade Social a sociedade é concebida como uma organização de inúmeras categorias cognitivamente estabelecidas e afetivamente avaliadas que se relacionam entre si.

Uma segunda distinção diz respeito ao processo de autolocalização do indivíduo na sociedade, que lhe proporciona a compreensão de quem é e como agir. Esse processo recebe na Teoria da Identidade o nome de **identificação** e, na Teoria da Identidade Social, **autocategorização**. Esses processos não se distinguem apenas na denominação, mas também e principalmente nas estruturas que subsidiam a formação do autoconceito: papéis sociais para a primeira e categorias sociais para a segunda.

Ainda outra distinção relevante entre a noção de identidade construída com base em grupos ou papéis. Está na uniformidade que assinala a percepção e a ação dos membros de um grupo social e a desigualdade que caracteriza a percepção e a ação entre um papel e seu contrapapel no contexto de interação (STETS e BURKE, 2000). Essa distinção será mais bem explicada adiante.

Finalmente é possível distinguir as duas teorias no que concerne ao nível de análise. Enquanto a Teoria da Identidade destaca o desenvolvimento da identidade do ponto de vista individual e com base em relações prioritariamente diádicas, as relações de papel e contrapapel, a Teoria da Identidade Social foca as relações intergrupais (HOGG, TERRY e WHITE, 1995).

A seguir prosseguiremos com uma breve revisão dos pontos centrais dessas teorias.

3.2.2.1. Teoria da Identidade Social

Pelo enfoque da Teoria da Identidade Social, a identidade se forma a partir da autocategorização.

Dada a limitada capacidade humana de lidar cognitivamente com a imensa variedade de estímulos de ambientes socialmente complexos, as pessoas são classificadas de maneira seletiva em categorias já existentes, com base no reconhecimento da existência de características comuns ou distintivas entre elas. Essas categorias são investidas de significados interpretados a partir da observação direta ou indireta das relações entre os diferentes grupos.

Com base nessa significação as pessoas desenvolvem identificações que lhes permitem se localizarem e definirem comparativamente em termos de "eu" e o endogrupo, ou grupo aos quais pertence e "outros" e os exogrupos, ou grupos aos quais não pertence (ASHFORTH e MAEL, 1989).

A identidade emerge, portanto, do senso de pertencimento a esses grupos ou categorias sociais - autocategorização - e ao significado depositado nesse pertencimento – identificação social.

Embora tais grupos preexistam ao indivíduo, apenas são reconhecidos a partir de um segundo processo que é a comparação social. Dessa forma o reconhecimento de pertencimento a um grupo só é possível pelo reconhecimento de outros grupos que se distinguem desse pela posse de características contrastantes ao primeiro (ASHFORTH e MAEL, 1989).

Central a esse processo está o conceito de protótipo. Protótipos são as representações de membros típicos dos grupos ou categorias sociais em comparação.

Turner e Turner (1992) diferenciam "protótipos" de "exemplos". Para os autores protótipos seriam representações mentais abstraídas dos muitos exemplos reais de membros de uma categoria social. São, portanto, esquemas cognitivos. Embora os dois conceitos tratem de representações individuais, ao separar aquelas que são baseadas em abstrações, os protótipos, daquelas formadas com base em dados concretos, os exemplos, o entendimento dos autores a respeito de protótipo pode trazer muita proximidade com o conceito de estereótipo. Estereótipo é definido como uma generalização cognitiva relativamente estável e que despreza as possíveis variações individuais acerca de um grupo de pessoas (ARONSON, WILSON e AKERT, 2002).

Já Hogg e Terry (2000) não fazem essa distinção e concebem protótipos como representações que podem ser tanto referentes a membros reais, exemplares de um grupo, que melhor encarnam as características do grupo, como tipos abstraídos ideais e que personificam as características que melhor distinguem uma categoria de outra.

Para Hogg, Terry e White (1995), protótipos são contextualmente dependentes, ou seja, são definidos em função do exogrupo saliente no contexto de relações, enquanto estereótipos são mais estáveis e "relativamente impermeáveis à mudança" (ARONSON, WILSON e AKERT, 2002, p. 301). Em outras palavras um protótipo pode ou não ser um estereótipo e vice-versa.

As crenças a respeito da natureza das relações entre os grupos também influenciam o processo de identificação e de representação prototípica. Assim, as categorias homem e mulher, masculino e feminino só existem a partir do reconhecimento de aspectos que caracterizam cada um desses grupos e das concepções a respeito das relações de um grupo com o outro (MCDOWELL, 2004) e a importância, ou saliência dessas relações para o contexto social interativo imediato ou mais duradouro.

Hogg e Terry (2000) argumentam que o processo de interiorização das características prototípicas dos grupos no *self* conduz a um processo de despersonalização. Esse processo não implica na dissolução do autoconceito, mas sim na incorporação do social no individual, de tal forma que produz comportamentos sociais orientados por normas e estereótipos. O reconhecimento de pertencimento a uma categoria social leva a um pensar, agir e sentir-se como membro dessa categoria, delineando uma lógica comum de orientação para a ação.

A base da identificação social está na percepção de uniformidade intragrupal e distinção intergrupal e se manifesta por meio de aspectos cognitivos, atitudinais e comportamentais. A percepção de maior uniformidade dentre os membros do grupo e diferenciação entre os grupos influencia a visão do *self*, amplia a avaliação positiva do endogrupo e negativa do exogrupo e aumenta o comprometimento com o endogrupo reduzindo a intenção de deixá-lo (STETS e BURKE, 2000).

A noção de identificação social, mesmo incorporando o processo de despersonalização prototípica, não é antagônica à de autoconceito do *self*. Entretanto, para a Teoria da Identidade Social, o entendimento de *self* é o de uma combinação singular das inúmeras categorias sociais a partir das quais cada pessoa reconhece-se como membro (HOGG e TERRY, 2000).

3.2.2.2. Teoria da Identidade

Baseada nos pressupostos do interacionismo simbólico, na Teoria da Identidade a identificação reproduz de uma maneira muito parecida a estruturação precedente da sociedade

e sua influência na formação do *self*, mas baseia-se nos papéis sociais que cada pessoa exerce e não no reconhecimento de pertencimento a grupos e categorias sociais (HOGG, TERRY e WHITE, 1995).

Papéis referem-se ao conjunto de normas, comportamentos e atitudes, descritos e prescritos aos indivíduos que se encontram em uma relativa posição social, com referência aos outros dentro do mesmo sistema social (KOMAROVSKY, 1992). São os símbolos culturalmente construídos, que designam as posições relativamente estáveis dos distintos componentes de uma estrutura social (STETS e BURKE, 2000), configurados a partir das expectativas sociais anexadas a essas posições (STRYKER e BURKE, 2000).

Na Teoria da Identidade, a identidade corresponde à identificação do *self* como um ocupante de determinados papéis e à incorporação dos significados, expectativas e desempenho que lhe estão associados. Dessa forma o autoconceito ou a noção de "quem sou" emerge dos papéis sociais desenvolvidos a partir das interações com outros. Como cada pessoa desempenha uma variedade de papéis sociais, o *self* constituir-se-á como uma estrutura multifacetada que comporta os significados que cada pessoa vincula aos diferentes papéis. Esses componentes são denominados identidades de papéis (HOGG e TERRY, 2000; STRYKER e BURKE, 2000).

Assim como na Teoria da Identidade Social, a Teoria da Identidade também entende a construção do *self* a partir da refletividade do outro, no entanto não um outro prototípico, reconhecido como categoria social, mas um outro complementar reconhecido como ocupante de uma posição na estrutura social do contexto de ação. É por isso originada a partir da diferenciação ao invés da uniformidade.

Paradoxalmente, a noção de *self*, que nos proporciona o senso de individualidade, é inseparável da compreensão do outro. Assim o papel de um homem ou uma mulher na posição de gerente, o que constitui uma categoria social dentro das organizações, pode ser o de chefe em relação aos(às) seus(suas) subordinados(as), o de parceiro(a) ou competidor(a) em relação a um de seus pares ou de subordinado(a) em relação ao nível hierárquico superior. Todos esses papéis estão presentes na concepção interacional de *self* de pessoas ocupantes de uma mesma categoria social, a de "gerente".

Algumas categorias sociais mais amplas, como identidade de gênero, sobressaem-se mais fortemente que outras e exercem um efeito sobre a natureza das relações entre os papéis e sua posição relativa na estrutura social em que a pessoa se encontra, impactando indiretamente a construção do *self* (HOGG, TERRY e WHITE, 1995).

Usando o exemplo acima, embora mulher e homem tenham uma multiplicidade de papéis e tragam consigo expectativas de comportamento anexadas às posições ocupadas nas redes de relacionamentos da categoria gerente, que deveria ser comum a ambos, as categorias homem ou mulher trazem também um conjunto de expectativas e práticas institucionalizadas pelo sistema de gênero (MARTIN, 2003; RIDGEWAY e CORRELL, 2004) com diferentes consequências para cada um. Tais expectativas na maioria das vezes impõem-se sobre a categoria gerente, gerando as expectativas distintas de comportamento para um e outro na construção e a interiorização das identidades sociais e de papéis.

Um exemplo é o estudo de Shaw e Hoeber (2003) com três organizações esportivas inglesas onde os discursos de masculinidade e feminilidade se apresentavam como reforço à hierarquia social, associando o discurso de masculinidade com as posições mais altas e influentes e o discurso de feminilidade com as posições menos influentes. Entretanto, de forma contraditória, as mulheres que se encontravam nas posições superiores eram vistas como "inapropriadas" quando adotavam um discurso mais assertivo, geralmente associado à masculinidade. Dessa forma gênero como categoria social sobrepõe-se à condição hierárquica.

Hogg, Terry e White (1995, p. 264) argumentam que os papéis "proporcionam um senso de identidade individual distinta dentro de um grupo, talvez satisfazendo a necessidade de diferenciação intragrupal". Mas a noção de distinção pode não se aplicar sempre na relação entre papéis e categorias. Por exemplo, Fearon (1999) argumenta que alguns papéis são também categorias sociais e vice-versa, como "mãe", portanto não servindo à causa da distinção. O autor admite, entretanto, que a identidade pessoal possa muitas vezes servir a esse propósito.

> "Identidade pessoal é a identidade social cujo conteúdo estou mais comprometido com ou motivado por, uma que supera as demais quando tenho que fazer escolhas que implicam em violar o conteúdo normativo de uma ou outra de minhas identidades sociais. [...]. Identidade pessoal pode ser concebida em termos que intencionalmente afasta as afiliações de grupo". (FEARON, 1999, p. 22, tradução nossa)

Ao mesmo tempo em que o desenvolvimento do autoconceito tem um caráter dinâmico e múltiplo, sendo reconstruído constantemente em função do outro, caracteriza-se também por uma propriedade de continuidade e consistência ao longo do tempo (MACHADO, 2003).

O indivíduo busca constantemente a percepção de unidade subjetiva, um senso de permanência do autoconceito. Entretanto o desempenho de papéis sociais muitas vezes se

destina a atender às expectativas do outro sobre as formas de conduta para uma posição específica na estrutura social, contrariando muitas vezes a intenção original de ação.

Nesses casos não ocorre a identificação com o papel, e não havendo identificação não se torna fonte de identidade. Quando a discordância entre a expectativa do outro e as próprias torna-se frequente pode-se apresentar uma ruptura no senso de unidade e permanência do *self*, constituindo-se como uma crise de identidade (ERIKSON, 1998).

Essa natureza mecânica do *self*, que lhe confere tanto o caráter dinâmico como estático, decorre em parte da necessidade de reduzir a dissonância entre os papéis sociais internalizados e a percepção do próprio desempenho nesses papéis. Percepção essa resultante da autoavaliação ou do retorno recebido sobre a avaliação dos outros (HOGG, TERRY e WHITE, 1995).

Um atendimento satisfatório às expectativas investidas a uma identidade de papel não apenas confere à pessoa uma confirmação de eficiência, mas também uma autoavaliação positiva que, por sua vez, reflete em aumento da autoestima (HOGG, TERRY e WHITE, 1995).

Como um papel só existe em relação a outro, um desempenho satisfatório de uma identidade de papel só pode ser avaliado na relação com os papéis complementares. Satisfazer as expectativas de uma identidade de papel implica na coordenação e negociação com o contrapapel, na manipulação do ambiente a fim de controlar os recursos sobre os quais o papel tem responsabilidade (STETS e BURKE, 2000) e na elaboração dos significados investidos nessas interações.

3.2.2.3. Saliência

Ainda que a base de explicação do *self* possa ser diferente para as duas teorias, ambas reconhecem que os indivíduos desenvolvem a identidade, social ou pessoal, a partir dos significados proporcionados por uma estrutura social. Desse caráter social da estruturação do autoconceito emana uma perspectiva do *self* como uma organização de múltiplas identidades.

Dado o considerável número de categorias às quais um indivíduo possa pertencer e os diversos papéis que precise desempenhar, o *self* pode constituir-se de uma multiplicidade de identidades sociais e de identidades de papéis que podem ser concorrentes ou inconsistentes

umas com as outras impondo ao indivíduo a necessidade de priorização (ASHFORTH e MAEL, 1989).

Dessa forma, a construção do autoconceito, quer seja ela baseada em papéis, quer em categorias sociais, é uma constante busca de balanceamento entre aquilo que somos, aquilo que a sociedade espera que sejamos e aquilo que desejamos ser na sociedade.

Essa busca de equilíbrio confere a ambas as abordagens teóricas um caráter altamente dinâmico em que as múltiplas identidades, sociais ou de papéis, adquirem saliência a partir de estímulos internos e externos ao indivíduo. O processo de imposição de uma identidade sobre a outra é, contudo, entendido de forma distinta pela Teoria da Identidade Social e pela Teoria da Identidade.

Para a TIS, a saliência, exatamente assim denominada, é uma resposta às alterações contextuais que resulta da acessibilidade e adequação de uma identidade social sobre as demais (STETS e BURKE, 2000). Na busca de maximizar o significado para o contexto específico de interação, o sistema cognitivo ativará a categoria social mais disponível, que melhor explique as diferenças e similaridades entre os grupos relevantes (HOGG, TERRY e WHITE, 1995) e que mais favoreça a autoestima (ASHFORTH e MAEL, 1989).

A disponibilidade ou acessibilidade de uma identidade corresponde à prontidão com que uma categoria é ativada, como resultado dos objetivos e expectativas de uma pessoa em relação ao contexto. Enquanto adequação corresponde aos aspectos normativos e comparativos de congruência entre a identidade saliente e o contexto. Normativa porque implica na saliência de uma identidade adequada às normas culturalmente descritas e prescritas. Comparativa porque resulta da percepção de diferença intragrupal menor do que a intergrupal (STETS e BURKE, 2000).

Alem da influência do contexto imediato de interação para a saliência de uma identidade, as mudanças das relações intergrupais ao longo do tempo também funcionam como marco referencial (HOGG, TERRY e WHITE, 1995).

Identificar-se como homem ou mulher no contexto organizacional é deste modo tanto uma resposta aos aspectos mais imediatos da interação, como também às concepções culturais atribuídas a essas categorias e à forma como estão relacionadas nas diferentes sociedades e ao longo da história.

A ideia de saliência como processo de priorização também está presente na Teoria da Identidade, mas é definida a partir de comportamentos (HOGG, TERRY e WHITE, 1995).

Para Stryker e Burke (2000) a saliência na TI é definida como a possibilidade de uma identidade de papel ser invocada por uma pessoa ao longo de uma variedade de situações ou,

alternativamente, por diversas pessoas em uma situação específica. Quanto mais forte for a penetração de um papel na estrutura social, maior será a probabilidade de que ela venha a ser invocada por várias pessoas e seja fonte de identificação, portanto uma identidade de papel. Quanto mais fortes forem os laços de uma pessoa com uma identidade de papel específica, também maior será a probabilidade de que essa identidade seja saliente para ela. Como a identidade de papel é relacional, os laços a uma identidade específica estão associados à força e profundidade dos laços mantidos com outras pessoas por meio de um papel (STETS e BURKE, 2000). Esse processo é conhecido na TI como comprometimento com uma Identidade. O comprometimento com uma identidade em especial é maior se a pessoa percebe que as relações sociais mais significantes podem ser perdidas pela perda de um papel (HOGG, TERRY e WHITE, 1995).

Outro componente no entendimento da saliência para a Teoria da Identidade é a hierarquia. Diferentemente da Teoria da Identidade Social, onde a identidade é vista como uma resposta ao ambiente, na Teoria da Identidade a hierarquia de papéis é vista como uma bússola que orienta o indivíduo na busca e criação de oportunidades em que possa ativar uma identidade saliente (STETS e BURKE, 2000). Em outras palavras, são guias comportamentais. Não se trata aqui apenas de uma questão de agência-estrutura, mas também dos vínculos emocionais do indivíduo com o papel.

Em comum as teorias admitem que uma identidade, seja ela decorrente de um papel ou uma categoria social, não ocasionará efeitos para o indivíduo ou seu ambiente se ela não for ativada ou se tornar saliente. Entretanto, Stets e Burke (2000) argumentam que para a TI a saliência concerne apenas à probabilidade de uma identidade ser ativada e não necessariamente à sua ativação e, de fato, apenas a ativação de uma identidade traz efeitos visíveis para o ambiente.

A análise dos autores pode parecer contraditória, pois a simples probabilidade alta de uma identidade ser ativada significa que se trata de uma identidade saliente, sem que seja necessário que seja ativada, mas, por outro lado, uma identidade altamente saliente funciona como um propulsor na busca de situações onde ela possa ser ativada.

Entender como uma identidade pode ser mais saliente para uma pessoa implica tanto no entendimento dos fatores ambientais que contextualizam e restringem a ativação de uma identidade sobre as demais bem como o comprometimento individual e coletivo com identidades e papéis específicos.

3.2.2.4. Identidade e Reflexividade

Reflexividade, um conceito central na perspectiva de Mead da formação da identidade (CALLERO, 2003), emerge da experiência social. A formação da identidade é um complexo processo reflexivo que está constantemente em construção, constituindo-se como conceito fundamental de ligação entre o indivíduo e a sociedade e a forma como homens e mulheres internalizam as concepções de gênero convencionadas. Tornam-se assim masculinos e/ou femininos segundo as acepções culturalmente convencionadas para essas posições. Buscaremos explicar a compreensão de reflexividade em Mead.

O processo reflexivo refere-se à capacidade humana de ver a si mesmo por meio dos outros, de tornar-se um objeto para si mesmo e ser simultaneamente sujeito e objeto.

> "Reflexão ou comportamento reflexivo surge apenas nas condições de autoconsciência, e possibilita o controle e organização intencional pelo organismo individual de seu comportamento, com referência a seu ambiente físico e social, ou seja, com referência às várias situações físicas e sociais em que se envolve e às quais reage". (MEAD, 1934, p. 91, tradução nossa)

A representação do social, por meio da adoção da atitude dos outros no *self* é essencial para a perspectiva do interacionismo simbólico e teoria da identidade em Mead. Mead aborda o ego (*self*), propondo uma distinção entre o "Eu", relacionado com a concepção subjetiva da identidade pessoal, e o "Mim", relativo aos papéis socializados internalizados que o sujeito desempenha na sociedade em relação ao "outro generalizado" (BURKE e STETS, 2009, p. 20).

Só é possível a compreensão do "Eu", fluido, agente e criativo a partir da compreensão do "Mim", objeto estruturado em função de determinados grupos como referência (CALLERO, 2003). O *self* resulta da relação entre ambos. É um contínuo diálogo entre o "Eu" e o "Mim". A identidade, portanto, nasce e se desenvolve unicamente a partir da experiência social.

> "A maneira mais simples de lidar com o problema seria em termos de memória. Eu falo para mim mesmo, e eu me lembro o que eu disse e, talvez, o conteúdo emocional que segue com isso. O 'eu' deste momento está presente no 'mim' do momento seguinte. Uma vez mais, não posso virar rápido o suficiente para pegar a mim mesmo. Me torno um 'mim' na medida em que eu lembro o que eu disse. Ao 'eu' pode ser dada, no entanto, esta relação funcional. É por causa do 'eu' que nós dizemos que nós nunca estamos plenamente conscientes do que somos, que nos surpreendemos pela nossa própria ação. É quando agimos que estamos conscientes de nós mesmos. É na memória que o 'eu' está sempre presente na experiência". (MEAD, 1934, p. 174, tradução nossa)

Para Dubar (2005), Mead foi o primeiro a retratar de maneira congruente como a construção do *self* implica na socialização ou internalização da sociedade, o "outro generalizado", por meio da interação com os outros de forma simbológica.

Mead (1934) observa que as crianças ainda muito jovens não são capazes de usar símbolos, e ainda são carentes de um *self*. Na etapa imitativa as crianças interagem com os outros sem entender os propósitos ou intenções que estão por trás destas ações. Simplesmente imitam mesmo quando brincam. Só posteriormente, quando engajam em jogos com regras as crianças necessitam assumir as atitudes dos outros envolvidos no jogo. Permitem que estas atitudes influenciem seu comportamento em relação ao jogo e desta forma se tornam seres sociais.

Para desenvolver um *self* no sentido mais amplo, não é suficiente tomar as atitudes individuais dos outros em relação a si próprio, é preciso também tomar as atitudes dos outros em relação aos vários aspectos de uma atividade social comum, através da generalização das atitudes de uma sociedade organizada ou de um grupo social como um todo.

A comunidade organizada ou grupo social que dá ao indivíduo referência à sua unidade de *self* é chamado por Mead (1934) de "outro generalizado"

Para o autor a tomada destas atividades comuns e gerais de uma determinada sociedade ou de um grupo social organizado é base essencial e condição indispensável para o pleno desenvolvimento do *self* e ocorre a partir da interação.

A interação pressupõe uma adaptação recíproca a partir da ação comunicativa que não ocorre apenas por meio da linguagem, mas também e principalmente por meio de gestos. Baseando-se em Darwin e Wundt, Mead expõe que a comunicação em gestos, remanescente de estágios evolutivos anteriores e da natureza animal do ser humano, expressa fundamentalmente emoções, ou seja, "aquilo que não pode ser traduzido em linguagem articulada" (MEAD, 1934, p. 15). Sendo o gesto o componente do ato individual que conduz tanto ao próprio ajustamento como por parte dos outros indivíduos, pode trazer implícitas ideias subjacentes, tornando-se assim um símbolo no processo social do comportamento.

> "Só em termos de gestos como símbolos importantes é que a existência da mente ou da inteligência é possível porque só em termos de gestos, que são símbolos significativos, pode o pensamento (que é simplesmente uma conversa internalizada ou implícita do indivíduo consigo mesmo), por meio desses gestos acontecer. A interiorização na nossa experiência das conversas de gestos externos que realizamos com outros indivíduos no processo social é a essência do pensamento. Gestos internalizados são símbolos significativos porque eles têm o mesmo significado para todos os membros individuais de uma determinada sociedade ou grupo social. Ou seja, eles despertam respectivamente as mesmas atitudes nos indivíduos que os fazem como nos indivíduos que a eles respondem: caso contrário, o indivíduo não poderia internalizá-los ou estar consciente deles e de seus significados. Como veremos o mesmo procedimento que é responsável pela gênese e existência da

> mente ou da consciência, ou seja, a tomada de atitude dos outros em direção ao *self* ou em direção ao próprio comportamento, envolve também a gênese e a existência ao mesmo tempo, de símbolos significativos, ou gestos significativos". (MEAD, 1934, p. 47-48, tradução nossa)

A linguagem é também um gesto, um gesto vocal. Mas o gesto vocal tem, para o autor, mais importância do que os outros tipos de gestos, uma vez que é possível controlá-los melhor. "Nós não podemos nos ver quando nosso rosto assume certa expressão. [Entretanto, s]e nós nos ouvimos falar estamos mais aptos a prestar atenção" (MEAD, 1934, p. 65, tradução nossa).

A ação comunicativa é possível porque as pessoas adotam um significado comum para um gesto com base nas experiências anteriormente vivenciadas. Quando o gesto chega a essa condição, torna-se linguagem. A linguagem é, portanto, um gesto vocal simbológico significante. A adoção da linguagem é a adoção das atitudes do "outro generalizado" que constitui a base do desenvolvimento do *self.*

3.2.3. O conceito de identidade para Goffman

Também em Goffman (2005) é central a noção de reflexibilidade do outro na construção do *self,* entretanto não apenas o "outro generalizado", também o outro presente como complemento da interação. Para o autor as pessoas comportam-se como atores representando personagens diante de um público, criando efeitos dramáticos ao gerenciarem a apresentação de seu eu.

Como Mead, Goffman (2005) comenta que norteamos nosso comportamento tendo como indicador a impressão que desejamos causar no outro a partir do que inferimos que o outro espera de nosso comportamento. A inferência dos resultados visa preencher a falta de informações. Se todos soubessem exatamente, antecipadamente, qual o resultado de suas ações, seria possível agir sempre de maneira consistente com os próprios interesses. Na ausência de dados, as pessoas agem com base em informações simbólicas. Da antecipação da reação do outro construímos uma imagem de nós mesmos e apresentamo-nos de uma maneira que seja consistente com essa imagem. Desta forma, o indivíduo desenvolve a identidade, em função da interação com os outros, por meio da troca de informações que possibilitem estimar mais especificamente os comportamentos sociais em concordância com a identidade em construção.

O autor, no entanto, vai além de Mead e propõe de forma mais operativa como essa construção ocorre. Baseando-se em um referencial dramatúrgico, Goffman (2005) parte do pressuposto de que na medida em que uma pessoa desempenha um papel, um personagem, ela busca que seus observadores acreditem na impressão que tenta passar. Faz isso porque presume que os que estão lhe assistindo ou participando serão beneficiados se forem convencidos. Nem toda representação é, contudo, sincera. Para Goffman (2005) o ator sincero está completamente convencido de sua representação e de que a impressão de realidade que representa é a realidade verdadeira. Há, porém, o ator cínico. O cínico é aquele que não crê na sua própria atuação, seja por não estar totalmente convencido de seu papel ou por estar desinteressado pelos seus observadores. O ator cínico não busca necessariamente iludir a plateia para seu próprio benefício. Em alguns casos o faz pelo bem da própria audiência que não lhes admitiria empregar a sinceridade.

Em referência da identidade de gênero, considerando que o gênero é socialmente definido como um correlato do sexo biológico, homens e mulheres irão procurar agir de acordo com as antecipações das reações de seu público, sincera ou cinicamente.

Goffman chama isso de ”display de gênero”. *Display* de gênero refere-se a representações convencionadas para as correlações de sexo e comportamento. Homens e mulheres preferem projetar imagens que não suscitam dúvidas quanto à sua masculinidade/feminilidade, por medo de reprovação social.

Parte das representações repousa também sobre aspectos cênicos adicionais que o ator dispõe. Alguns fixos como cenário ou certas características demográficas e outros transitórios como gestos, expressões, vestuário, linguagem, atitudes, etc.

A parte do desempenho que é regular, geral, fixo e padronizado Goffman (2005) denomina “Fachada”. Fachada compreende tanto os aspectos cênicos físicos do ambiente – “fachada social” – como os que identificamos com o próprio ator – “fachada pessoal”.

Para o autor, o *self* constitui-se de uma série de fachadas construídas para públicos diferentes.

“Fachada, portanto, é o equipamento expressivo de tipo padronizado intencional ou inconsciente empregado pelo indivíduo durante sua representação” (GOFFMAN, 2005, p. 29). Embora estas fachadas pareçam emanar de um *self* intrínseco, de dentro do ator social, na verdade o que ocorre é exatamente o contrário. O *self* é a consequência das fachadas e não a causa, surge da interação com outros atores na cena social. Sendo assim, o *self* como uma entidade única e estática não existe, pois emana da multiplicidade de fachadas provenientes

das interações sociais. Também as identidades, partes integrantes do *self*, são construídas contextual e interacionalmente.

Sem adotar explicitamente uma postura estruturalista, o autor observa que uma fachada pode tornar-se institucionalizada quando as expectativas estereotipadas às quais representa tornam-se estáveis e admitem um significado na medida em que são apresentadas. "Torna-se então uma 'representação coletiva' e um fato, por direito próprio" (GOFFMAN, 2005, p. 34) que o ator reconhece como preexistente à interação para o papel que desempenha. Na medida em que as fachadas tendem a se institucionalizar, cria-se certa disposição para serem selecionadas ao invés de criadas.

Goffman (2005) divide ainda os estímulos que revelam a condição social dos atores na interação, a fachada pessoal, em "aparência" e "maneira". A primeira refere-se ao estatuto social do ator na estrutura social e a segunda ao seu papel na interação. Para o autor esperamos frequentemente encontrar uma compatibilidade entre ambos os estímulos e entre estes e o ambiente. Em outras palavras buscamos ver congruência entre o que alguém aparenta ser e como ele se comporta.

O conceito de fachada propicia assim elementos para compreensão do desenvolvimento de uma identidade social, contudo o autor desmembra a noção de identidade social em dois outros conceitos: identidade social virtual e identidade social real.

Transformamos em expectativas de apresentação as concepções institucionalizadas, ou fachadas, com base nos atributos que conferimos a um indivíduo pelas informações que possuímos sobre ele. Tais expectativas e exigências consistem no que se denomina identidade social virtual. À categoria que de fato pertence e aos atributos que o indivíduo na realidade prova possuir chama-se de identidade social real. Uma apresentação coerente do *self* é mantida pela correspondência entre identidade social virtual e identidade social real (GOFFMAN, 2005).

Os conceitos de aparência e maneira e de identidade social virtual e real podem ser cruciais para entender algumas das contradições encaradas por mulheres gerentes na construção das identidades de gênero no trabalho.

Há por um lado expectativas de interações significadas sobre certas fachadas operando ao mesmo tempo em que outras, muitas vezes interpretadas pela própria mulher ou pelos outros como contraditórias e concorrentes.

Dubar (2005) critica que a heterogeneidade desses dois processos identitários tem sido ignorada por algumas abordagens teóricas. As identidades virtuais concernem às identidades atribuídas e resultam das relações de força internas dos sistemas de ação em que o indivíduo

acha-se envolvido. Já as identidades reais são reconhecidas como legítimas na forma como o indivíduo se autocategoriza a partir de um grupo de referência. Esse grupo pode ser objetivamente diferente aos quais de fato pertence, mas não subjetivamente e essa legitimidade subjetiva é a que de fato conta (DUBAR, 2005).

A discrepância entre as identidades pode levar a uma experiência subjetiva menos desejável, desta forma as pessoas utilizam estratégias negociais que minimizem a distância entre ambas as identidades. Há pelo menos duas formas de negociações segundo Dubar (2005).

Negociações entre o indivíduo e os outros significativos, que têm como propósito ajustar a identidade subjetiva à objetiva, e negociações internas ao indivíduo que busca contrariamente ajustar a identidade objetiva à subjetiva e, dessa forma, preserva parte de suas identificações anteriores (identidades herdadas) em acordo com as novas identidades visadas.

Esta transação subjetiva constitui uma estratégia fundamental do processo de socialização criador das identidades sociais (DUBAR, 2005).

Em que pese que na atualidade prevaleça uma concepção de sujeito fragmentado, composto por várias identidades, a identidade de gerente traz componentes fortemente estereotipados e institucionalizados que podem constituir-se como “fachada”. Por outro lado, indica também um ser reflexivo que negocia com seu ambiente e contexto e que constrói subjetiva e objetivamente sua identidade, de forma ativa e praticada (ÉSTHER, 2007).

3.3. Gênero e identidade de gênero.

Gênero é um componente fundamental dos sistemas de estratificação social e um dos principais determinantes da identidade, do comportamento e das aspirações e realizações de uma pessoa. Em outras palavras, a distinção masculino-feminino tem um significado e uma importância que possuem implicações em todos os aspectos de vida, tanto pessoal como social.

Por conta disso, ao longo dos tempos diferentes perspectivas teóricas buscaram explicar o desenvolvimento da identidade de gênero, tais como as teorias psicanalíticas com ênfase na sexualidade, as teorias sociológicas focando o papel da estrutura social e da construção da realidade por meio de discursos, as perspectivas evolucionárias, as abordagens marxistas, as abordagens cognitivistas focando o papel da aprendizagem, por exemplo.

Uma abordagem mais integrada e abrangente vem sendo buscada e após extensivos debates hoje é amplamente reconhecido que, independentemente da orientação teórica preferida, fatores cognitivos, psicológicos, ambientais e biológicos estão em jogo.

Algumas suposições fundamentais apoiam o recente discurso e recebem uma aceitação generalizada.

Primeiro, as teorias atuais delineiam uma clara diferença entre sexo e gênero.

Em segundo lugar, os modelos dicotômicos de identidade de gênero geralmente não se encaixam na realidade de um mundo em contínua transformação. Isso gerou a necessidade de um afastamento do modelo dicotômico de identidade de gênero e buscar compreendê-la como uma construção social personalizada que é fluida, multidimensional e reflete contextos sócio-históricos.

Para compreender essa multiplicidade dessas perspectivas, a seguir buscaremos resumir os pontos centrais dessas abordagens teóricas.

3.3.1. Perspectivas evolucionárias

As teorias evolucionárias apresentam-se em duas versões distintas. De um lado a Psicologia e de outro a Biologia. Em comum, ambas as perspectivas veem a diferenciação de gêneros como “ancestralmente programada” e analisada com base na perpetuação das espécies levando em conta principalmente as estratégias reprodutivas e investimento na prole. Esse, contudo, parece ser um dos poucos pontos de acordo em uma perspectiva cheia de controvérsias.

Para Browne (1998), o processo de seleção natural, central às teorias evolucionárias, é erroneamente associado à sobrevivência dos mais adaptados, quando de fato refere-se mais aos processos de reprodução. As espécies que conseguem produzir uma prole em quantidade e com integrantes vivos por tempo suficiente para que se reproduzam novamente são as mais bem-sucedidas. Dois requisitos são essenciais para a seleção natural funcionar: variação hereditária e sucesso reprodutivo.

A autora argumenta que muitas adaptações biológicas são comuns a ambos os sexos, porque tanto os machos como as fêmeas das espécies enfrentam uma variedade de problemas comuns como, por exemplo, comer. Entretanto o mesmo não ocorre com o comportamento sexual e reprodutivo, naturalmente assimétrico.

Porque homens lidam com a incerteza de paternidade, investem menos no relacionamento familiar buscando múltiplas parceiras para maximizarem suas chances de paternidade e porque contribuem menos para as chances de sobrevivência da prole, investem menos nas crianças que as mães. Dessa forma podem dedicar mais tempo e energia em suas carreiras. Já as mulheres precisam ter cuidados durante a gravidez e após o nascimento com o bebê, demandando recursos concorrentes com o investimento na vida profissional.

Adicionalmente a capacidade e disponibilidade de um homem fornecer recursos e proteção à mulher e a sua prole tornam desejáveis as características como força física, agressividade e dominação, também valorizadas no contexto profissional, importantes. Dessa forma a "natureza" masculina joga a seu favor.

No caso de mulheres ocorre o contrário. Quanto mais masculina a mulher for, em termos de autoafirmação, competitividade e dominância, maiores suas conquistas na carreira profissional. No entanto, mulheres bem-sucedidas e que exibem um comportamento mais agressivo e competitivo diminuem suas chances de reprodução (BROWNE, 1998).

Dessa forma a autora justifica as desigualdades de gênero no contexto do trabalho como resultado de comportamentos moldados por forças evolucionárias. Browne (1998) admite que o fato de um traço ser uma adaptação para ambientes anteriores não significa necessariamente que ainda seja adaptável.

Boa parte da teoria evolucionária explicando o comportamento humano foi desenvolvida em analogia com outras espécies, visto que é muito difícil encontrar seres humanos não aculturados de alguma forma. Luxem (2007) argumenta que as diferenças psicológicas entre os sexos que vemos nos seres humanos ocorrem repetidamente em diferentes espécies, como a preferência dos primatas e os bebês humanos por brinquedos desenvolvidos especificamente para seu sexo.

Luxen (2007) relata ainda vários estudos que apontam para a relação entre níveis hormonais e o comportamento social de homens e mulheres, tais como agressividade e sensualidade. Dessa forma muitos dos estereótipos de gênero e a distribuição de papéis sociais seriam explicados pela necessidade de competir pela seleção natural e pela produção hormonal e não por processos de socialização.

O autor contrapõe a teoria biossocial que sustenta que as diferenças psicológicas entre os sexos não são causadas pelo processo de seleção natural, mas pelas diferenças corporais entre homens e mulheres que implicam em diferentes papéis de sexo que, por sua vez, conduzem a diferentes comportamentos sociais. O autor admite que a teoria biossocial possa ser usada para explicar as diferenças interculturais com relação aos papéis do sexo, visto que

as influências culturais podem reduzir, ampliar ou até mesmo inverter certas diferenças entre os sexos. Contudo para a psicologia evolucionária essas diferenças decorrem de fato das diferentes histórias evolucionárias.

Browne (1998) é mais enfática e sugere que as diferenças culturais são apenas superficiais. Para a autora a divisão do trabalho entre os gêneros é universal, cabendo invariavelmente às mulheres as tarefas associadas ao cuidado da casa e da família.

Contraditoriamente Fausto-Sterling, Gowaty e Zuk (1997, p. 406), também seguidoras da perspectiva evolucionária, embora do ponto de vista biológico e não psicológico, criticam o campo "incipiente da psicologia evolucionária" e, embora aceitando plenamente a evolução e a seleção natural, questionam as bases teóricas sobre as quais as explicações atuais da seleção sexual são construídas.

As autoras apontam para o problema de que a maioria das pesquisas sobre a seleção sexual tem sido teorizada com base no comportamento masculino, enquanto ignoram ou subestimam atividades femininas. Citam, por exemplo, o estudo de duas primatologistas - Sarah Blaffer Hrdy e Meredith Small (1981)[5] - que foram ao campo acreditando que as fêmeas realmente não queriam sexo, não obtinham ganhos de um comportamento sexual exuberante e escolhiam os seus companheiros de forma prudente. Entretanto ao chegar ao campo verificaram que na maioria das espécies de macacos e primatas as fêmeas faziam mais sexo do que o necessário para produzir a prole. Algumas fêmeas solicitavam sexo em um comportamento dificilmente tido como tímido e outras iniciavam jogos de perseguição sexual.

As autoras citam ainda muitos outros casos, com novas evidências do comportamento animal do sexo feminino que vão contra a pressuposição da superioridade masculina.

Por exemplo, a fêmea de um pássaro que escolhe um território mantido e defendido por um macho. Supostamente, para proteger o seu ninho dos predadores e das investidas de outros machos enquanto ela pôs os ovos. Usando a tecnologia de DNA, cientistas descobriam que enquanto todos os filhotes no ninho tinham a mesma mãe, vários machos diferentes eram os pais. Ter a fêmea em um território protegido mostrou não ser garantia de paternidade exclusiva.

Fausto-Sterling, Gowaty e Zuk (1997) argumentam que a seleção natural sugere que os indivíduos devem variar seus comportamentos reprodutivos em função dos ambientes em que se encontram. Este ponto de vista traz o ambiente para o centro da análise. As autoras

[5] SMALL, M. *Female Choices: The Sexual Behavior of Female Primates.* Cornell University Press, 1993 (apud FAUSTO-STERLING, GOWATY e ZUK, 1997).

completam que quando as feministas darwinianas aplicam os seus conceitos para as seres humanos, o fato de que homens e mulheres têm escolhas deve ser considerado.

3.3.2. Teorias psicanalíticas

Sob uma ótica freudiana o desenvolvimento de identidade de gênero, associada ao desenvolvimento da sexualidade, é diferente para meninos e meninas. Pressupõe que até 3 a 5 anos (início de período fálico) meninos e meninas identifiquem-se com a mãe, quando passam a identificar-se com a figura parental do mesmo sexo dada uma atração erótica à figura parental do sexo oposto e ao mesmo tempo o temor ou ressentimento com a figura parental do mesmo sexo. Para meninos, a identificação emerge como resposta ao temor de retaliação em forma de castração e nas meninas como resposta ao ressentimento da privação de um pênis. Como resultado, a identificação tende a ser mais forte para os meninos que têm uma conduta de gênero mais tipificada.

Segundo Bandura e Bussey (1999), a falta de suporte empírico levou a revisões nas proposições da teoria psicanalítica.

Outra crítica recorrente à perspectiva freudiana de desenvolvimento da identidade de gênero é seu caráter falocêntrico e misógino.

Em proposições mais recentes, entretanto, a teoria feminista psicanalítica, representada por Nancy Chodorow, surge como uma alternativa aos vieses misóginos e ao determinismo biológico da teoria freudiana, baseada no temor da castração em oposição à inveja do falo.

Chodorow (1978) muda o centro da análise do falo para as relações objetais com a mãe. A autora propõe que a identificação acontece ainda antes do período fálico com a mãe para crianças de ambos os sexos. O “objeto de amor primário” é a mãe para ambos os sexos, portanto, um objeto feminino, porém diferencia-se a partir do distanciamento emocional dos filhos homens e não das mulheres.

A proposta da autora é que, embora os meninos e meninas comecem sua vida com apego emocional à mãe durante o período de socialização, os meninos aprendem a se identificar com o pai e as meninas, continuam a ser identificadas com a mãe. As filhas se guiam pelo modelo feminino da mãe, que é invariavelmente mais presente que o pai, cujo modelo é seguido pelos filhos. A relação entre um garoto e seu pai não é tão constante e emocional como a de uma menina e sua mãe, assim a socialização da masculinidade se dá a

partir de regras abstratas. O desenvolvimento da feminilidade, entretanto, ocorre a partir de relações concretas e emocionais.

Ao permanecerem vinculadas às suas mães, as meninas vão aprender a ser mãe. Os meninos, que não estão vinculados a seus pais, e que negam o apego à mãe por causa de sua própria masculinidade, aprendem a ser pais, o que significa poder distanciar-se emocionalmente o suficiente para investir suas energias fora da família.

Bandura e Bussey (1999) argumentam que também essa proposição é falha em apresentar suporte empírico e frágil para explicar a existência de mulheres sem filhos ou solteiras e as lutas das mulheres por maior independência e equidade.

Uma limitação da crítica dos autores a Chodorow é que concebem a maternidade apenas como uma experiência concreta, enquanto compreendemos que a autora analisa uma ampla constelação de imagens inconscientes e experiências associadas à maternidade. Mesmo sem filhos, mulheres são expostas a outras formas de experiências maternas.

Por exemplo, a autora sugere que, quando fantasias e conflitos internos sobre ter filhos vão de encontro a mudanças externas, as mulheres experimentam dolorosas crises. Por mudanças externas a autora tem em mente as mudanças sociais ocorridas nos papéis de gênero e padrões familiares, nas interpretações culturais sobre o corpo, o envelhecimento e o tempo, e as novas limitações reais de idade biológica (CHODOROW, 2003).

Lorber (LORBER *et al.*, 1981) considera que uma crítica mais importante para a proposição de Chodorow é sua ênfase na interpretação psicanalítica negligenciando fatores estruturais. A autora argumenta que indivíduos em situações semelhantes, como classe, época, região, etc. seriam mais ou menos predispostos a reproduzir o modelo de mãe intensiva, não por causa de forças intrapsíquicas, mas porque pode ser a escolha provável que mais maximiza as recompensas sociais. Chodorow (LORBER *et al.*, 1981) responde a Lober dizendo que as mulheres, ao se tornarem mães e ao reproduzirem em suas filhas outras mães é *per si* uma estruturação social, que afeta outras estruturas.

Entendemos que a perspectiva de desenvolvimento de identidade de gênero posposta por Chodorow, porque resultante de seu exercício clínico, pode limitar-se a um grupo específico de mulheres, que vem de uma configuração específica de família. O exercício da maternidade, extremamente associado ao apego emocional em sua teoria, pode não ser encontrado em algumas famílias com diferentes condições socioeconômicas, ou ainda ser insuficiente para explicar outras configurações familiares mais contemporâneas, onde os vínculos emocionais dos pais são tão ou mais fortes que os das mulheres e o modelo de mãe

presente é inexistente. Concordamos, todavia, que a reprodução da maternidade é de fato uma forma de estruturação social.

3.3.3. Teorias de desenvolvimento cognitivo de gênero

Os psicólogos cognitivos enfatizam a importância dos processos de pensamento para o desenvolvimento da identidade de gênero e dos comportamentos de papéis de gênero. Eles assumem que as mudanças no comportamento do papel de gênero refletem as mudanças na forma como as crianças entendem e processam cognitivamente as concepções do que significa ser menino ou menina.

Em 1966, Lawrence Kohlberg[6] (apud MARTIN, RUBLE e SZKRYBALO, 2002) concebeu o desenvolvimento de gênero como um processo em três fases até atingir a constância.

Constância de gênero é normalmente representada por três fases: (a) realização das crianças, por volta dos dois anos de idade, de que são menino ou menina (identidade de gênero), (b) o reconhecimento, por volta dos quatro anos, de que essa identidade não se altera ao longo do tempo (estabilidade de gênero) e que ao crescerem continuarão com o mesmo gênero e, (c) entre os seis e sete anos o reconhecimento de que essa identidade não se altera pelas mudanças nas aparências, atividades ou traços, como cabelos ou roupas (constância de gênero).

Estudos não comprovam a conexão entre constância e conduta. Crianças mostram preferência por brinquedos tradicionalmente associados a seu sexo e a modelarem seus comportamentos antes de desenvolverem constância de gênero. Por outro lado a constância de gênero não aumenta as preferências das crianças por papéis e atividades do mesmo papel de gênero (BUSSEY e BANDURA, 1999; LUXEN, 2007).

Uma visão alternativa de desenvolvimento cognitivo de gênero é a teoria do esquema de gênero.

---

[6] KOHLBERG, L. A cognitive-developmental analysis of children's sex-role concepts and attitudes. In: MACCOBY, E. (Ed.). **The development of sex differences**. Stanford, CA: Stanford University Press, 1966.

3.3.3.1. Esquemas de gênero

Bem (1981) define um esquema como uma estrutura cognitiva formada por uma rede de associações que seletivamente organiza e orienta a percepção da realidade. Ainda na infância as crianças aprendem a discriminar entre atributos, atitudes e comportamentos associados culturalmente aos sexos biológicos, desenvolvendo assim as estruturas cognitivas que nortearão seus comportamentos, buscando adequá-los congruentemente aos seus autoesquemas. A autora preconiza que a Teoria de Esquema de Gênero tem em conta tanto os fatores cognitivos como sociais na aprendizagem e desenvolvimento da identidade de gênero. Em outras palavras acredita que a tipificação de gênero se dá em grande parte pela formação de esquemas, que são representações cognitivas da realidade. Entretanto complementa que o próprio processo de esquematização deriva de práticas sociais tipificadas de gênero.

Bem (1981) rompe com a perspectiva polarizada de gênero ao introduzir o conceito de androginia. Androginia é uma combinação ou o equilíbrio entre a masculinidade e a feminilidade. O conceito prevê a possibilidade de que os indivíduos possam expressar-se e distinguir-se tanto de maneiras femininas como masculinas.

Estudos organizacionais baseados na Teoria de Esquema de Gênero buscam entender os mecanismos e processos envolvidos na abstração de informações usadas para formar os esquemas de gênero e como esses esquemas, que são a base de estereótipos, estão subjacentes a comportamentos sociais como discriminação (SCHEIN e MUELLER, 1992; SCHEIN *et al.*, 1996) ou escolha e adaptação à profissão (SOUZA e FERREIRA, 1997; MELO, GIAVONI e TRÓCCOLI, 2004), por exemplo.

Um exemplo de investigação relacionando estereótipos à carreira de mulheres sob a perspectiva de esquemas são os estudos de Virginia Schein (SCHEIN e MUELLER, 1992; SCHEIN *et al.*, 1996). Suas investigações empíricas de como os estereótipos de papel de sexo e de gerentes se aproximam revelaram que o 'pense-gerente pense-homem' é um fenômeno fortemente admitido entre gerentes médios. As réplicas desse estudo revelaram que esta visão persiste ainda hoje entre homens, mas as mulheres não mais tipificam em sexo a posição gerencial e percebem mulheres como sendo tão prováveis quanto os homens de possuírem as características exigidas de gerentes bem-sucedidos. Apesar das mudanças no progresso das mulheres na força de trabalho, os homens, ao contrário de suas parceiras femininas, continuam a perceber que a posição administrativa exige características masculinas. À medida que esta atitude não seja disciplinada, os homens responsáveis pelas decisões podem

favorecer os candidatos masculinos. Como uma barreira psicológica ao avanço das mulheres na gerência, o fenômeno 'pense-gerente pense-homem' pode promover vieses contra a colocação, promoção e treinamento de mulheres para posições gerenciais.

Compreendemos que a Teoria de Esquemas de Gênero traz um ponto a ser observado mais criticamente. Apesar de perceptível aumento da valorização de comportamentos e traços andróginos, seja no contexto de trabalho como na sociedade em geral, ainda permanecem fortes as discriminações em gênero. O que significa que apesar de homens e mulheres perceberem-se de formas cada vez menos distintas, outros fatores prevalecem subsidiando a desigualdade de gênero. Outro aspecto é que a circularidade meio ambiente-esquema admitida por Bem levanta uma problemática sobre as possibilidades de mudanças sociais, uma vez que não há nenhuma indicação de onde quebrá-la.

3.3.3.2. Abordagem sócio-cognitiva do desenvolvimento da identidade de gênero

A teoria sócio-cognitiva traz em suas propostas alguns pressupostos. Primeiro de que as condutas de gênero variam em função do contexto social e dos diferentes períodos da vida, que o desenvolvimento desses papéis e condutas não está confinado à infância, mas sim que são negociados ao longo de toda vida e, por último, que os determinantes dessas condutas não se restringem a fatores cognitivos e sociais, mas também a processos afetivos e motivacionais.

Essa abordagem de compreensão do desenvolvimento da identidade de gênero está alinhada às compreensões subjacentes à teoria sócio-cognitiva de aprendizagem que postula que a parte da aquisição de conhecimento de um indivíduo pode dar-se diretamente pela experiência, mas pode também se dar a partir da observação do outro e das consequências desse comportamento, a chamada aprendizagem vicária.

Proposta por Bussey e Bandura (1999), reconhece o papel influente de fatores evolucionários na adaptação do ser humano, mas rejeita uma visão unilateral do evolucionismo em que as inovações sociais e tecnológicas e seus efeitos não são considerados.

Na concepção de processos evolucionários bidirecionais, as pressões evolucionárias promovem mudanças nas estruturas corporais que permitem aos organismos manipular, alterar e construir novas condições ambientais. Por sua vez, as inovações ambientais criam novas pressões para a seleção de sistemas biológicos especializados distintivamente humanos,

como a capacidade de simbolização e comunicação simbólica, aprendizagem por observação, autorregulação, reflexão, abstração e premeditação. As bases biológicas atuam como facilitadoras da aprendizagem dotando as estruturas corporais de potencialidades, mas que permitem a criação de culturas diversas onde essas potencialidades realizam-se de maneiras diferentes.

Dessa forma os autores propõem um modelo triádico de causas reciprocamente influentes para o desenvolvimento da identidade de gênero baseado em fatores pessoais; fatores comportamentais associados a gênero e fatores ambientais, que interagem como facilitadores ou inibidores no desenvolvimento da identidade de gênero.

Como fatores pessoais são considerados todos os eventos cognitivos, afetivos e biológicos que incluem as concepções de gênero (esquemas), os modelos de julgamento, as influências autorreguladoras etc. Fatores comportamentais referem-se aos padrões de comportamento e atividades que tendem a ser associadas convencionalmente aos gêneros. Fatores ambientais concernem à larga rede de influências e interações sociais vivenciadas cotidianamente. Três tipos de ambientes são encontrados: **ambiente imposto**, por exemplo, quando mulheres são privadas dos mesmos direitos que homens, **ambientes selecionados** que dentre os possíveis cursos são aqueles que de fato são vivenciados e **ambiente construído** que resulta do investimento simbólico (BUSSEY e BANDURA, 1999).

Os três fatores operam como determinantes que se influenciam mutuamente no desenvolvimento da identidade de gênero. A contribuição relativa de cada uma dessas influências depende das condições contextuais que operam como facilitadoras ou restritivas.

O desenvolvimento da identidade de gênero é promovido por três formas fundamentais de influência: a modelação dos comportamentos associados a gênero com base na observação de pessoas socialmente significantes ou pela socialização e pela ratificação desses comportamentos mediante recompensas e sanções sociais.

O peso de cada um desses modelos varia de acordo com a época de vida e experiências prévias de cada indivíduo e afeta quatro aspectos fundamentais do desenvolvimento e funcionamento dos papéis (*sic*) de gênero: os conhecimentos e competências associadas a gênero (esquemas) e três reguladores de conduta, a serem expectativas de resultado; padrões autoavaliativos e crenças de autoeficácia.

Diferentemente das teorias de esquema de gênero e teorias cognitivas, os fatores não cognitivos também têm considerável importância nesse modelo, dependendo das condições que operam em determinadas situações.

Embora a teoria sócio-cognitiva busque apresentar-se como uma proposta integrativa, sua apreciação do papel representado pela capacidade de simbolizar e atribuir significados inerente aos seres humanos é superficial, enquanto acreditamos que este seja o aspecto central da construção do *self* e das identidades.

3.3.4. Teorias sociológicas

Na década de 60 Robert Stoller contestou as crenças de sexualidade binária, propondo uma distinção entre gênero e sexo (BRICKELL, 2006). Assim, ao invés de discutir se havia diferenças de gênero, ao longo do tempo passou-se a discutir quais as causas dessas diferenças (EAGLY e WOOD, 1991). Se de um lado temos o determinismo biológico, do outro podemos encontrar a reificação da realidade social e uma visão "supersocializada" do ser humano.

Porém, quando usamos a expressão "teorias sociológicas", estamos na realidade colocando lado a lado duas perspectivas muito distintas sobre o papel do social na construção de gênero. Perspectivas que refletem em compreensões particulares sobre as desigualdades das relações e a forma como estas desigualdades imprimem-se no desenvolvimento das identidades de gênero. De um lado temos uma visão estruturalista que enfatiza a conformação do sujeito ao social, de outro as abordagens construcionistas que veem o sujeito como fabricante dessa realidade social ao invés de seu produto.

Duas abordagens teóricas refletem particularmente essas ênfases da relação do ser humano com o seu meio social, a Teoria de Papéis e o interacionismo simbólico, ambas já comentadas neste trabalho. A seguir buscaremos expor como cada uma dessas abordagens retrata a construção da identidade de gênero.

3.3.4.1. Papéis sociais de gênero

O conceito de papéis de gênero tem sido muito criticado, principalmente porque traz implícita uma perspectiva acrítica sobre as desigualdades que caracterizam as relações de gênero. Boa parte dessas críticas referem-se às correntes funcionalistas que ambicionavam

organizar um modelo geral de funcionamento social (DUBAR, 2005), e que têm em Talcott Parsons um dos principais representantes.

Como ressalta Dubar (2005), a perspectiva parsoniana de organização social é de interesse porque traz inúmeras contribuições interdisciplinares em um modelo totalmente organizado, mas, sobretudo, porque a partir de sua crítica novas abordagens puderam ser desenvolvidas. Dessa forma, a abordagem funcionalista e a sociologia de Talcott Parsons devem ser contempladas, a fim de se compreender o desenvolvimento da reflexão sociológica sobre relações de gênero.

Dubar (2005) comenta que a ação humana sob a ótica de Parsons é sempre orientada para fins, estruturada por recursos situacionais, normatizada e motivada. A orientação para fins quase sempre implica em algum tipo de interação e esta só é possível se uma norma compartilhada e precedente à interação estiver imposta a todos os atores.

Para Parsons (1991, p. 15), "[...] o sistema social é um modo de organização de elementos de ação relativos à persistência ou à mudança ordenada dos padrões interativos de uma pluralidade de atores individuais".

O sistema proposto pelo autor buscou reunir em um só escopo teórico as dimensões macro e microssociológicas da sociedade como uma teoria geral de ação integrada e coerente, na qual as unidades conceituais são os papéis sociais.

Papéis referem-se, então, a um "conjunto de normas sobre comportamentos e atitudes de representantes de uma determinada posição dentro de um sistema social, *vis-à-vis* àqueles de outras posições específicas" (KOMAROVSKY, 1992, p. 302).

Papéis de gênero, portanto, dizem respeito a normas que definem e emanam da distribuição relativa de poder, que se manifestam em expectativas, crenças e estereótipos compartilhados, associados a características de personalidade ou a comportamentos prescritos e proscritos para homens e mulheres, em uma determinada situação, em relação a um outro.

Komarovsky (1992), no entanto, chama a atenção que central a essa compreensão de papéis está a concepção de "outro" e de "contexto". Aspecto esse que difere da acepção convencional de papéis de gênero como um fenômeno invariável e amplo. A autora exemplifica referindo como o papel de um homem no contexto familiar, por exemplo, pode ser o de marido em relação à esposa, que difere do pai em relação à filha ou ao filho, assim como o de genro em relação à sogra ou ao sogro etc. Outros tantos papéis se apresentam em outros contextos, dentre eles o organizacional.

O conceito de papéis de gênero não poderia, portanto, ser entendido como uma estrutura única e concreta existente em contextos sociais mais amplos. Só existiriam papéis de

gênero relativos a cada situação específica, sujeitos às variações espaciais, temporais e culturais.

Dentre as principais críticas ao conceito amplo de papéis de gênero, principalmente sob o ponto de vista funcionalista parsoniano, está a falsa noção de igualdade, onde a família é apresentada como instituição fundamental para a manutenção do funcionamento da ordem social (KOMAROVSKY, 1992). No enfoque funcionalista a diferenciação e complementação de papéis são vistas como funcionais, consensuais, estáveis e desejáveis à manutenção e à continuidade do sistema social. As questões de conflito e poder são negligenciadas e a posição social subalterna da mulher, restrita ao espaço privado, é legitimada.

O enfoque funcionalista não se mostra suficiente para explicar a inconsistência entre a perspectiva tradicional para os papéis de gênero e o real comportamento social contemporâneo de homens e mulheres. Tampouco é satisfatório para a compreensão da contradição entre as mudanças substanciais nos papéis de gênero e relacionamentos entre os sexos que ocorreram no último século e a persistência da distribuição desigual de poderes e privilégios (KOMAROVSKY, 1992). Melhor dizendo, traz uma compreensão insatisfatória dessa persistência, na medida em que vê na estrutura da personalidade feminina a inadequação para o mundo "racional e instrumental de trabalho" (BRITTON e LOGAN, 2008, p. 108). Ao fazer isso, culpa a própria vítima por seus problemas.

Entretanto, se a concepção de papel sob um foco funcionalista é incapaz de dar conta dessas considerações, não se deve abandonar completamente o conceito que ainda traz contribuições ao entendimento das relações sociais.

Papéis de gênero também não devem ser confundidos com identidades de papéis de gênero. Papéis nem sempre são fonte de identificação a ponto de informar a construção identitária de uma pessoa. Por imposição ou opção as pessoas desempenham uma variedade de papéis que não traduzem "quem são", apenas "o que são".

Dessa forma, apenas as autoconcepções relacionadas a um papel particular constituem identidades de papel. Emergem dos significados que uma pessoa atribui à compreensão de si mesma no desempenho de um papel (BURKE e STETS, 2009).

Para Simpson e Carroll (2008) a identidade de papel pode ser descrita como um objeto intermediário entre fronteiras de identidades. Ou seja, a identidade de papel funciona como um veículo que medeia e ajusta os significados que são construídos nas interações relacionais, ao mesmo tempo em que também estão sujeitas a reconstrução do próprio significado. As autoras verificaram que os indivíduos utilizam as identidades de papel como uma forma de

expressar a sua identidade ao longo da vida, facilitando a transição entre diferentes estágios, por exemplo, de trabalhador para aposentado.

Embora não se possa mais dizer que ainda existam papéis exclusivos para homens e mulheres, já que nas sociedades mais igualitárias as linhas de gênero já são mais frágeis no contexto da separação do trabalho, Ridgeway e Smith-Lovin (1999) explicam como gênero pode ser considerado uma identidade "mestra" que ainda informa as distinções no desempenho de papéis. Na medida em que certos papéis institucionalizados estão fortemente associados a um gênero em particular (por exemplo, secretária) acabam incorporando os significados sociais atrelados ao gênero com que se associam modificando os significados associados ao papel. Na língua inglesa, por exemplo, porque não tem declinação de gênero para substantivos, muitas profissões ganham a indicação de homem/mulher para identificar o ocupante: *male nurse* (homem enfermeiro) ou *woman doctor* (mulher médica). Dessa forma uma identidade de papel desempenhada por uma mulher tem conotações distintas da mesma identidade de papel desempenhada por um homem.

3.3.4.2. Interacionismo Simbólico e Identidades de papéis

A migração do conceito de papéis sob um olhar estruturalista para o interacionista é capaz de proporcionar novas possibilidades de interpretação do conceito.

Acredita-se que os papéis refletem não apenas normas, mas também as atitudes, demandas contextuais, negociação e a significação da situação por parte dos atores (BIDDLE, 1986). Assim, se do ponto de vista estruturalista funcionalista os papéis de gênero poderiam ser vistos como expressões de uma identidade de gênero fixa e determinada pela biologia em conjunto com as pressões de socialização, do ponto de vista interacionista papéis contribuem para o desenvolvimento das múltiplas identidades tanto quanto as identidades propiciam o desempenho de novos papéis.

A perspectiva interacionista concentra-se em como os indivíduos adotam e desempenham papéis durante as interações. Três concepções são fundamentais para a compreensão da perspectiva interacionista e que abrigam uma noção mais ativa e agente do ser humano no desempenho de papéis: o próprio desempenho dos papéis (*role-playing*), a tomada de papéis do outro (*role-taking*) e o desenvolvimento de (novos) papéis (*role-making*). Ou seja, indivíduos desempenham seus papéis para os outros em um contexto social, para isso

assumem (tomam) o papel das outras pessoas, a fim de anteciparem suas ações e perspectivas para assim continuamente produzirem, além de meramente reproduzirem papéis (BIDDLE, 1986).

É possível vislumbrar que a perspectiva interacionista abandona a visão determinista do ser humano com maior ênfase ao livre-arbítrio ressaltando a escolha individual. Gênero passa a ser visto como uma construção dialogada entre indivíduos e sociedade (LORBER, 1994; OLIVEIRA, OLIVEIRA e DALFIOR, 2000).

Essa vertente da sociologia influenciou fortemente a psicologia social. Nela homens e mulheres são vistos como atores pragmáticos que continuamente ajustam seu comportamento com base na interpretação das ações dos outros, e dos significados que adquirem a partir dessas interações (ALVARO e GARRIDO, 2006).

Essa concepção de identidade de gênero se robustece frente às constatações contraditórias nos estudos de diferenças de comportamento social entre homens e mulheres. Enquanto alguns estudos apontam para uma similaridade muito grande entre o comportamento de homens e mulheres, outros identificam padrões de comportamentos sociais distintos entre os sexos (EAGLY e WOOD, 1991). No geral esse enfoque interacionista da construção das identidades de gênero rejeita a concepção dicotômica de gênero, apontando que as similaridades no comportamento social entre homens e mulheres é maior que as diferenças e vem diminuindo ainda mais ao longo do tempo como resultado das mudanças nas interações sociais.

3.3.4.3. Identidade de gênero como produto das relações de poder

Definição de gênero como uma relação de poder exige que nos concentremos em como as diferenças entre homens e mulheres dão base para a discriminação sistemática, que leva às desigualdades e injustiça. E como as forças de exclusão e inclusão resultantes das relações de poder forjam a construção do *self* e identidades.

Como já comentamos, não se trata de discutir as similaridades ou diferenças entre homens e mulheres, mas como os conceitos de masculino e feminino são traduzidos em relações de desigual valor, onde "masculino" encontra-se invariavelmente associado a "superior" e "feminino" a "inferior". Tais associações são recíprocas. Em outras palavras, as relações de poder expressas na forma de gênero são construídas e sustentadas por meio das

práticas e as práticas relativas a gênero são construídas e sustentadas pelas relações de poder (MARTIN, 2003; POGGIO, 2006). São processos dialógicos, tanto reflexivos como constitutivos.

Por práticas sociais compreendemos todas as formas simbólicas de interação, que incluem quaisquer tipos de gestos e linguagem (MEAD, 1934).

O poder da dominação é exercido indiretamente, pela linguagem, pelas práticas e significados simbólicos. Esses esquemas relativamente permanentes de percepção, pensamento e ação aprendidos, são definidos por Bourdieu como *habitus. Habitus* são sistemas cognitivos de estruturas do mundo social. São adquiridos por meio da incorporação das estruturas sociais externas. Estruturam o mundo social e são estruturados por ele. Podem ser vistos como um fenômeno coletivo.

Essas práticas ganham ao longo do tempo caráter ontológico, proporcionando legitimação às desigualdades (BERGER e LUCKMANN, 2004).

A perspectiva analítica de Bourdieu tem subsidiado recentes teorizações a respeito das relações de gênero como relações de poder (ADKINS e SKEGGS, 2004).

Bourdieu, no entanto, recebeu críticas como tendo uma visão de mundo androcêntrica e anistórica da dominação masculina (THORPE, 2009). A partir de seus estudos etnográficos da Cabília, Bourdieu (2002) situa a oposição entre o masculino e o feminino como a classificação mais importante e divisão social desse grupo de camponeses argelinos. A Cabília é, naturalmente, usada como um caso exemplar e serve para revelar a relativa independência da dominação de gênero. Essa visão de independência estrutural é que dá margem às críticas que recebe.

A dominação da maioria precisa, segundo Bourdieu (2002), da observância da minoria dominada. Assim, quando a estrutura social objetivada impõe dominação, o resultado é invisível e naturalizado. Para o autor este é o significado de poder simbólico, porque é exercido com a cumplicidade de todos os agentes sociais, sendo assim legitimado.

A dominação masculina ou a regra arbitrária que institui a dominação do masculino sobre o feminino representa, segundo Bourdieu, a "somatização das relações sociais de dominação" como resultado de uma "socialização coletiva" (2002, p. 27) em que se incorporam diferentes e relacionais disposições para a ação.

Incorporar, não é usado apenas no sentido abstrato de integrar, aderir, mas no sentido de que as práticas são de fato corporificadas assim como são definidas pela anatomia corpórea. O corpo é, em última instância, o *locus* do exercício do poder e de sua privação, superando a divisão sujeito-objeto, mente-corpo.

Para Bourdieu, a ordem social sobre a qual a dominação masculina se alicerça é, sobretudo, a divisão do trabalho em termos de espaços e locais, momentos, atividades e instrumentos etc. O trabalho seria, portanto, um campo, usando a terminologia do autor. Campos são espaços sociais estruturados, com as suas próprias regras e esquemas de dominação onde atores lutam pela apropriação de determinados tipos de capital.

Para o autor há diferentes espécies de capital: capital econômico, capital cultural, capital social e, foco principal de sua análise, o capital simbólico. Esses capitais constituem os recursos usados pelos agentes sociais que ocupam posições dentro de campos específicos para manter ou alterar sua posição neste campo.

O autor segue a tradição estruturalista, ou estruturalista construtivista (CAPPELLE, MELO e BRITO, 2005), contudo sua perspectiva é menos determinista que as abordagens tradicionais porque pressupõe que alterações na distribuição e no peso das formas de capitais dentro dos campos altera a própria estrutura do campo.

As estruturas para Bourdieu são flexíveis, históricas, dinâmicas. O que proporciona ao campo padrões e relativa estabilidade são os *habitus.* Mas ainda que os *habitus* restrinjam o pensamento e a ação, não os determinam, porque pessoas pensam e agem conforme seu senso prático. Segundo Cappelle, Melo e Brito (2005, p. 360), os *habitus* são uma "relação de mão dupla entre as estruturas objetivas dos campos sociais e as estruturas incorporadas".

Para Bourdieu o poder encontra-se tanto nas coisas objetivas como nas concepções subjetivas das coisas e, mesmo havendo mudanças nas estruturas objetivas do mundo social, como por exemplo, as maiores possibilidades de ascensão de mulheres no ambiente organizacional, ainda assim os *habitus* concernentes às concepções das relações de dominação podem prosseguir reproduzindo simbolicamente as estruturas das quais são o próprio produto. Em outras palavras, a simples presença das mulheres na organização não propicia mudanças nas relações de gênero se as mulheres que chegam a posições mais investidas de poder adotam uma ética masculina (ACKER, 1990) e desta forma aquiescem com as crenças culturais de gênero que pressupõem a subordinação do feminino ao masculino (CORRELL, 2004). Assim apenas através de maiores e melhores conhecimentos das formas de dominação masculina, por meio da reconstrução crítica dos discursos, como propõe Foucault, é que mudanças nas práticas que informam as construções identitárias e as relações de poder de gênero podem levar a mudanças sociais mais amplas.

3.3.4.4. Gênero como sistema

Pensar gênero como um sistema significa partilhar a compreensão de que o gênero não é apenas uma identidade, papel ou papéis, estrutura social ou ainda uma instituição, mas "um sistema institucionalizado de práticas sociais (desenvolvidas) a fim de constituir as pessoas em duas categorias diferentes, e organizar as relações sociais de desigualdade com base nessa diferença" (RIDGEWAY e CORRELL, 2004, p. 510).

Como um sistema inclui elementos inter-relacionados. Papéis e identidades e instituições constituem alguns dos elementos deste sistema de práticas sociais que envolve também crenças culturais hegemônicas amplamente compartilhadas, padrões de interação, distribuição de recursos nos níveis macro e microssocial e relações de poder.

Pensar gênero como um sistema complexo torna mais fácil a compreensão da relativa permanência das desigualdades.

Os sistemas têm uma estrutura, definida pela composição de suas partes; têm uma forma de comportar-se que envolve insumos, processamento e saídas de material, energia ou informação. Suas partes são interligadas e cada parte é um sistema por si só.

Uma vez que os elementos do sistema estão interligados, não é possível mudar um sistema alterando apenas um dos elementos e, por outro lado, qualquer alteração permanente em um dos elementos leva a mudanças nos outros.

Sistemas de gênero e seus efeitos são, segundo Ridgeway e Correll (2004), realizados em contextos de interações sociais. Para os autores contextos de relações sociais não se limitam às interações face a face entre as pessoas, mas sim a quaisquer contextos de relações onde os indivíduos se definem em relação a outro em termos de gênero, quer atuando de forma coletiva ou isolada, presencial ou virtualmente.

Dos principais componentes do sistema de gênero, as crenças hegemonicamente compartilhadas são provavelmente o mais central. Por crenças referimo-nos a que homens e mulheres estão em consenso sobre a superioridade masculina. É, como diria Bourdieu (2002), o "paradoxo da doxa", referindo-se a conhecimento de senso comum percebido de forma compartilhada pelo dominante e pela dominada. É, nas palavras de Lorber (1994), tão enraizado nas atividades cotidianas que questionar a certeza de seus pressupostos é a mesma coisa que "imaginar se o sol vai aparecer".

As categorias dominantes são as formas ideais, assumidas como "o jeito que as coisas deveriam ser" e qualquer outra forma deve ser considerada não apenas como diferente, mas

sim como inferior. Uma versão distorcida do normal. No sistema de gênero homens representam a forma ideal, as mulheres seu oposto (LORBER, 1994). Tais crenças manifestam-se por meio dos estereótipos de gênero que preconizam atributos naturais a homens e mulheres e estabelecem esses atributos como superiores e inferiores.

Um exemplo é a (errônea[7]) oposição entre razão e emoção. Carvalho, Carvalho e Carvalho (2001) resgatam a penetração e expansão da noção de superioridade da racionalidade no pensamento filosófico ocidental desde Aristóteles, passando por Rousseau e Kant, sem mencionarem ainda muitos outros como Descartes e Bacon. Como resultado, a racionalidade, associada exclusivamente à masculinidade, quando expressa por uma mulher é compreendida como falta de feminilidade.

O contexto das relações sociais de trabalho nas organizações na cultura ocidental contemporânea é fortemente influenciado pela lógica da superioridade racional masculina. Pressupostos da racionalidade e da imparcialidade são traduzidos em regras formais do modelo burocrático que a maioria das organizações adota como forma de gestão supostamente imparcial e neutra em termos de gênero (ACKER, 1990). A fim de conquistarem espaços historicamente ocupados pelos homens, mulheres e homens suprimem as formas de expressão associadas à feminilidade, dentre elas a emotividade[8].

Crenças também forjam os padrões de interações de gênero.

Interações de gênero, quando comparadas com outros tipos de divisões sociais, são mais frequentes, visto que gênero é uma categoria que divide os seres humanos em duas metades aproximadamente equivalentes em termos de número de indivíduos (RIDGEWAY e SMITH-LOVIN, 1999). Interações de gênero ocorrem entre homens e mulheres, mulheres e mulheres e homens e homens. Para cada tipo de interação de gênero há padrões relativamente consensuais de interação.

As relações de trabalho e as organizações são contextos de interações onde as desigualdades de gênero são produzidas e manifestam-se de formas mais visíveis (ACKER, 1990).

As crenças hegemônicas de gênero que forjam os padrões de interação e por consequência identidades são crenças a respeito das relações de poder e importância.

---

[7] Entendemos a oposição razão-emoção como errônea, pois o oposto de razão é sua ausência, ou seja, a irracionalidade e não a emoção, cujo oposto seria a ataraxia (frieza). Uma pessoa poder ser irracional e emotiva, racional e emotiva, irracional e ataráxica ou racional e ataráxica.

[8] Compreendemos que há uma falsa compreensão de que todo tipo de emoção tem sido admitido como suprimido ou incompatível com os modelos de gestão preconizados na literatura gerencial e práticas cotidianas organizacionais. Na realidade, apenas as emoções que trazem forte associação com a feminilidade, tais como medo e vergonha. A agressividade ou o orgulho, emoções associadas à masculinidade, não são rejeitadas e são até incentivadas em algumas áreas e posições.

Vejamos, por exemplo, o estudo de Ibarra (1992), que observou que homens e mulheres apresentam diferentes tipos de redes de contato.

Os homens eram mais propensos a formar redes com outros homens em várias situações e propósitos. As mulheres evidenciavam um padrão diferenciado de rede dependendo do propósito. Elas formavam vínculos em que obtinham o apoio social por laços de amizade com outras mulheres, e em que obtinham acesso instrumental, desenvolvendo laços com os homens. A autora não se apressou em dar uma explicação simples a esse padrão de interação e colocava uma questão crítica: deveria este resultado ser atribuído à exclusão das mulheres pelos homens ou às estratégias das mulheres para obterem acesso ao melhor de dois mundos, o do convívio social e de acesso instrumental? Mas, acrescentava que as duas possibilidades podem ser difíceis de serem separadas.

Se as crenças culturais sobre gênero fornecem padrões para dividir as pessoas em duas categorias significantes, o processo fundamental subjacente a esta divisão é a categorização de gênero. Categorização de gênero é o processo sócio-cognitivo pelo qual as pessoas qualificam pessoas (BEM, 1995), os comportamentos (SCHEIN *et al.*, 1996), as emoções (SIMON e NATH, 2004), os padrões de interação (POGGIO, 2006) e as posições (BOURDIEU, 2002) como masculinos e femininos. Por implicação, as pessoas se autocategorizam relativamente a esses comportamentos, emoções, interações e posições e o significado que lhes é subjetivamente atribuído. Assim, as identidades de gênero são construídas e reconstruídas por meio de categorizações de feminilidades e masculinidades contextualmente situadas e significadas. São continuamente produzidas (WEST e ZIMMERMAN, 1987).

Como crenças hegemônicas e padrões de interação, identidades são parte integral do sistema de gênero. Não existem fora dele assim como o sistema não pode ser pensado sem elas.

Ao buscarmos entender a construção da identidade de gênero das mulheres gerentes no contexto de trabalho, nós o fizemos sob a perspectiva de que não pode ser analisada como parte dissociada do complexo sistema de gênero. De fato, compreendemos que a construção e a reconstrução das identidades de gênero têm reflexos no sistema de gênero tanto o confirmando como o contrapondo.

3.4. Pesquisas com mulheres executivas

Embora normalmente se faça referência à recente entrada das mulheres no mercado de trabalho como algo que teria ocorrido há aproximadamente quatro décadas, na realidade a mulher das classes populares sempre esteve participando dos meios produtivos para garantir a sua sobrevivência e da família (DIOGO e COUTINHO, 2006).

Contudo, só nos anos 60/70, com a emergência da segunda onda do feminismo, amplamente influenciado por outros movimentos que tomavam corpo nas sociedades ocidentais do pós-guerra e a publicação de dois livros: *O segundo sexo*, publicado em 1947, de Simone de Beauvoir, sobre as ideologias e as configurações da sujeição feminina, e de Betty Friedan, *A mística feminina,* publicado em 1963[9], um manifesto feminista sobre a opressão das mulheres da classe média como consumidores e donas de casa, as mulheres desse estrato social passaram a questionar explicitamente a condição de subalternidade reservada às mulheres nas organizações e na sociedade, buscando inserir-se no mercado de trabalho.

Desde então, gradual e lentamente, cada vez mais mulheres conquistam posições mais elevadas dentro da hierarquia das organizações. A mulher começa a pleitear ser vista como um profissional, com as mesmas aspirações que os homens, capaz de ocupar posições correlatas.

Mas a mulher no contexto organizacional é o "outro", como diria Beauvoir (BEAUVOIR, 1970, p. 10): "O homem é o Sujeito, o Absoluto; ela é o Outro". Além disso, as diferenças entre os sexos, até onde existem de fato, têm sido entendidas e julgadas historicamente, não somente como diferenças, mas especialmente como revelações da superioridade do masculino sobre o feminino.

Começa então uma crescente onda de estudos buscando entender a realidade da mulher, esse "outro", em funções gerenciais.

Os estudos, desenvolvidos dentro de diferentes perspectivas, produziram uma torrente de visões diversificadas e muitas vezes contraditórias sobre a questão de gênero nas organizações e de mulheres em posição gerencial (TOWNSLEY, 2003).

---

[9] Embora o livro de Simone de Beauvoir tenha sido escrito com 14 anos de antecedência, sua publicação nos EUA enfrentou obstáculos, em vista da suposta simpatia da autora com as proposições marxistas (DIJKSTRA, 1980).

Perspectivas ontológicas de feminilidade e masculinidade guiaram grande parte das pesquisas buscando explicar as diferentes oportunidades a partir das diferenças intrínsecas entre homens e mulheres (MEYERSON e FLETCHER, 2000; STELTER, 2002; YOUNG, CADY e FOXON, 2006).

Várias pesquisas, apesar de focarem a integração de "corpos femininos" nas organizações, muitas vezes aprofundam-se fornecendo uma visão mais complexa das relações de poder de gênero. Por exemplo, Ragins, Townsend e Mattis (RAGINS, TOWSEND e MATTIS, 1998) evidenciaram as estratégias utilizadas para as mulheres em posições executivas para ultrapassar as barreiras sutis que enfrentam, enquanto sobem na escala hierárquica das organizações. Ely (1995) analisou como a representação mais proporcional de mulheres nos altos escalões das organizações afeta as construções sociais da diferença de gênero e identidade de gênero no trabalho de mulheres profissionais.

De fato a reduzida presença de mulheres nas posições hierárquicas mais altas da organização cria condições para a perpetuação de imagens estereotipadas de mulheres, menosprezando as diferenças individuais. Um exemplo desse tipo de estereótipo é a crença de que mulheres na alta administração, por uma condição natural, deveriam ser as responsáveis por ajudar e promover a carreira de mulheres em posições inferiores da organização. Quando elas não estão em conformidade com esse estereótipo são pejorativamente rotuladas de abelhas-rainhas. Mavin (2008) argumenta que, nos estudos de comportamentos da mulher gerente, nem a ideia de comportamento solidário nem o conceito de abelha-rainha questionam se a constituição de gênero da organização permite que as mulheres sejam aliadas naturais ou inimigas. Em outras palavras, se as explicações para um ou outro comportamento, ao invés de estarem no indivíduo, estão no ambiente. O autor lembra que as feminilidades e as masculinidades dos gerentes residem no contexto de gerenciamento. Masculinidade e feminilidade não são fixas, mas constantemente em mudança, cultural e historicamente dependentes. Estão refletidas nas práticas e interações da organização assim como nas identidades dos indivíduos.

A aposição cultural de poder e autoridade com a concepção de masculinidade torna problemático que mulheres gerentes abracem posições de poder sem terem de reconstruir sua identidade de gênero (MAVIN, 2008). A incongruência entre a identidade de gênero desenvolvida para o papel gerencial e a identidade de gênero construída durante toda a vida para os outros papéis femininos pode ser fonte de intenso estresse psicológico (NICOLSON, 1996).

A relação identidade e poder é explicada por Doorewaard:

> "Processos de poder hegemônicos são, em grande parte, processos ocultos de formação de significado e identidade. De um modo contínuo e implícito, as sempre mutáveis estruturas e identidades nas organizações são temporariamente "fixas", canalizando as formas dos sujeitos se submeterem para reforçar os interesses organizacionais. Como resultado, ambos os processos de formação de significado e identidade incentivam o consentimento com a opinião dominante da organização e a aceitação das práticas organizacionais, apesar das possíveis desvantagens dessas práticas organizacionais para os envolvidos". (DOOREWAARD, 2008, p. 5, tradução nossa)

A perspectiva de gênero como relações de poder vai, portanto, além da contagem de mulheres em posições de comando ou de seu comportamento para a busca da compreensão dos significados ocultos nas práticas. Parte de uma proposta de desconstrução das relações discursivas que situam as posições de diferença entre os sexos, desafiando assim as categorias unitárias de mulher e homem. Um exemplo dessa abordagem é o artigo de Joanne Martin (1990), em que desconstrói e reconstrói, a partir de uma perspectiva feminista, a narrativa de uma história sobre o que uma organização declara ter feito, a fim de "ajudar" as mulheres a equilibrar as demandas de trabalho e casa. A análise revela como os esforços narrados pela organização para "ajudar as mulheres" na realidade suprimem os conflitos de gênero e reificam as falsas dicotomias entre os domínios público e privado, iluminando as razões pelas quais é tão difícil erradicar a discriminação de gênero nas organizações.

No Brasil as pesquisas com mulheres executivas ainda são escassas. Um levantamento dos anais do EnANPAD (Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração), escolhido por se tratar do principal evento nacional dos pesquisadores de Administração, revelou 15 artigos cujo foco do estudo eram mulheres em posição executiva, dos quais 6 tratavam de mulheres cuja posição de comando decorria da sua condição de empresárias/proprietárias. Portanto, ainda que objeto de inúmeras formas de discriminação, não se encontram sujeitas às mesmas condições de competição por ascensão em que se encontram as mulheres que atuam em organizações, das quais são empregadas e não empregadoras.

Nos 9 artigos restantes encontramos uma grande variedade de perspectivas analíticas e metodológicas. Quatro, descritos a seguir, tratavam de análise documental e revisões de literatura.

Pereira *et al.* (2008) buscou comparar os indicadores de gestão de pessoas relacionados à inserção do gênero feminino em dois grandes bancos do país, um privado e um público. Os dados possibilitaram verificar que a desigualdade de oportunidade de ascensão para mulheres ainda persiste, a despeito de esforços governamentais para ampliar a equidade de gênero. Paradoxalmente verifica-se uma ligeira vantagem do banco privado sobre o

público onde os empregados entram por meio de concurso, o que supostamente deveria reduzir as condições de desigualdade.

Brasil, Pereira e Machado (2008) avaliaram a inserção feminina no corpo funcional, cargos de chefia e funções de conselho a partir da análise do balanço social e das informações anuais de uma companhia energética do estado do Paraná, em comparação com a população economicamente ativa (PEA) das 4 maiores regiões metropolitanas brasileiras. O estudo evidenciou que o crescimento das mulheres em todos os níveis funcionais, e em especial nas posições de chefia, encontrava-se bem abaixo do crescimento populacional em questão, reforçando a compreensão de permanência das desigualdades que caracterizam a inserção e carreira de homens e mulheres nas organizações.

Cappelle *et al.* (2003) procuraram observar as diferentes apresentações das imagens femininas em duas das principais mídias de negócios de circulação nacional, com uma apreciação às particularidades, investigando as formas mais ofuscadas da discriminação e preconceito no mercado de trabalho. A análise possibilitou a identificação de uma recorrência de representações sociais variadas e às vezes até contraditórias em relação à mulher, revelando uma transição, com importantes derivações para a identidade da mulher no mundo do trabalho.

Finalmente Borges, Medeiros e Miranda (2008) buscaram compreender como a revista VOCÊ S/A contribui para a reificação de modelos estereotipados dos papéis exercidos por homens e mulheres no mundo dos negócios, com foco na construção social das relações de gênero e da carreira executiva.

Em todos esses artigos os autores puderam verificar a perpetuação de imagens estereotipadas e a permanência de barreiras, ora mais e ora menos tangíveis, que contribuem para as assimetrias das condições de trabalho de homens e mulheres em posições executivas.

Nos 5 artigos encontrados cuja obtenção dos dados deu-se diretamente com os sujeitos gerentes, verificamos 2 com abordagens qualitativas e 3 com abordagens quantitativas.

Nos estudos com abordagem metodológica quantitativa, gênero é normalmente investigado como uma variável dicotômica (THIRY-CHERQUES e PIMENTA, 2003; HANASHIRO *et al.*, 2005; PEREIRA, 2006).

Uma distinção importante nos estudos quantitativos, quando gênero é analisado como uma variável dicotômica, diz respeito a sua observação como sujeito ou objeto da diferenciação.

Uma corrente de estudos tem como interesse compreender como ser homem ou mulher em uma organização impacta o desenvolvimento da carreira (RAGINS, TOWSEND e

MATTIS, 1998), a remuneração (IBARRA, 1992; BIERMAN, 1997; BRUSCHINI e PUPPIN, 2004), a descrição dos cargos e consequente avaliação de desempenho (ACKER, 1990; RIGGS, 1991; MILLIKEN e MARTINS, 1993) ou retornos em geral (IBARRA, 1992; RIDGEWAY e CORRELL, 2004). Neste caso o gênero é observado como o objeto da ação, e ser homem ou mulher implica em sofrer diferentes consequências.

Embora estas diferenciações sejam de suprema importância, dizem respeito a apenas uma parte das possibilidades do que o gênero é ou pode ser em diferentes situações e em sociedades.

Outro corpo de pesquisas toma gênero, ou em alguns casos o sexo biológico, como determinante da ação, portanto sujeito, intuindo que o fato de ser homem ou mulher influencia a forma de ser, pensar e agir de forma diferencial.

Estes estudos buscam, por exemplo, verificar se há diferenças significativas nos comportamentos e atitudes (GRAVES e ELSASS, 2005), valores (ABU-SAAD e ISRALOWITZ, 1997; TCHAICOVSKY e ELIZUR, 2000; CHUSMIR, KOBERG e MILLS, 2001; SILVEIRA, 2006), estilos de liderança (BURKE e COLLINS, 2001; CHUSMIR, KOBERG e MILLS, 2001; EAGLY e JOHANNESEN-SCHMIDT, 2001; STELTER, 2002; EAGLY, JOHANNESEN-SCHMIDT e VAN ENGEN, 2003; HANASHIRO *et al.*, 2005), escolhas de carreira (FERRAZ, GALLI e TREVISAN, 2008) e formas de negociação (STUHLMACHER e WALTERS, 1999) de homens e mulheres.

Se por um lado é possível justificar a adoção de uma medida dicotômica de gênero, pois o que se quer investigar é exatamente a experiência de ser homem ou mulher numa organização e as consequências que o simples pertencimento a uma ou outra categoria de sexo pode trazer à vida das pessoas, por outro lado, ao adotar uma perspectiva binária, assume-se uma visão maniqueísta da natureza das relações sociais que não corresponde à realidade e, dessa forma, ainda que se presuma o caráter binário das concepções de gênero: o feminino em oposição ao masculino, esta dualidade não se reflete na construção da identidade, mas sim em uma multiplicidade de possibilidades. Assim como entre o claro e o escuro há muitas nuances de iluminação, entre o masculino e o feminino também há múltiplas variações que, além disso, podem produzir experiências muito diferentes quando se entrelaçam com as condições de capacidade físicas e atração, classe, raça/etnia, religião, orientação sexual, idade, nação e outros estatutos sociais (MCDOWELL, 2004; CONNELL e MESSERSCHMIDT, 2005 ; ELY e PADAVIC, 2007; BRITTON e LOGAN, 2008).

Teorias mais recentes admitem a composição múltipla da masculinidade e feminilidade e a construção de identidade de gênero como fluida e mutável e inextricavelmente ligada ao seu ambiente.

Dos dois artigos que investigam as experiências e condições de mulheres gerentes por uma abordagem qualitativa apenas um deu aprofundamento à questão identitária.

Silveira (2009), autora do presente estudo, buscou entender a experiência da inclusão de três mulheres com cargos de alta gerência em empresas multinacionais a partir de dados coletados em um grupo de foco. Os resultados evidenciaram que essas mulheres experimentam sentimentos dúbios em relação a suas experiências profissionais, por um lado caracterizados pelo sentimento de sucesso, apesar das condições inóspitas ao avanço de suas carreiras e, por outro lado, pela expectativa de serem aceitas, valorizadas e respeitadas "como mulheres". O estudo, entretanto, tratou identidade apenas da perspectiva de sentimento de pertença a um grupo/categoria, i.e., a identidade social. Dessa forma não houve aprofundamento da compreensão do papel que as experiências individuais e as interações trazem para a produção de significados que são elementos fundamentais da construção da identidade de gênero. Essa distinção poderia ser ilustrada pela proposição de Randel e Jaussi (2008) que entendem que há dois tipos de identidade de gênero que contribuem distintamente para a construção do autoconceito: a identidade social de gênero e a identidade pessoal de gênero. Nesse caso a autora explorou apenas o primeiro tipo.

Apenas o estudo de Miranda *et al.* (2009) buscou maior aprofundamento na compreensão da construção da identidade de mulheres docentes que assumiram cargos gerenciais executivos em uma universidade. Os autores verificaram que as mulheres, ao assumirem posições gerenciais, vivenciam algumas contradições inerentes à própria função, tais como negar alguns traços da identidade até então construída, para assumir traços desejáveis para a nova identidade.

O estudo teve cenário em uma organização pública, onde o ingresso por meio de concurso deveria minimizar as discriminações baseadas no sexo do profissional, contudo a promoção para a posição gerencial é feita por indicações, sendo dessa forma uma experiência próxima das barreiras discriminatórias enfrentadas por mulheres em organizações privadas.

No entanto, percebe-se que apesar dos esforços despendidos nas pesquisas com mulheres em posições hierárquicas superiores no contexto de trabalho, conquanto cubram um largo espectro de interesses, apresentam uma lacuna de investigação nos processos e elementos que caracterizam, promovem e constituem a construção das identidades.

4. PROPOSTA METODOLÓGICA

A Análise Fundamentada nos Dados, *Grounded Theory,* é uma abordagem metodológica proposta por Barney Glaser e Anselm Strauss em 1967, com a publicação do livro *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research* (A Descoberta da *Grounded Theory*: Estratégias para Pesquisa Qualitativa), sem tradução para o português.

É um método de pesquisa desenvolvido a fim de contestar o tradicional método hipotético-dedutivo de investigação científica, que começa primeiro pelo desenvolvimento de uma hipótese com base nas teorias existentes e segue-se da coleta de dados através de uma variedade de métodos.

Inicialmente desenvolvida em parceria, como consequência das divergências dos autores sobre determinados pontos, a *Grounded Theory* evoluiu em vertentes distintas, que refletem o particular entendimento desses dois autores sobre o método. Enquanto a proposta de Glaser permanece uma abordagem mais intuitiva dos dados, a proposta de Strauss em colaboração com Corbin repousa em um maior rigor do método comparativo (HALL e CALLERY, 2001).

No cerne da discussão entre Glaser e Strauss está o processo de análise de dados (WALKER e MYRICK, 2006), mais especificamente na emergência ou a busca forçada dos dados, mas os autores também discordam quanto à abordagem de geração do problema, ao grau de formalidade na estruturação dos dados e à geração de uma estrutura teórica. Bryant e Charmaz (2007) observam a distância epistemológica entre os dois autores. Desenvolvida a partir de um propósito comum que era proporcionar uma base sistemática para a pesquisa qualitativa, explicitamente oposta à tradição quantitativa da época, trazia em sua formatação a perspectiva positivista de Glaser e a orientação simbólico-interacionista da escola de Chicago em Strauss. Esse pode, possivelmente, ter sido um dos elementos para esse distanciamento decorrido entre os procedimentos de análise propostos pelos autores visto que partem de posicionamentos epistemológicos distintos.

Embora Glaser (1999, p. 836) entenda que a análise fundamentada nos dados trate-se de um "pacote metodológico total", o autor admite que ao ser adotado em combinação com outros métodos de pesquisa possa ser adaptado.

Para Glaser (1992) a lógica da *Grounded Theory* resume-se em formular duas questões formais: qual o problema ou preocupação que norteia as pessoas na área substantiva sob investigação e qual é o conceito ou "categoria" responsável pela maior parte de variação no

processamento do problema? Ou qual a categoria ou propriedade de categoria que esse incidente indica?

Para o autor o método se distingue por não propor questões preconcebidas que interrompam a emergência dos dados e que possam desviar o pesquisador daquilo que de fato possa ser relevante. “Falha” que ele identifica na proposta metodológica de Strauss e Corbin argumentando que os procedimentos sugeridos por esses autores produzem apenas o mesmo que qualquer pesquisa qualitativa, uma descrição conceitual e não uma teoria substantiva.

Strauss e Corbin (2008) defendem que o conjunto de técnicas e procedimentos que apresentam constitui-se apenas de algumas ferramentas, destinadas a auxiliar o pesquisador na compreensão dos dados.

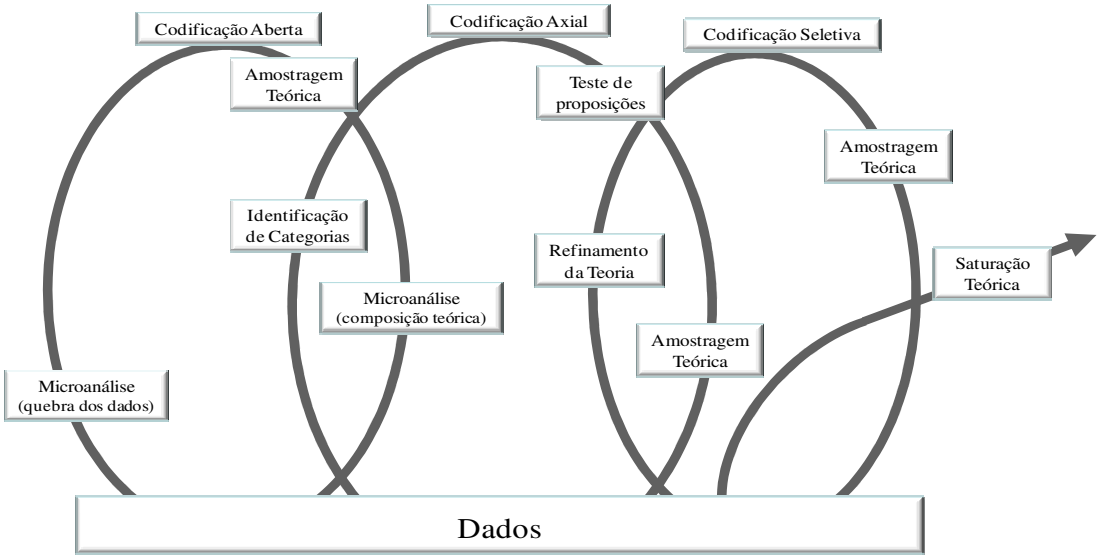
Essas ferramentas não realizam a análise e nem forçam os dados, mas forçam sim o analista a desenvolver perguntas corretas, a confrontar suas perspectivas pessoais e desenvolver a capacidade de observar os dados analiticamente. “[O]ferecemos mais do que um conjunto de procedimentos. Oferecemos uma forma de pensar sobre o mundo e de vê-lo que pode enriquecer a pesquisa daqueles que decidirem usar essa metodologia (STRAUSS e CORBIN, 2008, p. 18).

Como procedimento metodológico, independentemente da versão que se adote, envolve etapas não lineares do processo de investigação, conforme representado na figura 1, que consistem em processos de codificação, comparação constante, questionamentos, amostragem teórica e memórias.

Central ao método está o processo de codificação e constante comparação. A codificação é a parte da análise relacionada com a fragmentação dos dados em pedaços que permitem a identificação de similaridades e diferenças, através de elaborados processos que passam pela nomeação, categorização e descrição (HAIG, 1995) e identificação de propriedades e dimensões que permitam a identificação de conceitos (STRAUSS e CORBIN, 2008).

Enquanto nos métodos tradicionais o pesquisador desenvolve hipóteses com base nas teorias existentes e as compara com o conjunto de dados específicos do fenômeno investigado, na *Grounded Theory* a teoria emerge da comparação constante dos dados entre si.

Figura 1: Circularidade da *Grounded Theory*.



Fonte: adaptado de Bandeira-de-Melo e Cunha (2006)

Apesar das duas vertentes usarem a mesma nomenclatura para as distintas fases do processo, muitas diferenças fundamentais podem ser observadas dentre elas, caracterizando-se em processos homônimos nas versões glaseriana e straussiana, porém muito distintos em conteúdos e procedimentos.

Walker e Myrick (2006) traçaram as principais diferenças dentre os métodos. A seguir propomos um quadro comparativo baseado na análise desses autores que resume os principais pontos apontados pelas autoras.

Quadro 2: Comparação entre as abordagens glaseriana e straussiana do método de pesquisa da Teoria fundamentada nos dados

	Versão glaseriana	**Versão straussiana**
Codificação	Conceituação dos dados pela comparação constante que envolve dois procedimentos analíticos: (1) fazer comparações de incidente com incidente para gerar categorias e comparar então incidentes novos às categorias obtidas e (2) examinar os dados com o uso de perguntas neutras como, "que categoria este incidente indica?".	A codificação não é simplesmente parte da análise de dados; é "o processo analítico fundamental usado pelo investigador".
Processo de codificação	É dividido em dois procedimentos: codificação substantiva e teórica. A codificação substantiva consiste em duas subfases, a codificação aberta e a seletiva, e está relacionada à produção de categorias e suas propriedades. A codificação teórica ocorre no nível conceitual, tecendo os códigos substantivos em conjunto em uma hipótese e em uma teoria.	O processo é dividido em três fases: **codificação aberta, codificação axial e codificação seletiva**, com procedimentos específicos para cada uma visando alcançar finalidades distintas. Embora a separação entre as três fases seja um tanto artificial e a codificação aberta, axial e seletiva pudessem ser realizadas simultaneamente, cada fase exige intervenções diferentes por parte do investigador.

<table>
<tr><th></th><th>Versão glaseriana</th><th>Versão straussiana</th></tr>
<tr><td>Como desenvolver sensibilidade</td><td>É alcançada pela imersão nos dados, linha por linha, comparação por comparação, memo por memo, e códigos por códigos. Não é requerida nenhuma técnica sofisticada além de perguntas neutras e a comparação constante.</td><td>É conseguida com o uso de ferramentas analíticas específicas, incluindo o questionamento; análise de uma palavra, frases ou de sentenças; a técnica do flip-flop[10]; comparações por aproximação e distanciamento e acenando a bandeira vermelha[11].</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Codificação aberta</td><td colspan="2">Para ambas as versões, este é o estágio inicial da análise comparativa e consiste em identificar categorias por meio da análise dos dados.</td></tr>
<tr><td>Para Glaser, a codificação aberta é a primeira parte da codificação substantiva onde o analista imerge nos dados por meio da análise linha por linha, codificando os dados em tantas maneiras quanto possível e escrevendo memorandos sobre as ideias conceituais e teóricas que emergem durante a análise. Sem pressa ou estrutura preconcebida a ser seguida.

A codificação aberta é completa quando o analista começa a ver a possibilidade de uma teoria que possa abraçar todos os dados.

Para Glaser (1992) o método de questionamento de Strauss e Corbin, além de tedioso, transforma o resultado da análise em uma longa lista de categorias irrelevantes.</td><td>Para Strauss e Corbin, é a primeira de três fases (codificação aberta, axial e seletiva). Os dados são separados em partes distintas, rigorosamente examinados e comparados em busca de similaridades e diferenças [...] [e então] agrupados sob conceitos mais abstratos chamados categorias (2008, p. 105).

Não raro obtêm-se dezenas de conceitos que posteriormente podem ser agrupados em conceitos mais abstratos.</td></tr>
<tr><td>Nomeando categorias</td><td>Há dois tipos de fontes para nomear as categorias: construtos sociológicos e construtos in vivo. Ao analisar pacientemente os dados, com sensibilidade teórica, códigos substantivos e teóricos emergem como conceitos para designar as categorias. Desenvolver muitos códigos substantivos pode confundir e diluir a variável central da análise.</td><td>O nome das categorias pode vir da literatura técnica ou dos códigos in vivo, dado pelo analista ou retirado das próprias palavras usadas pelos informantes. Utiliza-se de análise comparativa para descobrir potenciais significados contidos nas palavras dos informantes e desenvolvê-los em termos de propriedades e dimensões.</td></tr>
</table>

[10] Técnica de geração de ideias comparativa que reverte as perguntas buscando identificar que linhas de pensamento deram origem às primeiras respostas, quais os opostos ou extremos dos conceitos identificados.
[11] Técnica para reduzir a interferência de subjetividade do analista.

	Versão glaseriana	Versão straussiana
Codificação axial	Glaser não reconhece o estágio de codificação axial. Para o autor o método do paradigma da codificação sugerido por Strauss e Corbin que envolve os "seis Cs": Causas, Contexto, Contingências, Consequências, Covariância e Condições "é fácil de fazer" (1992, p. 62), mas as categorias não emergem de fato sendo na realidade impostas aos dados.	Para reunir novamente os dados quebrados em novas formas, fazendo conexões entre uma categoria e sua subcategoria, o investigador busca compreender categorias em relação às outras categorias e as suas categorias secundárias. O propósito é delinear e desembaraçar as relações onde o eixo da categoria está sendo focado pelo uso do paradigma de codificação, que foca três aspectos do fenômeno: as circunstâncias ou as situações em que o fenômeno ocorre; as ações ou as interações das pessoas em resposta ao que está acontecendo e as consequências ou os resultados da ação tomada ou não. O paradigma, que busca explicar o fenômeno em termos de relações, é formado pelos seguintes componentes: condições causais, interventoras e contextuais, estratégias ou rotinas de ação e interação e consequências.
Integração	É alcançada por meio da codificação teórica.	É alcançada usando as técnicas de codificação seletiva.
Codificação seletiva	Segunda fase da codificação substantiva, marca a transformação do processar os dados abertos para o delimitar o processo de codificação, seletivamente, em torno de uma categoria central ou nuclear, para serem usadas em uma teoria parcimoniosa. Inicia-se tão logo a categoria central tenha sido identificada um processo que para o autor é simples, visto que a categoria não é "escolhida", mas sim se revela. Todas as demais categorias integram-se a essa, porque o "mundo é integrado" (GLASER, 1992, p. 76).	Para Strauss e Corbin, codificação seletiva é a terceira e última fase e caracteriza-se por um processo de integração e refinamento das categorias e que, contrariamente a Glaser, consideram "acima de tudo um trabalho árduo" (2008, p. 144). O processo inicia-se pelo descobrimento ou escolha de uma categoria central (principalmente quando há duas ou mais possibilidades) a partir de critérios práticos. A integração dos conceitos também pode ser auxiliada por técnicas como a redação de um enredo ou usando diagramas. Finalmente o pesquisador deve validar sua teoria, comparando-a novamente com os dados, ou com os próprios informantes, pedindo-lhes que comentem o quanto a explicação se ajusta aos seus casos.
Codificação teórica	É o processo de usar códigos teóricos para conceituar como os códigos substantivos que emergem das dicas nos dados podem se relacionar com as hipóteses a serem integradas em uma teoria. Esta fase lembra a fase de codificação axial de Strauss e Corbin, mas além dos "seis Cs", o autor sugere 18 famílias de códigos (DEY, 1999).	

Fonte: a autora, com base em Walker e Myrick (2006)

Ambas as versões ou abordagens oferecem prós e contras. A abordagem straussiana, dada sua clara estruturação, permite que pesquisadores novatos, sem experiência em análise qualitativa de dados, sintam-se mais suportados pelas técnicas e procedimentos. Por outro lado, a mesma estruturação pode limitar a possibilidade do pesquisador deixar que as informações contidas nos dados revelem-se mais espontaneamente.

Cabe ao pesquisador reconhecer que tipo de abordagem lhe permite trabalhar mais confortavelmente sem que resulte em um trabalho superficial.

Para Glaser (1999) o investigador em *Grounded Theory* deve ter três características importantes: uma habilidade para conceituar dados, para tolerar alguma confusão e a contínua regressão aos dados. Contudo o método permite a emergência de novos conceitos e relações que não seriam identificados pelos métodos tradicionais.

Admitimos que a inexperiência com o método possa ser um impedimento para trabalhar sem técnicas e procedimentos mais estruturados que facilitem o processo de análise como defendem Strauss e Corbin (2008), mas outro fator levou-nos a optar por essa vertente, que é o compartilhamento dos pressupostos teóricos: o interacionismo simbólico.

Charmaz e Bryant (2007) argumentam que o método disseminou-se por vários campos de conhecimento, entretanto, no Brasil o método é ainda pouco utilizado em alguns campos de estudo.

Uma consulta à Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações revelou 44 teses de doutorado desenvolvidas com utilização plena ou parcial dessa metodologia desde o ano 2000 até o momento (agosto de 2010). A maior parte desses estudos concentra-se nas áreas de saúde, nos cursos de medicina e enfermagem (47%). Em segundo lugar estão as áreas de psicologia e administração (ambas com 13% cada). O restante (27%) está distribuído nas áreas de ciências da informação, educação, comunicação e arquitetura. A área de administração, entretanto, é a que vem mostrando maior crescimento. Das seis teses identificadas, quatro foram desenvolvidas respectivamente nos últimos 4 anos.

Contudo, podemos dizer que comparativamente com outras metodologias ainda é escassa sua utilização nesse campo, e nenhum trabalho se enquadra no campo dos estudos de gênero no campo da administração.

Sobre a produção científica de estudos de gênero, Cappelle e outros (2007) realizaram uma meta-análise de publicações desse campo, reunidas em 10 anos (1995 a 2004) nas principais revistas de administração nacionais, que revelou 45 artigos. A análise considerou o posicionamento teórico-epistemológico com base na proposta apresentada por Cálas e Smircich (2001) bem como as temáticas abordadas, as técnicas e natureza de pesquisa e os

métodos de análise utilizados. No concernente à metodologia de pesquisa adotada, os artigos foram classificados como qualitativos, quantitativos ou qualitativos/quantitativos. Dos 27 estudos com metodologia de pesquisa qualitativa e 4 com metodologia mista, ou seja, qualitativa/quantitativa, apenas dois artigos, um em 2003 e outro em 2004, utilizaram-se da teoria fundamentada nos dados como abordagem metodológica.

Apesar desse cenário, as pesquisas desenvolvidas com abordagem metodológica fundamentada nos dados têm crescido no campo da administração. Um levantamento dos trabalhos apresentados nos eventos EnANPAD (Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração) de 2001 até 2009 revelou 17 artigos correspondentes a análises teóricas e estudos empíricos distribuídos nas áreas mencionadas na tabela 1.

Dos estudos relacionados, apenas dois tinham alguma relação com gênero, sendo ambos da área de marketing. Um investigou os valores associados ao comportamento de consumo de esporte para as mulheres (SAUERBRONN, 2003) e outro as representações sociais associadas às imagens femininas em propagandas (ACEVEDO *et al.*, 2004).

Entretanto, ainda é escassa a realização de estudos usando essa abordagem metodológica. Uma possível explicação pode estar na corriqueira limitação de prazos e recursos, incompatíveis com projetos de pesquisas dessa natureza (BANDEIRA-DE-MELLO e CUNHA, 2006).

Outra possibilidade está no seu caráter controverso. Para Glaser (GLASER, 1999, p. 842) grande parte da ação no mundo é conduzida por “ficções socialmente estruturadas” e muitas pessoas têm poder e interesse em manter essas ficções. Para o autor, isso implica em que o pesquisador de *Grounded Theory* tenha que explicar e defender a sua utilização em um projeto de pesquisa. Entretanto o autor prenuncia um futuro onde, conforme mais e mais pesquisadores adotem-na parcial ou integralmente, passe a ser aceita como outros métodos.

Tabela 1- Distribuição de estudos empíricos com *Grounded Theory* apresentados em eventos EnAPAD de 2001 a 2009

Ano	Qtidd	Área
2001	1	Estratégia em Organizações
2003	1	Comportamento Organizacional
	1	Marketing
2004	1	Comportamento Organizacional
	2	Marketing
2006	1	Gestão de Pessoas
	1	Gestão de Tecnologia e Inovação
2007	1	Comportamento Organizacional
	1	Estratégia em Organizações
	1	Gestão da Informação e do Conhecimento
	1	Gestão de Tecnologia e Inovação
2008	1	Administração de TI nas Organizações
	1	Comportamento Organizacional
	1	Gestão Internacional
2009	1	Contabilidade
	1	Ensino e Pesquisa em Administração

Fonte: elaborado pela autora

4.1. Área substantiva

Os conhecimentos gerados sob essa abordagem metodológica não são vistos como absolutos nem generalizáveis, mas sim como relativos ao contexto e à situação em que são gerados. É uma abordagem que possibilita o desenvolvimento de teorias substantivas e não teorias formais.

Para Santos e Pinto (2007), enquanto uma teoria formal aplica-se a um espectro maior de disciplinas, interesses e problemas, a teoria substantiva é específica, limitada em seu escopo e só se aplica às experiências vividas por um determinado grupo e não visa generalizar além da sua área substantiva.

Bandeira-de-Mello e Cunha (2006) propõem que haja uma clara delimitação da área substantiva e do grupo social, como forma de delimitação da pesquisa para que assim se possa respeitar a flexibilidade solicitada pela proposta metodológica.

Propomos que identidades de gênero no trabalho é a área substantiva foco deste estudo que, dentro da ampla área de gênero, traz grande especificidade de escopo.

O grupo social de interesse neste estudo são mulheres que alcançaram posições gerenciais em organizações do setor privado.

Os procedimentos metodológicos da *Grounded Theory* propõem que a amostra de informantes ou de fontes de dados se desenvolva durante o processo de pesquisa, buscando encontrar "locais, pessoas ou fatos que maximizem as oportunidades de variações entre conceitos e de tornar densas as categorias" (STRAUSS e CORBIN, 2008, p. 196). São os conceitos emergentes dos dados que, por fim, determinaram se esses indivíduos iriam compor a amostragem teórica deste estudo.

Ao escolhermos mulheres em posições gerenciais como informantes não pretendemos sugerir que aquelas que não são gerentes não são vistas como um grupo importante ou sejam de importância inferior para a compreensão das construções identitárias frente às barreiras de gênero à ascensão profissional. Buscamos tão somente estabelecer a delimitação do foco de investigação. Temos consciência de que o fenômeno investigado poderia trazer revelações bastante diversas a partir de outros grupos de informantes. Está é, certamente, uma característica do método. Temos também consciência das múltiplas facetas decorrentes da intersecção de gênero com classe, raça, idade e orientação sexual e que certamente atuam na construção identitária de gênero, que não se trata de uma construção fechada.

As organizações do setor privado, ou seja, aquelas que não têm formas concursadas para o ingresso e avanço de carreira, foram preferidas às do setor público, supostamente (MARTINS, 2008) mais igualitárias no que concerne ao gênero.

No presente estudo adotamos a perspectiva de que a identidade de gênero no trabalho é construída pertinentemente ao contexto de interações sociais. São elaboradas a partir de símbolos e imagens interpretadas pelos múltiplos atores sociais. Seu desenvolvimento não é confinado a um período da vida, mas é construída e reconstruída ao longo de toda vida. Não apenas sofrem influência do meio, mas também refletem a perspectiva idiossincrática forjada com base nas experiências individuais, sejam estas cognitivas, afetivas ou comportamentais.

Finalmente é também importante salientar que a presente proposta enfatiza a investigação da construção cotidiana e fluida das múltiplas identidades de gênero, mas que a partir desse foco de análise pretende-se contribuir com uma compreensão de como os significados atribuídos a essa dimensão dão base às persistentes desigualdades e às mudanças no âmbito social mais amplo das interações sociais.

4.2. Sobre o problema de pesquisa e a área substantiva

Para Glaser (1992), ao estabelecer o problema de pesquisa *a priori* já se impõe uma delimitação de pesquisa antagônica à abordagem da *Grounded Theory*. Assim como os dados, na *Grounded Theory* o problema de pesquisa emerge revelando-se no âmago do seu processo de resolução pelas pessoas. Dessa forma um pesquisador pode ter uma curiosidade que o guie, mas na medida em que se delimite por essa curiosidade estará forçando os dados, resultando apenas em uma descrição sociológica.

O autor orienta que o pesquisador meramente delimite a área substantiva e que se permita ser surpreendido. "A verdade é tão estranha quanto a ficção" (GLASER, 1992, p. 22). Da mesma forma sugere que não se perca tempo na discussão se o problema leva ao método de coleta de dados ou vice-versa. Todo dado é relevante para a *Grounded Theory*. No entanto delimita a *Grounded Theory* como uma metodologia qualitativa de análise de dados.

É enfático ao definir análise qualitativa como uma metodologia que produz conceitos e hipóteses sem o uso de técnicas estatísticas, mas podendo valer-se tanto de dados qualitativos como quantitativos, diferentemente de pesquisa qualitativa. O inverso também pode ocorrer, pois a partir de dados qualitativos é possível desenvolver uma análise puramente quantitativa.

O presente estudo é, portanto, uma pesquisa qualitativa, na medida em que pretendemos nos valer prioritariamente de entrevistas e observação para a obtenção dos dados que serão analisados a partir de uma metodologia de análise qualitativa.

A área substantiva de investigação concerne ao domínio da identidade de gênero de homens e mulheres executivos, no contexto de interações sociais do trabalho.

4.3. Problema e objetivos

Ichikawa e Santos (2001) chamam a atenção sobre a discordância a respeito da declaração de pergunta de pesquisa entre as duas vertentes da *Grounded Theory*. Enquanto para Strauss e Corbin a pergunta é uma declaração que identifica o fenômeno a ser estudado, para os autores o único cuidado é que seja "formulada de maneira que garanta flexibilidade e liberdade para explorar um fenômeno com profundidade" (2008, p. 51). Para Glaser (1992)

tanto o problema de pesquisa como as questões a ele referentes emergem dos dados à medida que o pesquisador vai analisando-os, conduzido pela amostra teórica.

Deste modo, declaramos que este projeto estabelece como problema de pesquisa responder à seguinte questão: Como são construídas as identidades de gênero no trabalho de mulheres gerentes?

O principal objetivo deste estudo é, portanto, entender e explicar como são construídas as identidades de gênero no trabalho sob a perspectiva do interacionismo simbólico estrutural.

Para tanto, será necessário focar alguns objetivos mais específicos, tais como (a) compreender o que constituem as identidades de gênero no trabalho; (b) compreender quais as possíveis nuanças com que as identidades de gênero se apresentam no trabalho e (c) como são manifestas; (d) entender como as mulheres gerenciam as identidades de gênero no trabalho; (e) entender quais são os contextos de relações sociais pertinentes na construção das identidades de gênero no trabalho. Por fim, (f) observar quais os agentes motivadores e/ou determinantes na construção da identidade de gênero no trabalho (g) que processos atuam como facilitadores ou inibidores e (h) quais as possíveis consequências e os propósitos perseguidos nessa construção.

5. PESQUISA DE CAMPO

5.1. Obtenção dos dados

Estudos em gênero devem contemplar as relações de gênero, e isso pressupõe a investigação do fenômeno social em questão tanto para e por homens e mulheres. As categorias dominantes são os ideais hegemônicos, assumidas como a forma como as coisas deveriam ser. Então, homens normalmente não são considerados como um gênero (LORBER, 1994). Porém, em um primeiro momento, considerando o tempo necessário para o aprofundamento de uma pesquisa com representantes de ambos os grupos, optamos por delimitar o grupo social da investigação somente às informantes do sexo feminino. Bandeira-de-Mello e Cunha (2006) propõem que a delimitação do grupo social é uma das formas de definir a área substantiva de investigação, por meio de suas semelhanças e diferenças. Entretanto, a partir da emergência de dados relacionados à maternidade, a amostra de informantes composta exclusivamente por mulheres mostrou-se mais adequada como amostra teórica.

O trabalho de campo ocorreu no período de fevereiro de 2009 a junho de 2010. A pesquisa foi conduzida a partir de uma perspectiva local, com 13 informantes que ocupam posição gerencial de empresas privadas, situadas na capital e interior do estado de São Paulo.

Os dados foram obtidos por meio de entrevistas. Inicialmente as entrevistas tinham um formato não estruturado e, ao longo da comparação dos dados e surgimento de categorias, foram evoluindo para entrevistas focalizadas buscando compreender as concepções, escolhas e experiências da maternidade e dos significados em torno do exercício da função gerencial.

Todas as entrevistas foram feitas nos locais de trabalho, agendadas previamente, e foram gravadas com permissão das informantes, após apresentação de um termo de comprometimento ético.

O processo de escolha das entrevistadas, ou definição da amostragem teórica, deu-se por intermédio de indicações e por meio da técnica de "bola de neve", seguindo alguns critérios:

a) Serem gerentes seniores, ou seja, terem uma posição hierárquica superior à de outros profissionais também em cargos de chefia na organização, normalmente o segundo nível hierárquico na estrutura organizacional.

b) Não serem diretoras ou pertencerem aos níveis estratégicos da organização.

c) Trabalharem em empresas de médio ou grande porte. A única exceção foi a informante da primeira entrevista, ainda na fase de desenho da pesquisa. Mesmo assim os dados revelados nessa entrevista mostraram-se comparáveis aos demais.

Após a indicação das informantes e uma consulta prévia de seus interesses por intermédio de quem estivesse fazendo a indicação, um primeiro contato foi feito por e-mail, com uma breve explanação dos objetivos do contato. Um segundo contato, normalmente por telefone, foi feito para o agendamento das entrevistas.

Buscamos restringir a homogeneidade das informantes apenas nos aspectos ocupacionais que concernem à caracterização da área substantiva em análise: mulheres gerentes. Nos demais aspectos buscamos conseguir o máximo de variação de forma a proporcionar maior variabilidade de informações.

Contudo, alguns perfis desejados, que acreditamos tenham uma saliência identitária de muita importância, não puderam ser conseguidos, tais como perfis raciais distintos ou com orientação não heterossexual. Também não houve variabilidade de informantes que representassem outras regiões do Brasil, onde as construções de gênero podem ter diferentes configurações. Dessa forma entendemos que o grupo de mulheres entrevistadas evidenciou um tipo dominante de mulher gerente: branca, classe média e educada.

As faixas etárias variaram de 37 a 55 anos de idade. O número de filhos variava de nenhum a três, e as idades destes entre 3 e 31 anos. Dez informantes eram casadas, duas solteiras e uma divorciada. Uma das informantes era de etnia nipônica e essa identidade é manifesta durante a entrevista. Três informantes comentaram vir de origem socioeconômica mais vulnerável e como este fato trouxe implicações para o percurso até a posição gerencial.

Sobre as organizações em que trabalham, todas situadas no estado de São Paulo, estão assim distribuídas: 3 (três) estão em uma empresa nacional de geração e distribuição de energia no interior, 4 (quatro) trabalham em um grande banco de varejo multinacional com sede na capital, 1 (uma) em uma empresa nacional de auditoria localizada na capital, 3 (três) de uma empresa multinacional montadora de veículos situada no ABC paulista, 1 (uma) de uma empresa multinacional fabricante de autopeças cujo escritório fica na capital e (1) uma de uma empresa multinacional de tecnologia eletrônica para transmissão de dados situada no interior. Apenas uma das organizações tem uma política formal de diversidade que é endereçada a mulheres no Brasil. Entretanto apenas uma informante dessa organização mencionou esse programa e, ainda assim, acredita que após um recente processo de aquisição

da empresa, em face das mudanças culturais que se encontram em curso, o programa se encontre menos ativo. As demais empresas não possuem nenhum programa formal de diversidade para esse ou outro grupo específico além dos obrigatórios por força de lei. Em uma das empresas houve recentemente uma tentativa de estabelecer um programa direcionado à ampliação da diversidade. A proposta de trabalhar questões pertinentes às mulheres como dimensão de diversidade foi fortemente rejeitada pelas mulheres que ocupam posição gerencial sob a alegação de que seria discriminatória.

Finalmente, apenas a empresa que tem programas de diversidade mais estruturados, inclusive direcionados a mulheres, possui mulheres em nível de direção.

Abaixo descrevemos algumas informações relevantes sobre as informantes, bem como as percepções da pesquisadora.

5.2. As informantes

E1 é divorciada, 45 anos, trabalha em uma empresa de auditoria contábil. Com três filhos adolescentes.

Sua entrevista foi muito aberta e mostrava-se muito satisfeita com sua vida, de certa forma orgulhosa. Ela trouxe bastante o tema maternidade. Comete várias vezes um ato falho ao se referir à terceira gravidez referindo-se a ela como segunda. Na verdade fala muito pouco da primeira gravidez. Ela fala dos empregados da empresa como se fossem "filhos". Depois da entrevista mostrou-me a empresa e, com um tom de romantismo, contou-me a história da família que vivia lá antes. Comentou que o proprietário não conseguiu mais viver lá depois do falecimento da esposa, e que não conseguia vender o imóvel. Pareceu-me que isso complementava a visão de família que ela projeta na empresa, onde ela é a mãe (textual). Mais emocional, porém também disciplinadora. Há a figura do pai (o presidente) que é visto como o referencial de racionalidade, e os filhos, que precisam ser ao mesmo tempo atendidos em suas necessidades e disciplinados em suas "vontades". Sua identidade gerencial em grande parte se constrói pela comparação com outras mulheres que tinham a mesma função, secretárias, na empresa onde começa a trabalhar e das quais tem uma imagem profissional bastante negativa. Sobre a primeira gravidez relata apenas que à época era muito nova. A segunda gravidez parece ter sido a mais positiva. Coincide com sua primeira promoção. A terceira gravidez foi logo após e ela teme que tenha reflexos na sua carreira. É também (ou

por isso mesmo) acompanhada de princípios de aborto. Comenta que a gravidez após os 30 anos é menos angustiante.

E2 é casada, 47 anos e trabalha em uma empresa de distribuição de energia. Não tem filhos, mas o marido tem filhos do primeiro casamento. Explica que optou por não ter filhos, pois observava a experiência da cunhada que deixava os filhos com sua mãe e acreditava que não iria lidar bem com o conflito carreira/maternidade já que considera ter um perfil exageradamente dedicado. Queria ser gerente e para tanto se preparou. Durante a entrevista mostrou-se muito satisfeita com sua vida no momento. A carreira está no ponto em que ela ambicionava. Ela traz uma grande identificação com a empresa que é também o cenário dos eventos mais significantes de sua vida: carreira e casamento. Dessa forma, vida pessoal e vida profissional se conectam de forma muito intrincada, sendo difícil identificar as fronteiras. Ela racionaliza o fato de ter optado por não ter filhos como um sacrifício, já que é muito afetiva e sofreria demais ao separar-se dos filhos em função da carreira. Dessa forma argumenta que as duas coisas não podem ocorrer ao mesmo tempo.

E3 é casada, 55 anos. Também trabalha em empresa de distribuição de energia, setor onde iniciou sua carreira passando por várias empresas. Optou desde cedo por uma carreira pouco perseguida por mulheres, a engenharia elétrica, há mais de 30 anos. Tem três filhos que, quando crianças, teve a ajuda da própria mãe e empregadas para criar. Não comenta a participação do marido. A primeira gravidez foi aos 24 anos e a última aos 37. Hoje, segundo ela, são todos "criados".

Em sua entrevista parecia ser uma pessoa ressentida com alguma coisa. Ela não fala explicitamente a esse respeito, mas em diversos momentos faz críticas ao comportamento de seu superior e a algumas condutas da organização. Ela é bastante competitiva e cita várias passagens da sua vida em que obteve o melhor resultado que os outros. Também tem uma forte identificação com sua profissão. Embora a maternidade não pareça ocupar um papel central em sua vida, talvez devido à idade dos filhos, ela comenta que não abdicaria disso em função da carreira. Não apresenta manifestações de culpa em função de concorrência de papéis, etc. Parece exercer uma forma de manipulação, em especial com seu superior direto, deixando que ele ou outros precisem de sua *expertise*, já que, segundo ela, quando dá o seu "ponto de vista" não é aceito ou valorizado. Dessa forma, deixando que a procurem, torna-se necessária e reconhecida como profissional, obtendo assim reconhecimento e poder.

E4 é solteira, tem 48 anos e trabalha em distribuição de energia. Formada em estatística, desde cedo trabalhou com homens e fez o possível para não ser identificada como mulher. Considera-se mais masculina. Não é casada nem tem filhos e comenta que vive em função do trabalho. Não se identifica com o cargo de gerente, o qual associa fortemente à necessidade de lidar com pessoas e ser "político". Traços que ela não valoriza e que considera mais femininos. Ela justapõe sua identidade à própria organização: "*falar um pouquinho de mim é contar muito da história da empresa*, *porque a minha vida e a da empresa estão muito ligadas"*. Parece ter um autoconceito negativo dizendo, por exemplo, que não é nem bonita nem inteligente, mas mostra-se orgulhosa em ser uma pessoa confiável, com credibilidade e briguenta. Essas características ela associa ao ser masculino. Em diferentes momentos ela faz referências negativas a mulheres, "maquiavélicas" e "sutis", capazes de "enganar" os homens que são mais "práticos" e "diretos" e por isso prefere tratar com eles. Ela vê-se como briguenta e batalhadora, características que considera mais masculinas e com as quais se identifica. Diz que dentro da empresa "não é mulher" e despreza a homens que demonstrem comportamentos políticos ou dissimulados que ela associa ao feminino. Por outro lado, também mostra certo desprezo à pouca capacidade de homens de perceberem-se sendo conduzidos por mulheres. Relata que não desejou a função gerencial, que ela associa ao desenvolvimento de competências que ela não tem e que lhe custam muito esforço desenvolver, como ser mais atenta às necessidades da equipe e ser negociadora. Comenta que sua insatisfação se refletia em prejuízo para a organização e para os demais culminando em colocar o cargo à disposição. Entretanto foi convidada uma segunda vez para ocupar uma gerência e pela segunda vez aceitou.

E5 é casada, 35 anos e trabalha em banco. Bem jovem saiu da casa dos pais e veio morar em São Paulo com dois colegas. Casou-se com um dos colegas de apartamento, com quem dividia papéis domésticos de forma plenamente equitativa. Após o casamento há uma tentativa de reconfiguração dos papéis por parte do marido, para uma distribuição mais tradicional de tarefas ao que ela se opõe de forma bem assertiva. No episódio ela joga fora um balde com as cuecas do marido. Tem uma única filha, que ela diz ser tão independente quanto ela foi na sua infância, sendo isso foco de admiração e conflitos.

Apesar de se dizer uma pessoa muito alegre, passou-me uma sensação de amargura e ressentimento com a organização. No momento está sem equipe para gerenciar, embora tenha mantido o cargo, mas não sabe até quando. Em duas oportunidades comenta que foi prejudicada por chefes mulheres. A sua atual situação ela atribui a esse fato, ter uma chefe

mulher que se sentiu ameaçada por ela. Por conta desse sentimento de ressentimento parece ter dúvidas quanto à orientação que deve dar para sua carreira no momento. Em vários momentos ela menciona que está deixando de aproveitar a infância de sua filha, mas por outro lado comenta que se houvesse maiores perspectivas apostaria no desenvolvimento dentro da empresa. Parece que está tentando se convencer de que deve sair da organização, mas ao mesmo tempo não se vê como esposa, dona de casa em tempo integral. Chega a comentar o desejo de abrir um próprio negócio. Depois de desligado o gravador ela se abre um pouco mais sobre essas suas dúvidas e pediu minha "opinião", o que confirmou minha impressão de que ela está ambígua em relação a seus sentimentos quanto à carreira. Sua ambiguidade também aparece na relação com a independência. Ela vê-se como independente, cedo saiu da casa dos pais e foi morar com a avó, entretanto os pais trabalhavam fora, e não ficavam muito tempo com ela ou cuidando dela, mas a avó sim. Também se vê como uma mulher independente, mas questiona: "Quem foi a louca que queimou o *soutien*?". Pode ser que se sinta pressionada a se adequar a um novo perfil de mulher, mais contemporâneo e próprio de seu meio, mas com o qual não se sinta plenamente identificada.

E6 é casada, tem 43 anos e trabalha em banco, na área de gestão de risco. Cresceu na África do Sul e voltou para o Brasil por volta dos 18 anos de idade. Tem um único filho, adolescente. No começo da vida de casada, ela e o marido dividiam de forma tradicional os papéis familiares, cabendo a ela o cuidado do filho ainda pequeno. Comenta que se sentia uma incompetente como mãe. Relata que na família do marido os papéis de gênero eram mais tradicionais do que aqueles com que havia sido criada e que ela sentia que estava sempre fazendo a coisa errada. Então ela foi expatriada para a Holanda e os papéis domésticos e familiares se inverteram, pois coube então ao marido cuidar do filho e da casa. Esse período parece ter grande importância nas relações familiares, mas principalmente em sua autoestima e autoimagem. Ela comenta que o marido tornou-se mais empático às suas dificuldades para criar um filho. Os laços afetivos do marido com o filho tornaram-se bem fortes e embora depois de algum tempo o marido tenha voltado ao mercado de trabalho, depois de voltarem para o Brasil, parecem ter permanecido mais próximos que os dela com o filho. Ela diz sentir certo ciúme dessa relação, mas parece que essa estruturação familiar ainda se mostra mais funcional para ela que tem forte identificação com a função gerencial.

E7 é casada, 45 anos e trabalha na área comercial de um banco, em atendimento a pessoa jurídica. Tem um filho de 8 e uma filha de 16 anos e parece dividir de forma equitativa

com o marido as responsabilidades com os filhos. Não comenta como foi quando eram pequenos.

Ela parece ter uma autoimagem bastante positiva. Ela comenta que ser nascida em uma classe social mais necessitada e o fato de ser mulher seriam dificuldades para chegar à sua posição atual. Por isso, orgulha-se do fato de ter conseguido sozinha chegar onde está. A metamorfose na autoimagem parece ocorrer quando ao passar em uma entrevista em inglês, viaja para o Canadá e começa a trabalhar com estrangeiros. Fatos que, segundo ela, mudaram sua autoestima. Trabalhando sempre com homens, a identidade mulher torna-se concreta para ela quando tem sua primeira filha e ela vivencia o conflito da carreira com a maternidade, buscando inclusive terapia como ajuda. Na segunda gravidez pensa em largar a carreira porque o filho precisava de cuidados. Considera que nas duas vezes em que deu à luz sentiu-se ameaçada profissionalmente e que com a ajuda de um gerente estrangeiro conseguiu sentir-se respeitada e acolhida. De uma forma planejada, busca constantemente confrontar suas percepções, buscando relacionar-se com pessoas fora de seu grupo. Sente que as relações de gênero mudaram e ficaram mais polarizadas na empresa em que trabalha quando essa foi recentemente adquirida. A empresa vinha desenvolvendo um trabalho para valorização das mulheres e foi adquirida por outra com uma cultura mais tradicional e supostamente mais machista. Defende que as características femininas podem ser de grande valia para o ambiente organizacional, mas que nem todas as mulheres têm essas características. Considera que homens se acomodam menos na carreira, buscando trabalhar nas áreas que pagam mais, independentemente do perfil da área. Ela admite que às vezes os temas das conversas, ou as formas de brincadeira poderiam deixá-la desconfortável com seus colegas homens, mas opta por fingir que não está percebendo ou ouvindo. Essa estratégia não parece deixá-la desconfortável ou com um sentimento de estar sendo excluída. Na verdade parece mais uma estratégia de gerenciamento de sua inclusão/exclusão, de forma a deixá-los mais confortáveis, podendo "reassumir" sua presença quando quiser.

E8 é solteira e tem 40 anos de idade. Trabalha em banco e teve a única filha aos 16 anos. É uma pessoa que construiu boa parte da autoimagem em decorrência de sua gravidez precoce e da necessidade de criar a filha com pouco envolvimento dos pais que, segundo ela, fizeram isto como uma punição para que se desse conta da responsabilidade de suas ações. Essa autoimagem proporciona-lhe tanto aspectos positivos, como o de ter se desincumbido dessa "penosa" responsabilidade com êxito, mas também aspectos negativos, como alguém que transgrediu uma norma muito forte em relação à sexualidade. Dessa forma ela entende

que as sanções que seu pai (ela não fala da mãe) lhe aplicou porque teve uma filha aos 16 anos foram justificadas dada a importância do seu ato. Só adquire novamente certos direitos, tais como sair à noite, quando pôde ser acompanhada pelos irmãos mais novos, então com idade suficiente para saírem sozinhos. Ela comenta que ao fazer faculdade percebia dois grupos de pessoas, as que faziam faculdade para adquirir uma condição de crescimento e as que iam à faculdade apenas com o propósito de se divertirem. Sobre esse segundo grupo ela comenta: "aí se desvirtuam de vez". Suas imagens de gênero mostram-se bastante estereotipadas, apontando para um ser feminino emocional e preocupado com o outro, e um masculino racional, focado no resultado. Nesse sentido, certa masculinização é percebida por ela em mulheres que ascenderam hierarquicamente, mas como consequência da carreira e não como estratégia para alcançá-la[12]. Portanto essa masculinidade é vista no homem como dado e na mulher como um ajuste às demandas dos cargos. Paradoxalmente ela relata que teve que se tornar mais flexível e menos combativa em sua atividade, porque seu jeito briguento lhe estava causando problemas de relacionamentos, de imagem e de resultados e, consequentemente, na carreira. Durante a entrevista ela parece dar-se conta pela primeira vez de que talvez não tivesse a mesma proporção de problemas em relação ao seu jeito se fosse homem. Ela traz uma forte identidade de classe social, atribuindo as dificuldades no início de sua carreira ao fato de ter estudado em uma faculdade de menor reconhecimento no mercado, decorrência da sua necessidade de trabalhar para criar a filha.

E9 é casada, 39 anos, trabalha em uma empresa do setor automotivo. Tem dois filhos gêmeos de 3 anos. Teve avanço na carreira relativamente jovem e a promoção a gerente ocorreu antes da maternidade. Segundo ela, demorou-se para decidir ter filhos e hoje vivencia conflito da maternidade com a carreira, mesmo assim busca assumir o máximo possível de responsabilidade pela criação deles, abrindo mão da ajuda da mãe, de babás ou do marido. Apesar dos filhos já terem 3 anos de idade, muito em sua fala dá a impressão de que seu retorno da licença-maternidade aconteceu mais recentemente. A culpa por ter que se separar dos filhos ao fim da licença é ainda muito forte e parece um pouco ressentida, de forma não claramente declarada, com o marido por ele não se sentir da mesma forma. Ou seja, ele aparentemente vivencia a paternidade sem culpa. Faz inúmeras coisas para os filhos, mas continua tendo vida própria, enquanto ela não. Ao mesmo tempo, ela tem claro que seu jeito

[12] A incorporação de estilos masculinos de comportamento é vista na literatura como uma estratégia das mulheres (RAGINS, TOWSEND e MATTIS, 1998) ou como assimilação aos estereótipos de cargos e posições predominantemente ocupadas por homens (SYED e MURRAY, 2008).

de assumir mais responsabilidades do que precisaria assumir compromete a possibilidade de ter seu próprio espaço, mas tendo claro que faz isso por escolha sente-se sem o direito de poder reclamar. Por outro lado, considera que ao se doar mais para a família estará traindo a empresa que vem apostando nela desde cedo. Parece ter um alto comprometimento normativo. Sua carreira profissional parece ser forte fonte de uma construção identitária positiva, ela foi a gerente mulher mais jovem da empresa na época da promoção e em uma área tradicionalmente ocupada por homens, inclusive porque nenhuma outra mulher chegou ao nível gerencial nessa mesma área depois dela. Depois de sua licença-maternidade ela foi transferida para uma área normalmente vista como um gueto ocupacional feminino nas empresas em geral: Recursos Humanos. Entretanto, a informante não viu essa transferência como um demérito ou reação à sua mudança para a condição de mãe, ao contrário ela relata que assumiu inúmeras responsabilidades de áreas que foram reestruturadas formando uma supergerência e que antes eram gerenciadas por homens.

E10 é casada e sem filhos, tem 50 anos e trabalha em uma empresa multinacional fabricante de autopeças. Para dizer quem é conta quem era antes mostrando um sentido de continuidade. Ela se apresenta como uma menina e, de fato, sua sala é repleta de adornos infantis e bem femininos, bonequinhas, flores, bichinhos etc., contudo ao longo da entrevista ela comenta várias vezes que é "durona", inclusive tendo que "brigar" com o atual homem no comando de sua empresa. Acredita que esse traço lhe garantiu a carreira no mercado financeiro, em que é necessário ser briguento. Ela acredita que esse perfil foi herdado de suas avós que ajudaram a construir casa e etc. e não de sua mãe, a quem considera frágil e tradicional em relação aos papéis de gênero. Ao contrário da mãe, não tem na sua vida uma distribuição dos papéis de gênero tradicionais, chegando a ter hoje um homem contratado para fazer o serviço doméstico de sua casa. Talvez por isso diga não perceber grandes diferenças ou dificuldades em sua carreira pelo fato de ser mulher, nem em relação aos seus pares, como também em relação aos seus subordinados. Acredita que as situações nas quais teve confrontos deveram-se mais ao seu perfil dinâmico do que ao fato de ser mulher, apesar de reconhecer que em vários momentos foi a única ou a primeira mulher no comando das empresas por onde passou. Dessa forma não apenas tem uma identidade de gênero pouco estereotipada a partir dos outros como também atua com os outros a partir dessa distinção, não dando mostras de internalizar a hierarquia social de gêneros.

E11 é casada, 50 anos, trabalha em empresa do setor automobilístico. Tem dois filhos adultos. De origem nipônica, traz muito explícitos alguns valores e traços da cultura japonesa. Está na empresa há mais de 30 anos. Casou-se grávida e foi promovida para seu primeiro posto de chefia pouco antes de ter filhos. Durante a licença-maternidade a empresa passou por reestruturações e o cargo que ocupava foi extinto. Demorou mais alguns anos para retomar sua carreira. Ela é bastante discreta e teve sua carreira desenvolvida principalmente por conta de sua capacidade e não porque tenha alguma projeção ou trabalho de marketing pessoal. Por conta disso ela diz se sentir relativamente excluída dos círculos de poder da organização, sendo solicitada apenas quando seu parecer técnico importa. Embora lide com cifras muito altas, sente que sua área não tem um papel central na organização. É, segundo ela, muito burocrática. Na relação familiar conta que o marido não teve um papel contribuinte nas responsabilidades domésticas, mas que hoje gosta de assumir algumas atribuições no lar. Ela comenta que chegou a lhe dizer que quando "realmente precisou" dele ela não pôde contar com ele.

E12 é casada e tem 39 anos. Trabalha em uma empresa de tecnologia eletrônica para comunicação de dados para transações comerciais. É gerente de recursos humanos e está em vias de ficar desempregada, pois não deve acompanhar a empresa em mudança para outro município, principalmente porque isso a privaria de maior convívio com a única filha de 4 anos. Engravidou mesmo usando métodos contraceptivos aos 35 anos, após já ter decidido com o marido, então com 46 anos, que não teriam filhos. Durante a gravidez o marido mostrou-se muito ausente, como se, segundo ela, temesse a paternidade. Não teve problemas na carreira sendo promovida mesmo após ter anunciado a gravidez. Depois do nascimento da filha o marido mudou o comportamento e criou laços fortes com a filha. Relata que está em pânico com a perspectiva de não conseguir se colocar no mercado, pois não quer se tornar financeiramente dependente do marido. É a única que questiona não ter ainda o *status* de diretora.

E13 é casada, 37 anos e trabalha como gerente de controladoria em empresa automobilística. Tem dois filhos ainda crianças (6 e 2 anos de idade). Toda sua vida é bastante planejada, e sua segunda gravidez foi adiada um ano como sugestão de seu gestor, em decorrência de sua promoção. Ela se percebe como sendo uma pessoa muito meiga, "mãezona" de sua equipe e com dificuldades para se impor de modo assertivo. Em quase toda a entrevista ela se trata pela terceira pessoa e comenta que existem duas de si. Uma mais

espontânea e cujo perfil ela considera que não está plenamente adequado à posição gerencial e outra, que ela tenta ser, mais impositiva. Comenta que em sua primeira promoção teve dificuldades em relação ao fato de ser mulher, mais pelo fato de que seu gestor acreditava que ela não estaria disposta a fazer certas concessões, como, por exemplo, trabalhar até mais tarde. Fora isso sente que teve mais dificuldades por ser brasileira e ter que trabalhar com estrangeiros do que por ser mulher e ter que trabalhar com homens. Não se incumbe de tarefas domésticas e de cuidado dos filhos exceto pelo que concerne à educação. Diz que gosta de arrumar o uniforme, ajudá-los com as tarefas ou separar o material didático. Há aproximadamente um ano trabalha com um colega gerente com quem desenvolveu uma boa relação de amizade e a quem toma como modelo.

5.3. Realizando a análise

Todas as entrevistas foram integralmente transcritas, buscando preservar as pausas, nuances de tom da voz, risos, silêncios etc.

O processo de análise proposto por Strauss e Corbin (2008) pode gerar uma considerável quantidade de códigos nas fases iniciais da análise e, durante o desenvolvimento do trabalho, muitas anotações e memos são escritos.

Um *software* de análise qualitativa pode ajudar no processo de armazenamento, organização e recuperação dos dados se o pesquisador se sentir confortável com esse tipo de ferramenta. Há, como comenta Bandeira-de-Mello (2006), possibilidades e limitações. No presente estudo o material coletado nas entrevistas foi analisado com a ajuda do *software* NVIVO 8. Consideramos que a maior vantagem da utilização desse tipo de ferramenta está na recuperação dos dados que podem chegar a uma quantidade difícil de ser gerenciada sem uma ferramenta apropriada.

Contudo, cabe comentar que, ainda que essas ferramentas sejam em geral denominadas *softwares* de "análise" qualitativa, são na realidade sistemas de organização de dados. O processo de análise e a categorização dos dados são tarefa do pesquisador que o faz sob suas lentes teóricas. Os sistemas de localização, organização, armazenamento e recuperação auxiliam na comparação constante, que é parte fundamental do método. Dentre as limitações, essas foram muito bem apontadas por Bandeira-de-Mello (2006): adaptabilidade do usuário em trabalhar com os dados na tela de um computador, dificuldade

do pesquisador em distanciar-se suficientemente do volume imenso de dados de forma que possa atuar teoricamente com eles e, possibilidade do pesquisador de se perder buscando compreender a ferramenta ao invés da descoberta teórica.

Por último, cabe lembrar que estas ferramentas estão constantemente sendo atualizadas por seus desenvolvedores, portanto não convém compartilhar o processo de trabalho com o *software* na versão do presente estudo haja vista a restrita validade de tempo que essa informação possa ter.

A primeira fase do processo proposto por Strauss e Corbin (2008) é a microanálise dos dados. No caso de entrevistas, após serem transcritas na íntegra, as frases e palavras foram analisadas uma por uma, incidente por incidente. Buscamos nesse momento desvendar o significado inerente a cada fala. As frases são reescritas no gerúndio[13]. O uso do gerúndio formaliza a ideia de ação e mudança, implícita nos processos sociais como no exemplo a seguir.

Quadro 3: Exemplo de análise linha a linha – Codificação

Eu lembro que nessa época eu estava grávida, e a minha função era secretária. Então eram secretárias com outros perfis. Eu era a mais nova, as outras secretárias eram mais idosas, bem rudes, assim.	Lembrando-se da gravidez
	Comparando-se com as demais secretárias
	Percebendo-se como diferente
	Percebendo-se mais jovem e delicada

Fonte: elaborado pela autora

Essa frase do processo implica em muitas idas e voltas, pois ao avançarmos na leitura do texto novas interpretações surgem para falas anteriormente codificadas. Esse processo não é necessariamente aplicado a todas as entrevistas, pois na medida em que a investigação avança, e as categorias começam a ser delineadas com suas propriedades e dimensões, a análise passa a ser mais seletiva.

Quadro 4: Exemplo de comparação de códigos - 1

Código	Categoria inicial
Fazendo acordo com o chefe para diminuir a minha licença maternidade	Sentindo as resistências à licença-maternidade
Não sentindo impacto da licença maternidade pelo tempo que se ausentou	
Percebendo a perturbação causada pela licença maternidade	
Sendo rebaixada durante a licença maternidade	
Temendo não ser sentida sua falta durante a licença maternidade	

[13] Os exemplos aqui apresentados foram reconstituídos do material armazenado no NVIVO 8, contudo, no *software* os códigos são armazenados unitariamente, permitindo maiores possibilidades de comparação com trechos outros da própria entrevista e também de outras fontes.

Fonte: elaborado pela autora

Após a primeira fase de análise os dados começam a ser comparados. Conforme os incidentes são comparados, as categorias iniciais começam a se delinear com base nos significados. Para Gephart (2004, p. 457), gerar categorias significa "a produção real de significados e conceitos usados por atores sociais em contextos reais".

As propriedades e dimensões das categorias começam a se revelar, como a pressão maior ou menor que as mulheres recebem de seus chefes e organizações para diminuir a licença-maternidade, a preocupação ou segurança que têm em relação ao emprego. O mesmo processo é feito inúmeras vezes, gerando tantas categorias iniciais quanto os dados trouxerem.

Quadro 5: Exemplo de comparação de códigos - 2

Código	Categoria inicial
Dando banho nos filhos quando chega em casa	Decidindo a necessidade de estar presente para cuidar dos filhos
Tendo pequenas coisas para fazer com os filhos durante a semana	
Considerando a maternidade se pudesse cuidar dos filhos até falarem	
Não deixando de ir ás reuniões dos pais	
Não delegando a responsabilidade de levar os filhos ao pediatra	
Não abrindo mão de dar banho e fazer comida	
Saindo do trabalho mais cedo para dar de mamar	
Não tendo filhos por não ter condições de estar presente	
Podendo se ausentar tranquilamente que o filho fica bem	
Não precisando estar presente o tempo todo	
Mudando o horário para ver a filha acordar	

Fonte: elaborado pela autora

Nesta fase da análise deve-se não apenas observar as recorrências, mas como a variação dos incidentes revela propriedades e dimensões. Por exemplo:

Quadro 6: Exemplo de propriedades e dimensão de uma categoria

Categoria	Propriedades	Dimensões
Decidindo sobre a maternidade	Considerações	Carreira
		Condições financeiras
		Idade
		Opinião do cônjuge/família
		Compartilhamento
	Planejamento	Sim
		Não
	Consciência	Sim
		Não
	Idade	

	Compartilhamento	Com parceiro
		Sozinha

Fonte: elaborado pela autora

Após essa fase da análise, as categorias iniciais são também comparadas entre si, dessa forma novas categorias mais abstratas e conceituais começam a surgir. Essa fase é chamada de codificação axial. Assim, a codificação axial se refere ao processo de descoberta de categorias principais e suas subcategorias.

Categorias não são geradas exclusivamente pelos dados (fundamentadas), mas também por julgamentos em termos de uma referência cognitiva pela qual faz sentido a nossa experiência. Categorias são, portanto, informadas teoricamente e dependem da compreensão conceitual. Entretanto as categorias não são especulativas, mas sim derivadas de observação empírica direta, a partir de um processo analítico sistemático (DEY, 2007).

Quadro 7: Exemplo de categorização conceitual

Categorias iniciais	Categoria
Sentindo as resistências à licença-maternidade	Tempo presencial subjetivo
Decidindo a necessidade de estar presente para cuidar dos filhos	
Percebendo o tempo como limitado	
Tendo necessidade de fazer várias coisas	

Fonte: elaborado pela autora

Uma atividade importante durante a codificação é a escrita de memos.

Quando categorias começam a surgir, ideias, conjecturas, hipóteses começam a se desenvolver sobre como os dados são inter-relacionados.

Memos não são apenas ideias, eles são a teorização escrita das ideias. Eles são proposições teóricas das relações entre as categorias conceituais.

Embora o processo quando descrito pareça linear, na realidade ele implica em muitas idas e voltas. Além do retorno ao campo que cada fase contempla, por meio de amostragens cada vez mais discriminadas e focadas em face do desenvolvimento teórico, também há uma constante comparação de cada novo dado com os dados anteriores.

A esse ponto da análise identificamos a categoria central. Esta fase é chamada codificação seletiva. É o processo de encontrar uma categoria que é central, porque se relaciona com todas as outras categorias.

Outro processo que acompanha o desenvolvimento do modelo teórico é a elaboração de diagramas. Diagramas são, como os memos, representações das conjecturas teóricas, entretanto se apresentam de forma gráfica. Também como os memos são feitos e refeitos

várias vezes até que representem de forma clara e parcimoniosa as relações entre as categorias.

Finalmente o modelo que melhor reflete o relacionamento teórico entre as categorias é proposto e a ida ao campo é interrompida quando se atinge a saturação teórica. A saturação teórica é atingida quando nenhuma nova categoria ou propriedade emerge de novas idas ao campo.

6. APRESENTANDO OS RESULTADOS

A comparação constante dos dados possibilitou o descobrimento de categorias e de relações que possibilita entender de que forma as identidades de gênero de Mulheres Gerentes são construídas subjetivamente a partir de interações sociais pertinentes ao trabalho e que transcendem os espaços organizacionais.

As categorias identificadas mostram que a identidade Mulher Gerente é construída a partir da construção dos significados de Maternidade internalizados. Ao apresentarem-se, as informantes fazem-no informando como lidaram com a maternidade, como a concepção e experiência de maternidade foram significadas e como esses significados passaram a incorporar suas construções identitárias.

As formas como cada mulher constrói esse significado e sobre ele atuam socialmente, denominamos LIDANDO COM MATERNIDADE.

A categoria LIDANDO COM MATERNIDADE traz relações com as categorias que representam as identidades de MULHER MÃE e MULHER GERENTE. Tais identidades são confirmadas e reconfirmadas a partir de autoverificações de autoeficácia, representadas pela categoria PERCEBENDO QUE CONSEGUE.

O significado de Maternidade pode ser construído tanto a partir das experiências de ser mãe, diretamente vivenciadas como das observadas ao longo da vida na interação com mães significantes.

> *E nessa época eu não era casada ainda, e eu via os meus sobrinhos com febre, doentinhos. A minha mãe se preocupando, e a mãe que não estava junto, eu falei: - Ah, não quero isso para mim não. (E2)*

Igualmente, a identidade SENDO MULHER MÃE pode ser construída a partir da experiência de ter filhos.

> *Então, pequenas coisinhas que eu fui ajustando no meu comportamento para tentar que ela [filha] pudesse se espelhar em uma pessoa um pouco diferente. (E5)*

Mas essa construção também pode anteceder a própria experiência. Ou seja, em alguns casos apenas com a experiência da maternidade a mulher se torna mãe, mas em outros casos, provavelmente a maioria, é a identidade de MULHER MÃE, já presente desde as primeiras socializações, que lhes possibilita desenvolver a experiência da maternidade.

> *Tudo bem, eu sou* controller*, mas a gente tenta fazer um plano. Era assim: ter um emprego bom, um salário que ajude em casa, me casar, ter meus filhos. Uma vida tranquila, normal de qualquer pessoa. Com estabilidade, uma segurança de você ter recursos para criar os filhos, assim. Não era um supersonho de virar uma executiva. (E13)*

Também a identidade SENDO MULHER GERENTE pode preexistir à experiência diretamente vivenciada, mas nesse caso de uma forma mais consciente, e muitas vezes planejada.

> *Quero ocupar um cargo de gerência. Para isso eu preciso aprender lidar, desenvolver e trabalhar através das pessoas. (E2)*

Entretanto, na maioria das vezes é uma identidade construída no exercício da função gerencial.

> *E eu tenho todo um lado gerencial desenvolvido. (E5)*

E sua construção se faz sobre os significados internalizados do que constitui ser gerente.

> *Hoje, claro, tenho os meus conflitos de: "- Ai, eu toda boazinha e tenho que ser uma chefe, tenho que decidir coisas". [...] tem muita coisa para aprender. (E13)*

A identidade de quem não tem filhos também é construída em torno da maternidade ou, melhor dizendo, da "não" maternidade, situação em que a mulher identifica-se por essa condição de ser MULHER NÃO MÃE. Como se verifica no relato abaixo, onde a informante termina de explicar "quem é", comentando sua decisão de não ter filhos.

> *Então combinamos e a opção foi não ter filhos. Então, essa é a [próprio nome]. (E2)*

MULHER MÃE e MULHER GERENTE são identidades de papéis que se relacionam de forma dinâmica. Em alguns momentos são identidades que são percebidas como pertinentes a papéis concorrentes:

> *Então, eu acho que é isso que entra em um conflito maior, depois, de você lidar com isso. Você fala assim: [você] continua sendo aquela executiva que você era, com a qualidade que você entregava o seu trabalho e você manter isso sendo mãe? E também, querendo ter uma qualidade boa na sua família?(E9).*

Em outros são vistas como cooperativas em que os atributos de uma identidade contribuem para as experiências pertinentes ao exercício do papel referente a outra identidade:

> *Isso eu acho que eu aprendi bem lá atrás. É claro que com isso vai característica pessoal também, de ser, sei lá, mais comunicativa, de ser mãezona. (E1)*

Em outras ocasiões mesclam-se:

> *Esse mãezona é assim, eu tento... Eu acho que é um jeito meu. Eu tento tratar as pessoas como eu gostaria de ser tratada. Então, eu, sempre quando... Mesmo em casa com as crianças, ou aqui com o pessoal, a gente dá uma atenção. (E13)*

Também se sustentam quando vivenciar um papel pode propiciar experiências positivas que permitam suportar as experiências negativas pertinentes ao outro papel:

> *Naquela época, acho que talvez, por eu não estar... eu achei que eu pudesse me solidificar talvez em algum lugar, que era a minha carreira. Porque a minha vida pessoal estava tão turbulenta, vamos dizer, aquela questão que eu falei toda, do meu filho, do meu marido, depois o meu sogro, tudo. Foi muito fácil me agarrar onde eu estava vendo perspectiva e você ali se apega. (E6)*

Reforçam-se:

> *Eu estava assumindo um cargo novo que era um desafio, eu tinha criado esse cargo. Então, assim, o meu ego estava muito bem. E a gravidez veio permear isso. (E1)*

E até excluem-se.

> *Eu falei: "- P., ou eu paro de trabalhar, ou a gente não (sic) tem filhos". (E2)*

PERCEBENDO QUE CONSEGUEM ter controle sobre suas experiências, mostram-se mais identificadas com as identidades proporcionadas por esses papéis.

> *[...] estava saindo muita gente para ir trabalhar nesse projeto, e quem ficasse tinha uma responsabilidade a mais, que era conseguir, com recursos cada vez mais restritos, porque uma parte foi para o novo projeto, tocar o dia-a-dia. E aí, assim, eu me identifiquei bastante com esse cargo. (E2)*

As informantes articulam suas experiências passadas e antecipam as futuras a partir dos significados subjetivos investidos.

> *Mas eu sei que, daqui a pouco, eu também não sou mais a priorização deles (filhos). Eles são pessoas independentes, vão ter as suas vidas. O ser humano nasceu para cuidar cada um de si. Então, eu sei que... E eu não quero sofrer lá na frente por isso. Então, por isso que eu acho que a gente tem que manter as coisas que você gosta: trabalhar é uma coisa que me faz bem. (E9)*

Maternidade torna-se assim um símbolo sobre o qual essas mulheres constroem as múltiplas identidades de gênero relacionadas ao trabalho: MULHER MÃE, MULHER NÃO MÃE, MULHER GERENTE, GERENTE MULHER, MÃE GERENTE E GERENTE MÃE etc.

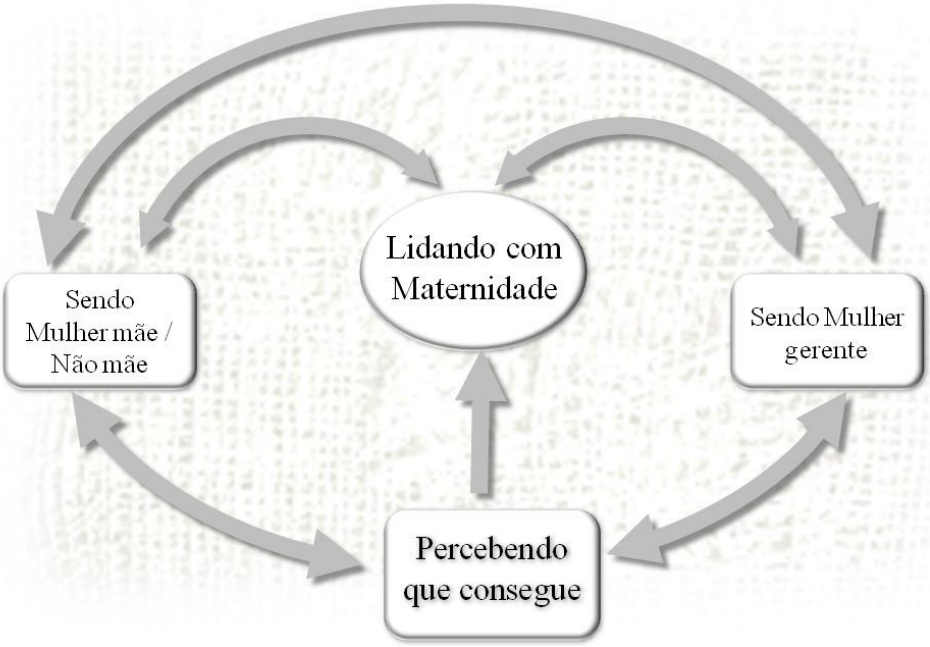
O inter-relacionamento dessas categorias observadas permitiu-nos descobrir o modelo apresentado na figura 2.

Embora o modelo aqui proposto focalize os processos individuais, estes processos são situados em contextos de relações sociais, tais como as organizações, as instituições, os meios de comunicação etc. Entretanto, temos em conta a dinâmica que existe entre a construção da identidade e seu meio, como uma trama que o envolve.

Apresentaremos a seguir cada uma das categorias do modelo, as subcategorias que as compõem e as propriedades e dimensões que incorporam. Mais adiante buscaremos mostrar as formas como se inter-relacionam.

Explicaremos a seguir o conteúdo e interpretação de cada uma das categorias, buscando fazê-lo das mais abrangentes e inclusivas para as menos (subcategorias). Após introduzi-las separadamente, mostraremos como se inter-relacionam de forma dinâmica e sem o estabelecimento de fronteiras distintas.

Figura 2: Modelo de desenvolvimento da Identidade de Gênero no Trabalho



6.1. Lidando com Maternidade

"LIDANDO COM MATERNIDADE" apresentou-se, portanto, como a categoria central na construção da identidade de gênero de mulheres gerentes.

Os dados revelam que assim como gênero, a Maternidade é também um fenômeno biológico que, apropriado culturalmente, torna-se uma construção social de significado simbólico.

O significado socialmente atribuído à Maternidade, estreitamente ligado ao papel de cuidar, impõe-se às informantes como um fenômeno que independe da existência de filhos.

> *Mas eu tenho dois filhos: dois cachorros que são umas graças. É que esses ficam mais fáceis da gente poder deixar para alguém cuidar. (E10)*

A categoria refere-se à forma como as informantes tratam, relacionam-se e reagem tanto à concepção de Maternidade construída simbolicamente como à experiência da maternidade vivenciada. Buscaremos distinguir, apenas para clareza conceitual, uma vez que não existe distinção entre o que pensamos e como agimos, a Maternidade, com inicial maiúscula, para nos referirmos à ideia, e maternidade, com inicial minúscula, para remeter à experiência, que implica nas situações pertinentes a engravidar, ter e cuidar de filhos.

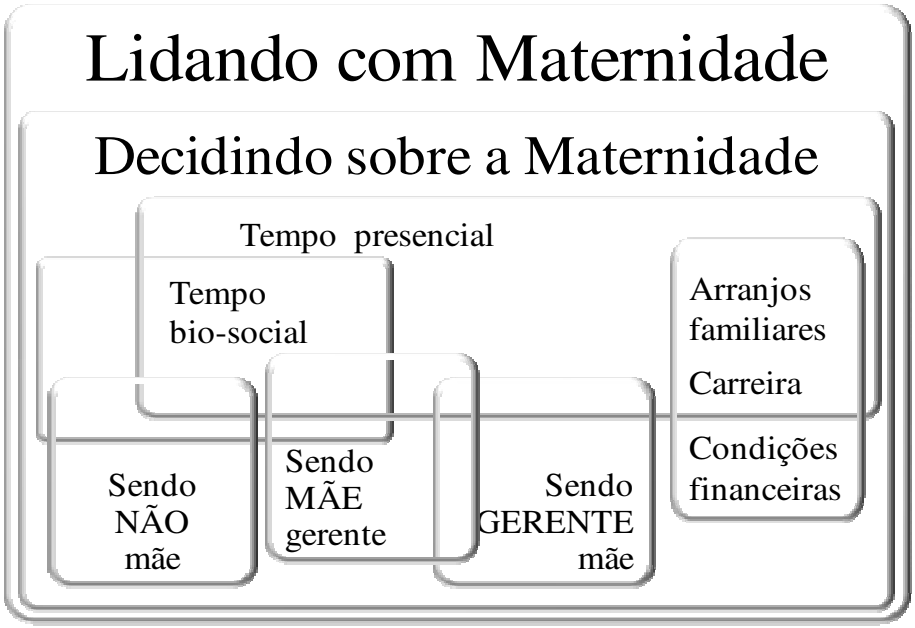
LIDANDO COM MATERNIDADE significa, pois, que a ideia de ser mãe, construída culturalmente e fortemente socializada, é levada em consideração pelas mulheres, esteja a experiência de maternidade em curso ou não e, ao fazerem isso, tornam-se agentes sobre ela.

O caráter parmenídico desta categoria revela-se na forma como mesmo as informantes sem filhos identificam-se pela sua "não" maternidade. Não ter filhos significa "ser não mãe" e não apenas "não ser mãe". Não se trata de um mero jogo de palavras, mas a representação de uma identidade construída sobre a negação de outra.

> *Porque não tenho família. Se não tenho filhos, não tenho marido, então, tenho muito um casamento aqui com a empresa. (E10)*

Mas "ser mãe" e "ser não mãe" não ocorrem simplesmente. São identidades, que junto com a identidade de gerente são construídas e reconstruídas reciprocamente à decisão por ter ou não filhos, conforme pode ser observado no diagrama da categoria "Lidando com Maternidade".

Figura 3: Diagrama da categoria Lidando com Maternidade



DECIDINDO SOBRE A MATERNIDADE, assim como as racionalizações e interpretações que acompanham essa decisão, é uma das subcategorias do LIDANDO COM MATERNIDADE.

Duas propriedades se distinguem em relação à categoria DECIDINDO SOBRE A MATERNIDADE: consciência e planificação. Apesar da sua pressuposição de racionalidade, a decisão sobre a maternidade pode ocorrer de forma consciente ou não, envolver ou não planejamento, a partir da interpretação de diversos fatores.

> *Então, assim, sempre fui uma pessoa muito planejada no sentido de: "- Vou organizar a minha vida dessa forma". Então fui ter filho depois de sete anos de casada. Ainda não tive o outro, porque também acho que não estou preparada para ter o segundo. (E5)*

O fator mais prevalente na decisão sobre Maternidade concerne à percepção de tempo. Essa percepção permeia tanto o tempo entendido como próprio para a maternidade - TEMPO BIOSSOCIAL - como o tempo que deve ser destinado aos papéis de mãe e de gerente - TEMPO PRESENCIAL - levando em consideração fatores como os arranjos familiares, a carreira e as condições socioeconômicas.

DECIDINDO SOBRE A MATERNIDADE informa e é informado pelos significados que levam à construção das identidades de mãe e "não" mãe. Identidades associadas à maternidade não se limitam à experiência de ter ou não filhos, contudo, mesmo com o avanço dos métodos contraceptivos, a experiência de ter filhos ou não tê-los pode ocorrer de forma distinta à posição tomada. Dessa forma, SENDO MÃE e SENDO NÃO MÃE são identidades que podem ter que ser reconstruídas em face de novas experiências que, distintas às anteriormente decididas, implicam em novas significações para a decisão.

É um processo dinâmico em que a construção identitária faz com que o sujeito, ativo, desenhe sua realidade e as experiências que deseja viver, coerentemente com a imagem que tem de si mesmo. Ao mesmo tempo, experiências, não antecipadas são fontes de novos significados sobre as imagens que têm de si mesmos a partir dos quais serão reconstruídas as identidades.

> *Talvez eu nem teria. Hoje, eu vejo que foi a coisa mais maravilhosa da minha vida. Mas, por opção, eu não teria. (E12)*

As identidades de Mãe e de Gerente podem ser construídas em momentos distintos ou concomitantes. Em alguns casos mulheres já gerentes tornam-se mães e em outros, mulheres já mães tornam-se gerentes.

Essas duas identidades de papel alternam-se em termos de saliência contextualmente como observamos no primeiro relato que segue, e em termos de comprometimento, observável no segundo relato.

> *Final de semana eu sou 100% mãe, fico com eles o tempo todo. (E9)*

> *Eu acho que as minhas prioridades estão lá: os meus filhos. Apesar de, de vez em quando, eu sentir que eles estão em segundo lugar. Porque você tem um assunto aqui, uma reunião muito importante, eu falo para o meu marido: "- Vai pegar na escola". E eu não chego em casa. Então, aí, às vezes eu fico pensando: estão em segundo lugar nesse momento. (E9)*

Esta dinâmica de saliência e comprometimento entre as identidades de mãe e gerente acaba por transformar-se em uma identidade amalgamada que se apresenta em duas faces:

SENDO MÃE GERENTE e SENDO GERENTE MÃE das quais falaremos mais detalhadamente adiante.

6.1.1. Decidindo sobre a Maternidade

DECIDINDO SOBRE A MATERNIDADE refere-se à tomada de posição em relação à questão da Maternidade. É um processo de significação que nem sempre se dá de forma consciente ou planejada.

> *Então foi assim, essa opção foi pensada e definida. Agora, assim, até agora está bom. (E2)*

Pode antecipar a experiência de maternidade ou ser construído sobre ela.

> *Hoje essa experiência é ótima. Hoje é ótima, porque eu não tenho uma filha, eu tenho uma amiga. Mas assim, com 16 anos foi muito complicado ser mãe. (E8)*

Pode ser um processo individual, no sentido em que os demais atores não sejam explicitamente considerados, ou pode ser claramente compartilhado.

> *Então, existe toda uma pressão externa e até uma pressão no próprio relacionamento que tenha uma decisão: vai ter filhos ou não vai ter filhos. (E9)*

Assim como certos atores podem ser desconsiderados na medida em que não sejam significantes:

> *Bom, enfim, a gente sentia aquela pressão. "-Sinto muito, eu não vou deixar de ter filho porque a empresa quer que eu fique trabalhando". (E3)*

Dos atores presentes nesse processo, sem dúvida o pai é o mais evidente. A construção da identidade de mãe parece ser informada pela interpretação que faz da atuação do pai.

> *Então, ele estava totalmente despreparado para o casamento e para o filho. (E11)*

> *Aí assim, hoje eu até acho que foi bom [não ter se casado com o pai da filha], porque depois o pai dela se envolveu com droga, com bebida. Hoje ele já morreu. (E8)*

Embora a participação da mulher no fenômeno da constituição de família seja desigual à do homem, ou seja, a mulher dedica o próprio corpo além de invariavelmente assumir maiores responsabilidades na criação dos filhos, o peso da opinião do parceiro mostra-se relevante, chegando a lhes ser atribuída uma importância até superior à da própria mulher. O exemplo abaixo mostra como a decisão de não ter filhos foi em parte subsidiada pelo fato de o marido não fazer questão dessa experiência porque já tinha filhos de um casamento anterior.

> *Até porque ele já tinha um filho do primeiro casamento. Ele falou: "- Olha, a experiência de pai, eu já tive. Eu acho que a de mãe, que é sua, tem que contar mais". (E2)*

Em outro a informante relata como a atuação do pai no compartilhamento da gravidez contribuiu para significar a experiência da gravidez não planejada.

> *Ele, a gravidez inteira, [...] não pôs a mão na minha barriga. Ele não chegava perto de mim. (E12)*

A ausência de um pai é também ressignificada para a construção de novas interpretações sobre as decisões implicadas na maternidade.

> *[...] o pai dele achava que a gente não tinha que casar, que a gente só tinha que morar junto. E o meu pai achava que não, que a gente tinha que casar. E aí, assim, eles acharam que eles podiam decidir a nossa vida e eles decidiram ficar assim. [...] Ele morreu muito novo, ele morreu com 36 anos, por causa de bebida e droga. Então, assim, no fundo eu acho que tudo ocorreu como tinha que ocorrer mesmo. (E8)*

Entretanto, longe de ser uma questão individual e privada, a gravidez envolve alguma negociação formal e/ou informal com a organização. Assim a organização pode tornar-se um dos atores relevantes para a decisão que, na maior parte das vezes, implica em ajustes, quase sempre unilateral.

> *Eu falei: "- Pô, o VP vai falar assim: 'Pô, acaba de ser gerente, já vai engravidar e ficar não sei quantos meses fora?'" Aí, ele virou para mim e falou assim: "- Mas tem algum problema se você adiar por um ano?" Eu falei: "-Por um ano, não". Ele falou: "-Ah, então, está bom". (E13)*

Ainda que pese a preocupação com a carreira, a decisão é certamente acompanhada de considerações que ultrapassam a relação com a vida profissional. Os aspectos mais relevantes verificados são as condições financeiras e a disponibilidade de contar com suporte familiar, normalmente da própria mãe, ou de profissionais.

A condição financeira é mais carregada de significados quando o desenvolvimento da carreira implicou em transpor as condições originais de classe socioeconômica. Dessa forma, as informantes que trazem em seus relatos a percepção de que a classe social teve papel significante em suas vidas e que transpô-la por meio da construção de uma nova identidade foi necessário ao desenvolvimento da carreira, mostram-se mais preocupadas com que a decisão de tornar-se ou não mãe encaixe-se nessa nova construção.

> *Foi 'a' razão. A gente adiou. O primeiro filho, só quando eu tivesse um apartamento com um quarto específico para a minha filha, um quarto para a gente. Nosso próprio. Nosso. Pago e quitado. A gente conseguiu. Aí, vamos ter filho. Então a vida pessoal veio seguindo sempre uma estabilidade econômica. E o segundo filho também. (E7)*

Ou contrariamente interpretam-na sob essa lente.

> *Eu não tive dinheiro para fazer uma faculdade de ponta. Eu gostaria muito de ter feito uma PUC, mas não consegui, porque eu tinha uma filha para criar. (E8)*

A decisão em relação à maternidade pode vir mascarada como uma "não decisão".

> *Não, não tenho filhos. Não aconteceu. É uma consequência da vida atribulada. Porque eu viajava muito. [...] E, às vezes, a gente se desencontrava: quando um chegava, o outro estava indo. Então, não pensamos em ter filhos por conta dessa dificuldade de poder estar presente, essas coisas. Então, aconteceu e não atrapalhou também. Ou seja, não por isso hoje somos frustrados. (E10)*

Os arranjos familiares são invariavelmente considerados para a decisão. Tais arranjos não apenas representam o apoio social e emocional, mas são também significados a partir das expectativas da mulher sobre como os outros vão responder se precisar de assistência. Esses significados são construídos sobre as experiências prévias com essas pessoas e significam uma extensão da mãe para quando esta não estiver presente. Nesses casos repousam principalmente sobre outras mulheres significantes, com especial destaque para as avós, que trazem já, de um modo geral, grande importância na construção do significado de Maternidade e na decisão pela maternidade.

> *Ficou muito na mão da minha mãe, minha mãe que ajudou muito a criar. (E3)*

> *[...] eu achava que o meu pai e a minha mãe tinham a obrigação de me ajudar a cuidar de uma criança. [...] hoje pensando, se eles tivessem pego minha filha para criar, será que depois eu não teria mais filhos, eu não saberia o peso da responsabilidade de cuidar de uma criança. (E8)*

A partir dos significados depositados sobre Maternidade, são constituídos os possíveis compartilhamentos no desempenho do papel de mãe. Dessa forma, na medida em que certas atividades simbolicamente associadas ao papel de mãe adquiram significados pertinentes para a preservação da identidade de MULHER MÃE, a própria mulher buscará desempenhar essas atividades, evitando transferir a responsabilidade para outras pessoas, inclusive a própria mãe.

> *A minha mãe sempre cuidou dos meus dois [...]. Mas, assim, levava muita coisa pronta: sopinha. Não deixava tudo por conta dela. Ela nunca deu banho. [...] papinha ia tudo nos potinhos, bonitinho. (E11)*

Outros tipos de arranjos que possibilitem um suporte para exercer as atividades extradomiciliares também são considerados para a decisão. Nesses casos não apenas possibilitam uma manifestação de quais atividades que são interpretadas como investidas de significado de Maternidade e, portanto, fundamentais para a identidade de MULHER MÃE, mas revelam também a superposição com a avaliação das condições financeiras para a tomada de decisão, o que propicia-nos uma observação mais clara das influências estruturais nas construções identitárias.

> *Eu acho assim: eu tomei algumas decisões. Como eu tive dois filhos, eu não tinha nenhuma experiência, no início eu tinha uma ajuda. Então, eu tinha toda uma estrutura. Isso foi mais ou menos até eles completarem um ano. (E9)*

A carreira é geralmente vista como uma concorrente à Maternidade e vice-versa.

> *Uma das [minhas] brigas com o [nome] sempre foi problema de contratar mulher. É que a mulher fica grávida e você vai ficar seis meses sem a pessoa... (E1).*

Identificou-se nos relatos das informantes uma tendência a racionalizações mais veementes pela escolha de 'não maternidade' quando o nível gerencial é alcançado antes de terem filhos, mostrando que a concepção de incompatibilidade entre carreira e maternidade é nesses casos mais fortemente interiorizada.

Em alguns casos carreira e maternidade são interpretadas como um jogo de soma zero, onde o tempo é concebido como um fator inelástico. Quando a interpretação dessa concorrência é tão fortemente internalizada, na medida em que ambas as situações são consideradas para a decisão, impõem-se como caminhos divergentes que demandam que se faça uma opção: carreira, maternidade ou ambas, e a responsabilidade pelas consequências dessa opção por experiências antagônicas.

> *É que nem eu falo assim, a cada momento a gente tem que avaliar até onde a gente quer ir. Vamos dizer, o que aquilo vai te custar? Porque é, que nem fala, tudo na vida é uma troca: "- Para eu chegar lá ou para estar lá, o que eu vou ter que dar em troca? O que eu vou ter que abrir mão?" (E6)*

Nesses casos a decisão sobre a maternidade vai além da tomada de posição, da atitude, e assume o caráter de escolha.

> *E eu, na verdade, já tinha pensado em não ter filhos. Para mim, isso já estava... Porque eu punha tanta energia no meu trabalho, que eu não conseguia ver como dividir essa minha atenção para outras coisas. Para mim era o meu trabalho e meu marido: só. Não tinha espaço para mais nada. (E9)*

Contudo quando, a despeito da decisão, carreira e maternidade tornam-se experiências vividas, a concepção de tempo pode evoluir para jogo de soma variável, em que a mulher aprende a levar vantagem das duas situações, e ambos os papéis são desempenhados com ganhos sinérgicos.

> *Então eu acho importante manter tudo isso, esse monte de pratinho. Que eu chamo de pratinhos. Estar equilibrando os pratinhos no circo lá. Todos os pratinhos rodando, porque se você deixar um cair, você já tem um ponto a menos para se suportar. Tem gente que se foca só em uma coisa: "- Ah, a minha vida são meus filhos". (E7)*

A significação atribuída ao tempo e sua relação com as demais categorias revela-se em uma nova subcategoria, a qual denominamos TEMPO.

6.1.2. Tempo

O TEMPO revela-se como subcategoria que se integra à categoria DECIDINDO A MATERNIDADE.

Essa subcategoria traz duas configurações: a primeira, TEMPO BIOSSOCIAL, diz respeito a quando a maternidade deva ou possa ocorrer e a segunda, TEMPO PRESENCIAL, refere-se a quanto do tempo da mãe deve ser dedicado à criação dos filhos em contraposição a quanto do tempo da gerente deve ser dedicado à organização.

Ambas têm caráter simbólico na medida em que existem como significados subjetivos sobre os quais a realidade é desejada, antecipada, construída e adaptada.

O tempo simbólico, contrariamente ao tempo medido em horas e segundos, tem propriedade de ser elástico e não linear, ou seja, é mutável na medida em que é significado subjetivamente.

Por isso o tempo biológico de reprodução, que normalmente ocorre na faixa dos 15 aos 50 anos, é diferente do tempo biossocial de reprodução convencionado socialmente em um espaço de tempo bem menor, e é ainda diferente do tempo biossocial de reprodução definido individual e subjetivamente, frente aos significados pessoais investidos na concepção de Maternidade.

> *Eu estava com 31 anos. É uma fase maravilhosa para ter filho, eu indico. [...] Então eu estava boa profissionalmente. Como mulher eu estava bem. (E1)*

O mesmo ocorre com o tempo presencial, onde a presença física é demandada pelos outros, tais como os filhos,

> *É muito corrida a minha vida pessoal, quer dizer, os filhos reclamam para caramba, eu quase não fico em casa. (E3)*

os cônjuges,

> *No familiar, eu acho que existe uma cobrança maior sim, da sua presença maior, também, em casa. Então, às vezes, eu saio daqui (empresa), sei lá, 20 horas, 21 horas, 22 horas, então ele (marido): "- Puxa, você não estava em casa. Eles perguntaram de você, choraram". (E9)*

as organizações,

> *[...] hoje, vamos dizer, eu tenho as minhas horas para estar aqui dentro e eu não me queixo de estar longe da minha vida pessoal, por um tempo X. (E6)*

mas também, e principalmente, por si mesmas,

> *Então, eu não vou sacrificar a minha convivência com ela (filha). Eu já acho que eu sacrifico muito. Eu tenho um sentimento de culpa. (E12)*

6.1.2.1. Tempo biossocial

Quanto ao TEMPO BIOSSOCIAL, revela que a maternidade biológica é regida por um relógio e a Maternidade socialmente internalizada é regida por outro. Distinto do tempo

puramente biológico, o tempo biossocial implica na percepção de juventude e senectude para desempenhar a contento as atividades pertinentes à maternidade.

A possibilidade de maternidade, do ponto de vista puramente biológico, pode ocorrer desde muito cedo e pode estender-se até certa idade, mas a experiência de maternidade implica em muito mais que ter filhos, implica em tornar-se mãe.

> *Hoje essa experiência é ótima. Hoje é ótima, porque eu não tenho uma filha, eu tenho uma amiga. Mas assim, com 16 anos foi muito complicado ser mãe. (E8)*

> *Se você quer ficar grávida, fique com 30. (E1)*

Seria lícito pensar que a maternidade como experiência é um fator que interfere no trabalho feminino, senão o principal fator, mormente quando as condições socioeconômicas não viabilizam obter formas mais custosas para o cuidado dos filhos. Entretanto para as mulheres que obtiveram oportunidades de ascensão profissional alcançando posições hierárquicas mais elevadas nas organizações em que atuam, a questão financeira pode não se apresentar como fator mais relevante, visto que os ganhos salariais normalmente possibilitam a contratação de profissionais que possam auxiliar no cuidado da casa e dos filhos.

Nesses casos, a concorrência entre a carreira e a maternidade parece ser mais conflitante no que diz respeito à sobreposição dos anos biologicamente mais apropriados para a maternidade com os principais anos de investimento na ascensão da carreira profissional.

Quando a maternidade não ocorre antes do avanço na carreira, as mulheres tendem a postergá-la até o limite onde acreditam que "tempo" biossocial ainda seja válido.

> *Aí, eu falei assim: "- Ah, vou ter que esperar com isso". Aí, até chegar lá perto dos 35 que eu falei: "- Não, agora eu tenho que tomar uma decisão. Até fisicamente, o relógio biológico uma hora vai falar: "- Não dá mais". (E9)*

Se por um lado buscam retardar ao máximo a maternidade, por outro, ao postergarem demasiadamente, tendem a considerar que o "tempo" de ser mãe já passou e decidem por não ter filhos.

> *E aí foi indo, eu fui crescendo na carreira, e aí você vai adiando, até que chegou um dia, eu falei: "- Bom, agora também já passou da hora". (E2)*

O controle sobre quando a maternidade deva ocorrer pode ser maior ou menor em função da percepção de prontidão para ela.

> *Eu acho que, assim, a maternidade para mim foi uma coisa muito boa, no sentido de que eu queria, mas não era uma coisa que eu queria tão rápido. E aí acabou vindo. E eu sofri no primeiro tempo e depois eu superei. Enfim, e eu fui aprendendo. (E5)*

E parece também ocorrer em função da percepção de necessidade de um tempo dedicado à maternidade, que é interpretado como não disponível por um lado, e como limitado do ponto de vista biológico do outro. Em outras palavras, que tem um prazo para

expirar e por isso é interpretado como elemento de pressão para uma decisão sobre a maternidade.

> *Quer dizer, um planejamento [para não ter filhos] até que sim, por um bom tempo, teve que evitar. Porque não era uma coisa que daria [teria tempo] para a gente ter. Depois, já foi ficando com um pouco de idade e aí acaba evitando por consequência. (E10)*

Essa percepção traz-nos a segunda configuração da subcategoria tempo.

6.1.2.2. Tempo presencial

Em TEMPO PRESENCIAL, além da concorrência entre a disponibilidade biológica e o período mais propício para o investimento na carreira, pesa também a própria noção subjetiva de um tempo vivenciado de forma pessoal, interpretado como indispensável ao exercício da maternidade e ao desempenho dos papéis profissionais.

Diz respeito por um lado à significação do tempo necessário à criação dos filhos em que a mãe se faça presente pessoalmente, e não por intermédio de outros.

> *Não precisa estar ali o tempo inteiro, não é uma coisa assim: "- Ah, não dá para substituir vários papéis". Acho que vários papéis da mãe podem ser substituídos por um pai. (E6)*

Por outro lado a presença física e a disponibilidade em relação ao trabalho também são significadas subjetivamente, influenciadas pela persistência de práticas organizacionais que estimulam a cultura de visibilidade e de comparecimento.

> *Eu brinco muito, assim, eu falo assim: "- Não tire férias, porque seu chefe pode perceber que você não faz falta". (E12)*

Como as racionalizações das organizações em relação aos aspectos que caracterizam a maternidade estão relacionadas a um processo de atribuição de significado que valoriza a presença visível e a dedicação integral do trabalhador, a maternidade é significada como uma circunstância que implica em um tempo de ausência ao trabalho. Primeiramente no tempo em que corresponde uma das formas de proteção da mulher em relação à maternidade: a licença-maternidade.

> *E toda vez que eu dizia: "-Estou grávida" era um tumultozinho. Porque... "- Ah, mas quanto tempo de licença você vai ficar? Você vai emendar férias ou não? É, porque a gente precisa, não pode deixar parado". Bom, enfim, a gente sentia aquela pressão. (E3)*

Mas também como a possibilidade de que esse tempo se estenda definitivamente incorrendo na saída da mulher profissional.

> *Então assim, a gente tinha algumas dificuldades e em alguns momentos eu até pensei de parar de trabalhar para poder ficar com o [filho]. (E6)*

O estar presente na organização é de tal forma internalizado, que a licença-maternidade, como um período de ausência, é então significada como uma ameaça à carreira.

> *Aí eu pensava assim: "- Vai que eu tiro licença e ele acha que eu não faço falta". (E12)*

Levando as mulheres a negociarem (vide E1) ou abdicarem desse direito (vide E12).

> *Aí eu fiz um acordo lá com meu chefe, que, [...] em diminuir a minha licença. Assim eu teria acho que quatro, cinco meses, eu fiquei dois meses e meio. E depois, mais dois meses e meio em meio período. Então, quer dizer, eu conciliei e continuei com o cargo. (E1)*

> *E eu sou tão louca por trabalho que eu voltei antes da minha licença terminar. E meu chefe não queria, meu presidente aqui, Brasil. [...] E ele falava assim: "- Não, mas você está louca. Não pode voltar antes, não pode". (E12)*

Se estar presente na organização faz parte de um modelo cultural, estar presente em casa, cuidando pessoalmente dos filhos também é subjetivamente interpretado a partir das interações sociais em que os papéis internalizados de familiares, dos cônjuges ou o emprego de outras soluções (escolas integrais, babás, empregadas domésticas, etc.) são confirmados ou desconfirmados.

> *Ficou muito na mão da minha mãe, minha mãe que ajudou muito a criar. Em mão de empregada, enfim, assim a gente foi levando até agora, tudo já grande. (E3)*

> *Porque eu acho que essa questão da mãe trabalhar fora, ficar com empregada, a gente terceirizar muito a educação dos filhos, eu não sei que filhos que a gente vai preparar lá na frente. (E5)*

Contudo a construção das identidades se dá a partir das ações significantes. A relação mútua entre identidades e comportamentos ocorre através do compartilhamento de significados comuns. Para ter uma identidade, de acordo com o significado que essa identidade tem, a pessoa busca se comportar de maneira que ela interpreta como tendo o mesmo significado. A maternidade é então vivenciada por meio do desempenho de certas atividades que incorporam o significado de cuidar e assim a identidade "mãe" é preservada.

> *Eu chego em casa, eu tenho que dar banho, eu tenho, ainda, coisas para fazer com eles. Mas essa foi uma opção minha, porque eu achava que se eu fizesse diferente, eu ia estar mais ausente. (E9)*

Esse trabalho adicional é vivenciado de forma ambígua. Por um lado é gerador de um esforço físico e emocional.

> *É coisa, assim, de chegar hora, assim, de você, sozinha, chorar e falar: "- Ah, estou cansada, não tenho tempo para mim. Não dá para fazer uma unha, um cabelo, nada". (E11)*

Por outro, proporciona gratificação reforçando a positividade da identidade de mãe.

> *Porque eu não quero deixar parecer que: "- Ah, os filhos são um peso". Não, é supergostoso. Eu dou toda essa atenção para eles porque é um barato, é uma delícia. Te dá uma energia muito boa os descobrimentos que eles têm, todos os questionamentos. É muito gostoso. (E9)*

As configurações identitárias que são construídas e reconstruídas em face dos significados depositados na noção de tempo e em torno das experiências que antecedem e sucedem a maternidade e a carreira, se revelam em duas versões: SENDO MÃE e SENDO NÃO MÃE. A primeira desdobra-se em duas facetas identitárias, mais visivelmente dinâmicas, e contextualmente situadas a partir das interações com os outros na intersecção da identidade gerencial: SENDO MÃE GERENTE e SENDO GERENTE MÃE. Ambas não chegam a constituir identidades de papéis distintos, mas sim apresentações de uma mesma identidade que conjuga mais de um papel e que responde dinamicamente às circunstâncias, alternando a saliência para um dos papéis.

> *Não fico ligando: "- Amor. Filhinha". Não. O dia é assim, assim, assim: "- Só se der algum problema, me liga. Se não der, à noite a gente conversa". Porque se não, não dá. (E7)*

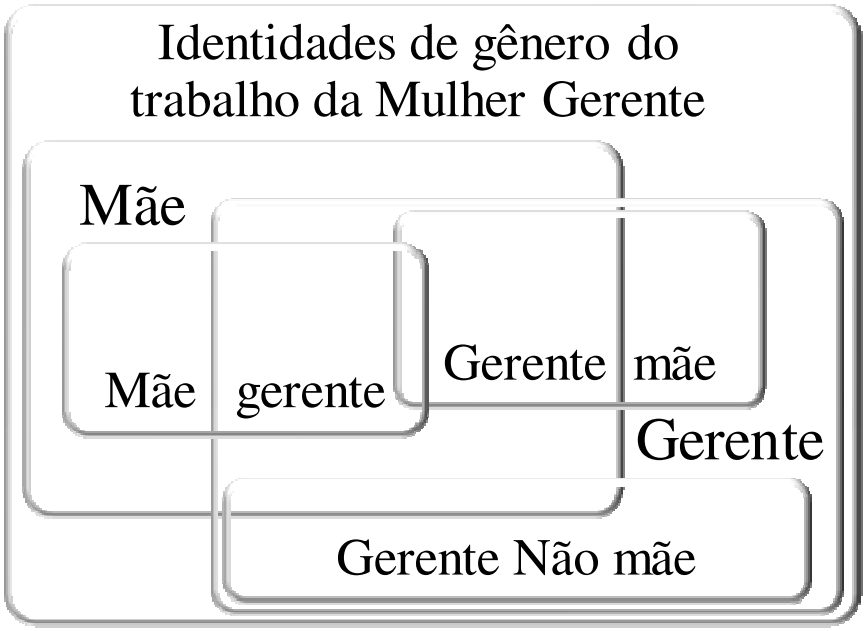
Os dados apontam ainda que embora TEMPO BIOSSOCIAL e TEMPO PRESENCIAL estejam mais fortemente vinculados com a categoria DECIDINDO A MATERNIDADE, que concerne ao desenvolvimento de atitudes e ações relativas à maternidade e, dessa forma, tornar-se Mãe ou Não mãe, são também fortemente relacionados com a percepção de controle sobre os eventos pertinentes à maternidade em relação à vida profissional.

A essa percepção de domínio ou sujeição sobre seu meio denominamos PERCEBENDO QUE CONSEGUE, sobre a qual falaremos mais adiante.

6.2. Identidades de gênero no trabalho da Mulher gerente

Em vista da necessidade de representar a relação das construções identitárias com as categorias LIDANDO COM MATERNIDADE e PERCEBENDO QUE CONSEGUE, as categorias relativas às identidades de MULHER GERENTE e MULHER MÃE são colocadas em posições opostas. Contudo os dados revelam uma dinâmica que, longe de mostrar duas construções opostas, indica uma multiplicidade de construções que em alguns momentos se opõem, em outros se sobrepõem ou caminham par a par, de forma indissociável.

Figura 4: Diagrama das categorias de Identidade de Gênero da Mulher Gerente



Vimos que para uma mulher a identidade MÃE é construída muito precocemente e de forma hegemônica. Mesmo para a mulher sem filhos, a identidade é apresentada às avessas, como NÃO MÃE. No momento em que se tornam gestoras, uma nova identidade, também valorizada, começa a exigir atenção, presença e dedicação: GERENTE. Estas duas identidades, MÃE e GERENTE, se relacionam entre si de muitas maneiras, e não necessariamente concorrentes. Para construir uma, não é forçosa a desconstrução da outra já que não são antagônicas, ainda que haja uma compreensão social de que sejam como se observou na fala de algumas respondentes. Assim, novos significados e interpretações identitárias são desenvolvidos mostrando um dinâmico jogo de saliências e superposições, como buscamos representar no diagrama anterior.

6.2.1. Sendo Mãe e Sendo Não mãe

Identidades podem ser construídas a partir de experiências vivenciadas ou antecipadas. Podem ser imaginadas e construídas sobre essas imagens.

> *Era um sonho assim, uma programação assim, aí, já começa: "- Não, eu vou terminar a faculdade". Aí, já namorava, tal. Aí, fui para a Alemanha, voltei, a gente programou, casou. "- Ah, casou? Então, tá. Daqui a uns três, quatro anos eu vou engravidar do primeiro. Aí, depois de uns, também, três, quatro anos, engravido do segundo". (E13)*

Tanto quanto a identidade SENDO MÃE pode ser construída ainda antes da experiência de ter filhos, a identidade SENDO NÃO MÃE também é construída sobre a condição de não ter filhos, seja essa condição desejada ou decorrente de impossibilidades não sujeitas ao controle do indivíduo. Quando a gravidez ocorre para uma mulher cuja identidade de NÃO MÃE já se encontra construída, essa não se desfaz simplesmente com a notícia da maternidade. Um novo processo de construção de significados tem que ser acionado para incluir a experiência que se apresenta, como se pode observar na fala da informante que após ter decidido juntamente com o marido não ter filhos, descobre-se grávida aos 35 anos de idade.

> *Quase desmaiei. Não, eu e o meu marido, né? "- Como assim mãe? Eu vou ser mãe? Não estou entendendo". Eu fiquei em pânico. (E12)*

Mas, talvez pela forte socialização da Maternidade para as mulheres, a identidade SENDO NÃO MÃE pode ser rapidamente desfeita em favor da nova identidade SENDO MÃE, condizente com a experiência de maternidade que se apresenta.

> *Foi rápido. Não, daí foi rápido. O pânico, para mim*[14]*, foi muito mais rápido [...]. (E12)*

Entretanto, a identidade SENDO MÃE, uma vez internalizada, parece nunca ser integralmente desconstruída. Ou seja, a identidade SENDO NÃO MÃE não parece ter preponderância sobre SENDO MÃE.

> *A hora que dá aquele instinto maternal, eu já pego os sobrinhos, já passeio e tal. (E2)*

E mesmo sem terem filhos há uma significação da Maternidade como sendo uma condição natural a qualquer mulher. Condição essa que traz a característica de conferir às mulheres capacidades instintivas, distintivas e superiores em relação aos homens, até mesmo em campos específicos e que não trazem nenhuma relação com exercício da maternidade. É por exemplo o que se percebe no relato abaixo de uma mulher que não tem filhos, mas que avalia que assim como outras mulheres, pela possibilidade biológica de tê-los, desenvolve uma faculdade especial em relação aos homens.

> *Então, ele [chefe] dizia assim: "- Vem cá [...] Cheira este balanço [financeiro] aqui e vê se você não encontra alguma coisa. [...]". Não foi o meu caso. Mas por ter a maternidade, [a mulher] tem o sentido um pouquinho mais aguçado. Não sei. Então, a gente sente alguma coisa. (E12)*

Embora a identidade SENDO NÃO MÃE não seja uma simples oposição à identidade SENDO MÃE, sua construção de certa forma opera como um espelho no que concerne a certas propriedades, muitas vezes funcionando como um contínuo da dimensão.

---

[14] Em relação ao tempo que ela observou como necessário para o marido render-se à experiência de paternidade.

A perspectiva de Maternidade como um exercício de cuidar, de ser responsável por outro e de dedicar tempo e atenção mostra-se compartilhada para ambas as formas identitárias. Entretanto, a forma como são significadas essas propriedades distingue-se nas dimensões para as duas facetas identitárias.

O tempo, atenção e disposição para o cuidar são visivelmente interpretados como limitados para a identidade SENDO NÃO MÃE. Dessa forma, o tempo e a atenção investidos na criação dos filhos ou no cuidar de alguém são interpretados como tendo que ser subtraídos de outra esfera da vida e, portanto, limitados e inflexíveis. Isto é perceptível no relato de uma informante sem marido e sem filhos que expõe suas razões para não alterar esse quadro.

> *Mas hoje, é assim: "- Ah, pelo amor de Deus, alguém que te tome um tempo". Está me tomando tempo, não está agregando à minha vida, está tirando. (E4)*

Essa percepção de limitação da disponibilidade de tempo e das disposições para o cuidar revela-se como uma constante da identidade SENDO NÃO MÃE quando manifesta dentre as informantes sem filhos, mas também para a identidade SENDO MÃE para aquelas que, apesar de em um momento considerarem a possibilidade de não ter filhos, agora os têm, mas ainda pequenos.

> *Porque eu tenho muitas colegas que chegam em casa e conseguem fazer uma academia, conseguem fazer outras coisas que também são importantes: você ter o seu tempo. E, hoje, eu não tenho. Eu não me dou esse direito, porque o tempo livre eu quero estar com eles. (E9)*

Conforme os filhos vão ficando mais velhos as perspectivas de tempo parecem ganhar uma configuração mais elástica que pode decorrer da menor demanda pela presença física da mãe, mas também pelo ganho de competência sobre as circunstâncias relativas à maternidade.

Na perspectiva do cuidar a construção de SENDO MÃE não se restringe à interação com filhos, mas também com os próprios pais ou figuras paternas. Tornar-se mãe é significado como deixar de ser filha. Pois, ser filho é associado a ser cuidado e ser mãe ao cuidar.

> *Daí, ela [amiga] falou assim: "- Você tem que deixar de ser filha para passar a ser mãe. Então, assim, enquanto você tiver essa postura imatura, de filhinha, você não vai ser mãe nunca". Então, assim, eu vivi esse processo porque eu virei mãe e eu tive que viver esse processo. (E12)*

Observa-se essa transição de "filha cuidada" para "mãe cuidadora" no relato a seguir.

> *E o meu pai, hoje eu tenho certeza que ele fez o que era melhor, mas assim, com 16 anos, ele fez assim: "- Você não teve uma filha? Então toma que é sua. Você cuida". (E8)*

A mesma informante relata o sentimento de desamparo e tristeza que vivenciou porque achava que os pais tinham a obrigação de ajudá-la a cuidar de uma criança, aparentemente

porque ainda era informada por um tempo biossocial em que se identificava como filha e, portanto, necessitando ser cuidada.

O cuidar como propriedade significativa da Maternidade é muitas vezes construído sobre as interações com outras mulheres significantes investidas dos significados simbólicos de mãe.

> *E eu tenho muito da minha avó nesse sentido de... Porque foi a pessoa que me criou, foi a pessoa que esteve comigo. Então uma das coisas que, hoje, eu cobro da minha mãe, é que ela não é um modelo de avó para a minha filha. (E5)*

Percebemos que na busca de criarem espaços que possibilitem mais investimento de tempo para a vida profissional, quando da opção pela maternidade, as mulheres buscam apoio para o cuidado dos filhos em sua rede social, buscando restringir esse apoio a pessoas que sejam interpretadas como outras "mães" significativas. Assim, de certa forma, contribuem para a manutenção da divisão de papéis tradicionais de gênero e outras divisões sociais.

> *Porque uma coisa é você ficar com uma avó, com uma tia, com alguém da família. Outra coisa é você ficar com a empregada [...]. (E5)*

Eventualmente os papéis tradicionais de gênero podem ser modificados e o cuidar ficar sob a responsabilidade do homem.

> *E eu sou mais linha dura e o meu marido é coração puro, paciência desse tamanho, eu já tenho a paciência bem mais curta. [...] E quando eu fui para a Holanda, ele passou a ter que lidar com a figurinha chamada [filho]. E eu vi que ele começou a endurecer mais e todo o relacionamento mudou, dentro de casa. Ele começou a me apoiar mais, passou a não ter tanta tolerância com o [nome do filho], começou a reprimir mais o [filho]. E nós começamos a tomar decisões os três juntos. (E6)*

Na medida em que os papéis se modificam pareceu-nos haver uma reconstrução identitária mais perceptível. Embora permaneça um sentimento de transgressão da estrutura social internalizada e incorporada nos papéis sociais.

> *Olha, hoje, eu sinto assim, que eu poderia me ausentar facilmente, que o [filho] lidaria tranquilamente. E às vezes até eu me sinto culpada, bate aquele sentimento assim: "- Puxa vida, ele gosta mais do pai do que de mim" (E6)*

6.2.2. Sendo Mãe gerente, Sendo Gerente mãe e Sendo gerente Não mãe

Contrariamente à identidade de MULHER MÃE, a identidade de MULHER GERENTE para a maioria das informantes não é precocemente antevista. Começam a tornar-se gerentes apenas quando vislumbram essa possibilidade de forma mais concreta ou ainda mais tarde, quando já ocupam a posição gerencial.

Dessa forma, talvez para adequar as expectativas às perspectivas de possibilidades que observam, raramente as mulheres expressam terem buscado de forma deliberada a posição gerencial. Reduzem assim uma possível dissonância cognitiva entre o ambiente que interpretam e o que almejam.

> *Não, eu nunca tinha assim: "- Ah, eu quero cargo". Isso foi meio que acontecendo. (E9)*
>
> *E eu nem pensava em praticar nada disso. Eu estava mais... Era uma multinacional: ou secretária, ou supervisora administrativa, alguma coisa assim. (E1)*
>
> *Eu acho que foi legal, não que... Assim, eu nunca esperei ter uma carreira e virar uma executiva, mas a vida foi levando e eu fui abraçando, fui indo. (E13)*
>
> *Eu não busquei ser gerente e sou gerente. (E4)*

Em contrapartida buscam distanciar-se das posições de assistentes ou secretárias, normalmente ocupadas por mulheres e que revelam o diferencial *status* de gênero associado ao trabalho, bem como os preconceitos associados.

> *Eu fiquei como secretária aqui por quatro anos. E aí, eu achei que assim, eu precisava de alguma coisa a mais, eu não ia conseguir morrer secretária. Eu dizia para eles que eu era babá de gente grande. (E8)*

Estas posições não lhes proporcionam positividade suficiente para desenvolverem identificação e acabam por constituírem-se como grupos distintos, exogrupos com os quais não compartilham um senso de pertencimento.

> *Então eram secretárias com outros perfis. [...] Mas elas eram umas acomodadas, e aquele negócio me irritava. Então eu sempre fui muito dinâmica. (E1)*

Ao mesmo tempo em que buscam afirmar sua capacidade no campo do trabalho, empenham-se em não serem vistas como "meras" mulheres, supostamente inferiores aos homens dentro da estrutura social organizacional e buscam identificar-se como "profissionais", uma condição supostamente desprovida de gênero.

> *E até porque nesse momento eu acabei tendo uma coisa que era muito forte assim, divisor de águas, de que eu era uma mulher, mas era uma profissional. Então, eu tentei deixar muito claro, eu deixava isso e assim de forma muito séria essa coisa assim, vamos separar aqui. Aqui eu sou profissional e tentava bater isso o tempo todo: "- Assim: esquece mulher, não existe mulher". (E4)*

Contudo, o sistema binário de nossa sociedade que separa as pessoas em homens e mulheres mostra-se insuficiente para retratar a configuração de identidades de gênero da mulher no ambiente profissional. Não lhe é possível ser mulher, mas tampouco tornar-se homem.

> *Eu nunca... Até porque eu dizia, assim, que eu era assexuada quando eu entrava na empresa. Ou seja, ali, quando você põe o pé para dentro da empresa, você não tem homem ou mulher: é um profissional, na realidade. (E10)*

Embora, quase sempre, não seja explicitamente buscada, a posição gerencial é desejada e uma vez alcançada torna-se uma identidade, na maioria das vezes valorizada e positiva.

> *E eu conquistei algumas coisas aqui dentro que eu sei que não são, assim, simples de serem conquistadas. Então, eu valorizo muito tudo isso. (E9)*

Como a neutralidade de gênero nas organizações é mera ficção, pois o significado de ser gerente é construído a partir de representações de masculinidade, tornar-se gerente implica em experiências ambíguas e contraditórias para as mulheres.

> *Eu tenho assim, referências de homens gerentes mais homens, mais firmes. Agora, a gente tem uma coisa, vamos dizer, mais mista. (E4)*

A associação da função gerencial com o ato de cuidar, também associada à concepção de maternidade, revela-se como um significado tanto da identidade SENDO GERENTE como SENDO MÃE. Entretanto para a primeira traduz um aspecto menos protetor e mais desenvolvedor. O ato de cuidar associado aos papéis torna-se fonte de identificação para algumas mulheres e não para outras, funcionando até contrariamente, ou seja, como gerador de redução da identificação. Para as mulheres que se identificam com o ato de cuidar, a associação do papel gerencial como o de responsável pelo cuidado da equipe é positivamente significada. Assim a identificação com o papel aumenta e as mulheres podem ainda buscar desenvolver ainda mais esse perfil "cuidador" para o papel gerencial.

> *Então, assim, a aposta foi: "- Quero ocupar um cargo de gerência. Para isso eu preciso aprender lidar, desenvolver e trabalhar através das pessoas". (E2)*

Entretanto, se a identificação com o ato de cuidar for baixa, mas ainda assim o significado de cuidar se mostrar associado ao papel gerencial, o desempenho do papel pode tornar-se fonte de descontentamento. Um exemplo é o relato a seguir em que a gerente chega ao extremo de imaginar a possibilidade de adoecer ou morrer ao invés de ir ao trabalho onde ela teria como função gerencial que cuidar das pessoas.

> *É um perfil que eu aprendo essa questão mais de gestão de pessoas, é um aprendizado, mas não é uma característica que você fala: "- Ah, é sua característica? Você lida bem? Não". (E4)*

A falta de identificação com as interpretações do papel gerencial é de tal forma persistente que a posição gerencial permanece apenas um papel, mas não se torna uma identidade.

> *Aí eu falei: "- Então, vamos parar com isso e vamos ver o que é e o que não é". [...] Foi uma opção, falei: "- Não, não quero ser gerente. Faço n trabalhos, mas não quero ser gerente". (E4)*

Em outros casos a identificação com o papel gerencial pode ocorrer, mas não por completo, e ser MULHER GERENTE pode demandar a necessidade de fingir ser alguém que não é de fato. Não se trata de uma metamorfose, onde as informantes de fato reconstroem sua

identidade. Em muitos casos fazem-no apenas na aparência revelando na categoria uma propriedade de autenticidade da identidade. Essa propriedade pareceu-nos ser mais clara quando as relações de poder são mais explicitamente manifestas.

> *Não sei se era só machismo, se era insegurança, não sei o que era, mas o tratamento que eu levava aqui era muito ruim. Então eu tive que sofrer mudanças para poder sobreviver. Eu diria que até ser um pouco mais falsa. (E4)*

Usando de recursos dramatúrgicos, fingem ser aquilo que não acreditam ser, e assim manipulam as relações de poder.

> *Quando a mulher vai dar ideia para um chefe homem, ela tem que saber a hora de dar essa ideia. Ela não pode dar a ideia com dez pessoas na sala. Tem que ser uma ideia mais fechada. A ideia tem que ser dele, não é dela. Então, de uma certa maneira, ela tem que ser um pouco submissa. Se ela não for submissa, se ela começar a querer ser objetiva e ele perceber que ela pode ser uma ameaça para ele, aí ela é cortada do processo. (E5)*

Mas também fingem ser quem não são na busca de se tornarem quem gostariam de ser. Nesses casos buscam adequar-se às representações socialmente difundidas de gerente, o que reflete na adoção de comportamentos mais associados à masculinidade.

> *Às vezes, eu vou ter que ensaiar como eu vou falar desse assunto com o meu pessoal, porque eu não posso ser tão... "- Nhenhenhém." [...] É isso o que eu falo, às vezes, eu tenho que parar e falar: "- Sai um pouquinho da [próprio nome][15] que você é e vamos ensaiar uma outra [próprio nome] aqui. Vamos, mais firme". (E13)*

A identidade desenvolve-se a partir da identificação com um papel, mas identidades são também construções reflexivas. Assim, tornar-se gerente significa também ser reconhecida como gerente pelos outros e essa construção pode envolver a necessidade de transpor certos obstáculos a esse reconhecimento, principalmente se houver uma representação estereotipada de como deve ser um gerente. Além de gênero, etnia (E11), identidade profissional (E3), idade (E9), classe social (E7 e E8) e até a condição de maternidade são algumas das dimensões em que as sociedades são estruturadas e sobre as quais poder, recursos e oportunidades são desigualmente distribuídos, estabelecendo-se como obstáculos na obtenção de reconhecimento no papel gerencial.

Nos relatos abaixo observamos como essas dimensões mostraram-se salientes na busca do reconhecimento profissional, principalmente quando associadas ao gênero.

A identidade profissional:

> *Eu não era engenheira, era mulher e o que eu sempre percebi era o seguinte, qual era o lema, né? Dizia o seguinte: "- Eu tenho que trabalhar dez vezes*

[15] O nome é o principal símbolo da identidade individualizada. Segundo Ciampa (1987) o nome nos dá a ilusão de substância e continuidade em uma configuração identitária que está em constante metamorfose. Quando a informante usa o próprio nome para indicar que ora é uma e ora é outra, possibilita criar a imagem de várias identidades em metamorfose que ao mesmo tempo constituem uma só pessoa.

> *mais para já chegar no estágio inicial de um engenheiro". Para dizer: "- Olha, eu sou tanto quanto, para começar a conversa". (E4)*

A classe socioeconômica:

> *E eu falei: "- Puxa vida, vou ter que mudar isso". Aí eu comecei: "- Vou ter que fazer uma pós". Eu tinha feito uma faculdade simples, também. [...] Então acabou: "- Aonde você estudou?", "- Ah, fiz pós no Ceag, no Ibmec". Aí você começa a falar mais o... Aí você vai driblando essas dificuldades, que são sua origem mais humilde. (E7)*

Classe socioeconômica associada à maternidade:

> *Eu não tive dinheiro para fazer uma faculdade de ponta. Eu gostaria muito de ter feito uma PUC, mas não consegui, porque eu tinha uma filha para criar. [...] Eu acho que isso breca algumas coisas dentro da sua vida profissional... (E8)*

Idade:

> *Eu acho que a combinação mulher e jovem é um pouco complicada. Hoje, eu diria assim, eu superei um pouco isso, porque eu acho que estou em uma idade... Já não sou mais... Eu tinha 31 anos quando eu fui promovida a gerente. É nova para o padrão [empresa], mesmo para homens. (E9)*

Etnia:

> *Acho que além de eu ser mais tímida, tem também o fato de vir de uma cultura japonesa. Da gente não buscar se sobressair, então às vezes me sinto meio deixada de lado, meio largada. [...] Como eu sou menos política, as pessoas não ficam grudadas em mim naquela coisa de querer estar perto dela porque eu posso ser uma pessoa que vai alçar alguém e assim em adiante. (E11)*

Por outro lado o cruzamento de identidades sociais mostra como identidades são construções abertas e subjetivamente produzidas.

Após uma jornada que na maioria das vezes começa com cargos auxiliares e subalternos, a identidade de MULHER GERENTE parece ser efetivamente confirmada quando se percebem sendo consultadas por seus superiores e pares, ou quando são escolhidas recebendo maiores atribuições e responsabilidades. São dessa forma reconhecidas como gerentes e com direito legítimo ao cargo que ocupam.

> *A minha leitura foi: "- Puxa vida, ele viu... Depois de nove meses, recém-promovida, um desafio tão grande, ele ainda confiou em me dar um outro departamento para eu gerenciar". Então, para mim, isso foi... Não precisou ele me falar nada. Eu fiz essa leitura: "- Puxa, se ele não confiasse na minha capacidade, não teria me dado um outro departamento para cuidar". (E11)*

O reconhecimento revela-se vital para a afirmação da identidade. Apoiada na reflexividade, na medida em que outro não as reconhece como MULHER GERENTE, a identidade passa a ser questionada.

> *Então, assim, eu trabalhava em uma área antes que eu dominava o assunto, as pessoas tinham a mim como referência. Todo mundo me conhecia. Então, tinha dúvida, ligava para mim. Precisava de alguma orientação, ligava para mim. E eu dominava, então, todo o processo. Eu fui para uma área que eu não domino o assunto, [...]. Porque, literalmente, não tenho nada do que eu tinha antes. Mas vamos lá. Trinta e cinco, está cedo para parar. (E5).*

Constantemente negociadas as identidades MULHER MÃE e MULHER GERENTE propiciam a alternância na saliência das identidades, apresentando em certos momentos a face MÃE GERENTE e em outros a GERENTE MÃE. Ambas as faces não chegam a constituir duas identidades distintas, mas sim alternâncias na expressão de intersecções identitárias, cujo dinamismo parece ser ainda mais contextual.

> *Viagem a trabalho, quando eu tenho que ir para a Alemanha, por exemplo, é um dilema sempre. Eu já fui, assim... Teve horas que eu estava lá fora e me liga: - Ai, estava com febre. Está doente e você não pode fazer nada. Você não vai pegar um avião naquele instante. Então, eu acho que tudo faz com que você amadureça. Você aprende a lidar melhor com tudo isso. (E9)*

Por não se apresentarem como identidades distintas, essas facetas identitárias não concorrem entre si. Alternam-se de forma muito rápida e negociada, como os "lados" de uma moeda.

> *Foi ficando difícil, mas em nenhum momento eu larguei a vida deles por causa desse meu lado. (E11)*

SENDO MÃE GERENTE e SENDO GERENTE MÃE também apresentam uma propriedade temporal no que concerne à ordem em que são construídas. No grupo de informantes verificamos uma prevalência da ocorrência da maternidade antes da promoção para um cargo de gerente. Considerando as dificuldades enfrentadas ainda hoje para que mulheres tenham as mesmas oportunidades profissionais que homens e, por outro lado, o número ainda inferior de mulheres que optam por não ter filhos, parece-nos natural que a face MÃE GERENTE desenvolva-se antes da GERENTE MÃE. Contudo em alguns casos é possível que estas versões identitárias sejam construídas no sentido inverso.

Nesses casos, a maternidade vivenciada é mais conscientemente comparada à Maternidade imaginada.

> *Por causa dessa história de diversidade, a gente recebe muito artigo também. E, aí, ele falava o seguinte, que muitas mulheres, mesmo em cargos executivos, desistem da carreira executiva por um tempo: cinco anos, seis anos; quando vem a maternidade. [...] Mas, hoje, eu entendo as mães que fazem isso, as mulheres, as executivas que fazem isso. (E9)*

Ao saberem-se grávidas vivenciam experiências ambíguas. Por um lado a gravidez é uma experiência marcante da condição de mulher.

> *Eu acho que a minha primeira experiência marcante como mulher, foi quando eu tive a minha primeira filha. (E7)*

Nesse momento experimentam de forma muito marcante que ser uma profissional com filhos é diferente de ser uma profissional sem filhos, e mais ainda do que ser um homem.

> *Olha, esse é um tema*[16] *particularmente que eu não gosto muito: criar medidas específicas para mulheres. Porque fica parecendo que, realmente, você está discriminando os homens. [...] Eu, particularmente, me pegava pensando nisso. Então, esse é um lado que eu vi... Minha carreira toda construída, até eu não ter filhos. Porque isso também muda. (E9)*

O primeiro momento de preocupação está na comunicação com a organização que de forma explícita ou não, real ou apenas imaginada, desestimula a maternidade.

> *Então, quer dizer, quando uma nasceu, eu fui promovida. Depois de dois anos, a outra nasceu. Quer dizer, a segunda gravidez eu fiquei com medo de falar para o meu chefe. Falei: "- Meu Deus. Uma gravidez tudo bem, mas na segunda ele vai me mandar embora". (E1)*

A gravidez parece ser vivenciada de maneira mais despreocupada quando as mulheres preveem um balanço possível entre as necessidades de sua carreira e as necessidades da gravidez.

> *Então, porque você imagina que, quando eu fiquei grávida, eu pensava assim: "- Puxa, a hora que eu voltar, eles vão me mandar embora". Quando eu tive a promoção, eu falei: "- Não, pelo contrário. Eles estão me valorizando muito mais. Eu fui promovida grávida". (E12)*

O segundo momento marcante refere-se ao retorno ao trabalho após o nascimento dos filhos.

> *Porque eu não tinha preparação para dizer: "- Ah, eu vou deixar a minha filha agora em casa com alguém e eu vou voltar a trabalhar". Nesse momento me deu um baque sim. Eu tive que fazer terapia durante uns três meses. (E7)*

Essa etapa é vivenciada de forma conflituosa, na medida em que há interesse e investimento da preservação de ambas identidades: mãe e gerente. Esse conflito parece nunca ser completamente elaborado, mas tampouco abandonado, de forma que as mulheres seguem conciliando as demandas das identidades provenientes de diferentes papéis.

Tanto reconhecimento como conciliação são expressões da necessidade e da percepção de controle que elas têm sobre as circunstâncias e eventos dos ambientes onde se encontram e configuram-se como subcategorias da categoria PERCEBENDO QUE CONSEGUE.

6.3. Percebendo que consegue

As crenças que as mulheres têm sobre si mesmas afetam a percepção e interpretação de seu ambiente e a forma como lidam com esse ambiente. Os resultados de suas ações sobre

[16] A informante refere-se a uma das metas do projeto de diversidade que a empresa vem desenvolvendo, que é aumentar o número de mulheres em posições executivas, e que foi mal recebida pela unidade brasileira pelas atuais mulheres em posições gerenciais, por ser vista como discriminatória.

o meio têm, por sua vez, influências sobre sua autoimagem. Por conseguinte, as crenças de que são capazes de exercer influência sobre o seu meio por meio de suas ações têm grandes consequências sobre suas identidades e vice-versa.

Ainda que na maioria das vezes as mulheres relatem que não buscaram explicitamente um cargo, chegar a uma posição gerencial não é uma questão de mera decorrência de um serviço bem feito ou uma característica pessoal facilitadora. Os dados mostram a ambiguidade das falas com o comportamento, pois certa confiança na capacidade de conseguir dar cabo das situações que envolvem o papel de gerente bem como a motivação para fazê-lo devem estar presentes a ponto de adotarem ações que de alguma forma levariam à promoção. Em outras palavras, negam para si mesmas que investiram em mais ações do que apenas fazer um serviço bem feito.

> *Você pode não estar enxergando, não ter nenhuma perspectiva. Mas você tem que estar preparado, porque você não sabe a hora que vai aparecer uma oportunidade. (E11)*

O mesmo ocorre nos demais relacionamentos quando, por exemplo, assumem inúmeras responsabilidades nos papéis de mães e esposas.

A esse inextricável processo de relacionamento recíproco entre as mulheres e seu meio, que lhes proporciona maior ou menor senso de controle, denominamos PERCEBENDO QUE CONSEGUE.

Figura 5: Diagrama da categoria Percebendo que consegue

O senso de controle sobre a ambiência emana das interações, pelas quais obtêm reconhecimento de corresponderem às expectativas de um papel. Estão nesses momentos SENDO RECONHECIDAS.

A categoria PERCEBENDO QUE CONSEGUE muitas vezes apresenta-se como uma interpretação de não conseguir controlar tudo. Nestes casos as mulheres adotam diferentes estratégias para modificar o curso dos eventos e os significados a eles atribuídos.

Cinco subcategorias que representam estratégias de ação se mostraram mais evidentes: CONCILIANDO, DIVIDINDO, ENCAIXANDO NO SISTEMA, COMPETINDO e INCOMODANDO. Ainda outras três subcategorias revelaram-se como resultado das configurações e reconfigurações identitárias produzidas por essas estratégias de ação: EQUILIBRANDO IDENTIDADES, DESEQUILIBRANDO IDENTIDADES e SENDO OUTRA.

6.3.1. Sendo reconhecida

A fala das informantes revela como as concepções individuais de si mesmas estão sujeitas em grande parte ao reconhecimento dos outros nos contextos de interações em que atuam. De forma reflexiva, ao serem reconhecidas pelo outro reconhecem a si mesmas como legítimas no papel. Ao mesmo tempo, de forma ativa forjam na interação com o outro as bases para esse reconhecimento.

Essa categoria refere-se ao mesmo tempo à percepção de ser valorizada pelo outro em um papel e à autopercepção de corresponder às representações internalizadas para esse papel. Contudo esses dois significados parecem se relacionar de forma distinta às diferentes identidades de papel.

A categoria SENDO RECONHECIDA como expressão da percepção da valorização do outro mostrou-se mais presente no exercício do papel de gerente. Dessa forma parece-nos que o reconhecimento do outro, nas interações pertinentes ao espaço organizacional, é um elemento importante para o desenvolvimento de um senso de controle sobre as ações pertinentes ao papel de gerente e, por conseguinte, a construção da identidade MULHER GERENTE.

Quando a categoria se apresenta significando a autopercepção de corresponder às imagens internalizadas de um papel, relaciona-se tanto à capacidade de atender e dominar as

condições implicadas nos papéis organizacionais como nos papéis familiares. Nesse caso mostra-se um elemento importante na construção tanto da identidade de MULHER GERENTE (e outras pertinentes ao contexto organizacional como, por exemplo, profissional ou engenheira) como na identidade de MULHER MÃE, esposa e outras relativas às interações familiares.

O reconhecimento surge da interpretação das ações dos outros como um ato de atribuição de valor. Valor esse que tem a propriedade de ser construído por meio das interações.

> *E é o que eu quero que as pessoas tenham comigo: admiração. Então, se elas tiveram admiração, eu acho que vai tudo muito bem. Só que admiração você constrói: não é uma coisa que você impõe. Então, a pessoa vai ter que te conhecer para ela te admirar. (E9)*

É significado como confiança na capacidade de desempenhar a contento as ações interpretadas como pertinentes ao papel, como se observa na fala abaixo de uma gerente comentando que apenas poucos meses depois de sua promoção recebeu um acréscimo de responsabilidade com a ampliação da área.

> *A minha leitura foi: "- Puxa vida, ele viu... Depois de nove meses, recém-promovida, um desafio tão grande, ele ainda confiou em me dar um outro departamento para eu gerenciar". Então, para mim, isso foi... Não precisou ele me falar nada. Eu fiz essa leitura: "- Puxa, se ele não confiasse na minha capacidade, não teria me dado um outro departamento para cuidar". (E11)*

Muitas vezes o reconhecimento é o resultado de sobressair-se a outros em algum tipo de concorrência.

> *[...] eu fui chamada, estávamos dentro da área, tínhamos eu, mais uma outra moça e um rapaz para ir para Madri, fazer o processo de transição do banco na parte de riscos. O rapaz assim, falando, uma excelente pessoa, eu adoro o [nome], fala um excelente espanhol, tinha toda condição de ir. A [nome] assim, o espanhol melhor que o meu, porque o meu é quase que zero, mas também é altamente capacitada. E eu não tenho o espanhol, sou capacitada e fui. (E6)*

SENDO RECONHECIDA é simbolizado muitas vezes pela adição de responsabilidades, como vimos acima, ou por mudanças de atividades que também representam um avanço na carreira.

> *Aí nós buscamos uma* headhunter *na [empresa], onde a gente tinha um bom relacionamento, para ela achar uma pessoa pra área comercial. Aí ela falou assim: "- A [E1] é a pessoa da área comercial". Foi, assim, uma coisa muito estranha. Porque, até então, eu sabia mexer com administrativo e financeiro. Eu cuidava bem das pessoas, mas daí a vender. [...] Mas, aí eu falei: "- Não, quer saber? Então vamos mudar totalmente. Vamos mudar totalmente". (E1)*

Algumas organizações adotam estratégias simbólicas de reconhecimento por meio da entrega de prêmios como forma de expressão da valorização do desempenho e contribuição dos empregados. No relato a seguir vemos como essa estratégia da organização em que uma

das informantes é empregada promove-lhe um senso de correspondência às expectativas do papel.

> *Eu vou te mostrar, eu ganhei isso daqui pouco depois que eu entrei na [empresa]. É um prêmio que quase ninguém ganha, que é dado pela diretoria financeira, de crescimento sinérgico, eficiência operacional, disciplina financeira, reconhecimento na contribuição de toda a empresa e na governança coorporativa. (E3)*

Dessa forma a organização faz uso de mecanismos que contribuem para a construção identitária na medida em que pode estimular a identificação com o papel.

No contexto organizacional o sentir-se reconhecida proporciona aumento da autoconfiança na identidade MULHER GERENTE e sobre sua posição como mulheres em um campo dominado por homens.

> *Quando eu percebi que eu já tinha mais um reconhecimento pelo meu trabalho, isso já começou a não ficar tão forte, essa necessidade [de estabelecer limites nas relações de gênero]. (E4)*

Assim como ser reconhecida proporciona aumento da autoestima.

> *Aí passei nas entrevistas lá [Canadá] com o canadense que era meu chefe, com outro canadense que estava lá. Que eu tive que ir para fazer. E trabalhei dois anos, que o banco saiu do Brasil. Aí, ia sair do Brasil. Ficou dois anos só, mas foram dois anos que mudaram a minha autoestima. (E7)*

Nos espaços domésticos SENDO RECONHECIDA mostra-se uma categoria menos explícita e talvez, por outro lado, mais genuína. Se na organização há formas de explicitamente demonstrar o reconhecimento que, de certa forma, pode funcionar como mecanismo de manipulação do comportamento reforçando a positividade de um papel, no contexto das relações familiares dificilmente se usariam estas formas de reconhecimento. Em outras palavras, é difícil imaginar uma mãe ou pai tendo sua foto colocada na geladeira com uma indicação de progenitor do mês.

Nestes contextos de relações sociais, SENDO RECONHECIDA é então predominantemente significado a partir das interações, onde o comportamento do outro é interpretado como forma de reconhecimento de valor e de estima.

> *E na escola, ela me cobra muito, ela diz assim para mim: "- Puxa, mamãe, todas as mamães levam as minhas amiguinhas na... As minhas amiguinhas vão sempre com as mamães, você nunca me leva. [...] Ontem eu fui levá-la na escola. Nossa, ela foi que parecia que ela estava com a pessoa mais importante do universo do lado dela. (E12)*

Na intersecção dos contextos das relações familiares com as profissionais o reconhecimento emerge da percepção de serem capazes de conseguir conciliar as demandas de ambas as esferas da vida, quando interpretadas como concorrentes. Esses significados levaram-nos a descobrir a categoria CONCILIANDO.

6.3.2. Conciliando

Conciliar, balancear, ponderar, são as formas expressas para indicar uma estratégia no gerenciamento das exigências das identidades emanantes dos papéis, quando esses são interpretados como concorrentes, especialmente quando são significados pela dedicação da presença física e da atenção.

Quando se percebem CONCILIANDO de forma eficaz, as mulheres sentem-se satisfeitas consigo mesmas e essa positividade reforça a identificação com os papéis de mãe e de gerente.

> *Então eu consegui muito provar isso, aí foi uma coisa muito legal. [...] Então eu fiz o papel materno também. Mas eu consegui conciliar. (E1)*

A capacidade de conciliar é vista como resultado de aprendizagem, por meio da própria experiência, na medida em que as contingências se apresentam.

> *Você aprende a lidar melhor com tudo isso [conciliar]. Mas é um estresse adicional. Isso eu não posso negar. (E9)*

A propriedade cognitiva de CONCILIAR, i.e., as informantes percebem que podem aprender a conciliar se for necessário, vincula-se a uma outra propriedade de caráter motivacional, ou seja, que implica em volição. Embora haja um reconhecimento de que o CONCILIAR as vidas familiares e vida profissional possa ser aprendido, não é necessariamente desejado ou buscado. Por isso, ainda que a mulher possa ter a percepção de que se tivesse que fazê-lo, aprenderia, não é necessariamente sua escolha.

> *Então é uma escolha mesmo [não casar e ter filhos], agora é uma escolha [...]. Então, eu não saberia conciliar, não sei se é porque eu não tenho isso. (E4)*

Conciliar muitas vezes implica em ressignificar as ações. Dessa forma, pequenas atividades podem ganhar mais peso e outras perderem, de tal forma que a percepção de conseguirem controlar as exigências pertinentes aos papéis possa ser ajustada à identidade.

> *Bom, tem coisa que eu gosto de fazer. [...] Quando eu chego em casa, as crianças já jantaram, já tomaram banho e tal. É brincar um pouquinho, ficar um pouquinho com eles, colocar o pijama, dar o leitinho, escova o dente e vai dormir. Mas, por exemplo, eu gosto de fazer a lancheira da minha filha e de separar o uniforme. Tem coisas que eu gosto: essa parte escolar, eu amo. Então, vou, olho a lição, vejo a agenda todo dia, essas coisinhas eu gosto de fazer. [...] Mas, contas, fora débito automático, é a empregada e meu marido que cuidam. (E13)* [17]

Papéis são fontes de identidade quando ocorre a identificação. Ou seja, quando o desempenho do papel é fonte de uma autoavaliação positiva. Por outro lado, quando o

[17] A informante tem a função de *controller* da organização, o que compreende, dentre outras responsabilidades, gerenciar e responder pelas contas da organização.

desempenho do papel não gera identificação, pode ser mais fácil abdicar da atividade, esvaziando-a de significados, sem que haja prejuízo identitário ou necessidade de reconfiguração. Por exemplo, o papel da dona de casa, responsável por algumas tarefas domésticas.

> *Uma coisa que também sempre me ajudou... Eu decidi que se eu quisesse trabalhar eu tinha que ter uma empregada diarista. Eu sempre tive empregada. Mas para quê? Para limpar a casa, lavar e passar a roupa e lavar a louça. Comida, a minha empregada nunca fez. (E11)*

Mas, não é a tarefa que conta e sim o significado que está investido nela. Se a atividade traz consigo algum significado pertinente a uma identidade de papel, ou seja, ao desempenho de um papel com o qual há identificação, os esforços envidados para sua execução serão maiores.

> *Não tem jeito. Eu não deixaria de levar meus filhos para o pediatra todo mês ou quando tivesse alguém doente. Não tem jeito. Isso aí a gente... É o mínimo que a gente tem que fazer pelos filhos. Não dá para delegar isso, essa responsabilidade. (E11)*

Dessa forma, percebemos que o papel configurado socialmente é ajustado ao papel internalizado subjetivamente. Algumas atribuições culturalmente estabelecidas como pertinentes ao papel são desempenhadas e outras repassadas a outrem.

Em outros momentos abdicar pode significar uma percepção de redução de autoeficácia, ou seja, da capacidade de conseguir controlar o seu meio. Parece-nos que estas situações podem demandar maiores esforços para a adequação, pois implicam não somente em uma reconfiguração da identidade, ou seja, quem eu sou, mas também envolvem a perda de poder, que posição eu ocupo nesta estrutura.

> *E, no começo, esse monte de gente [empregada e babá] na minha casa me deixou meio, assim... Sabe? Tirou o meu* status quo*, assim, de: eu sei onde está tudo, está tudo sob meu controle, eu digo o que fazer na hora tal. (E12)*

Percebemos na categoria CONCILIANDO a propriedade de ser ajustável à percepção de controle tanto quanto a percepção de controle é modificada em função da capacidade de conciliar. Ou seja, na medida em que as mulheres não conseguem, ou não querem conciliar demandas concorrentes dos papéis, o significado investido na ação pode ser (re)direcionado para outras pessoas como substitutas correlatas.

> *Não precisa estar ali o tempo inteiro, não é uma coisa assim: "- Ah, não dá para substituir vários papéis". Acho que vários papéis da mãe podem ser substituídos por um pai. (E6)*

Embora a categoria tenha sido nomeada a partir de um código *in vivo*, na realidade não há de fato uma conciliação, no sentido de que ocorra sempre um equilíbrio entre papéis. Na maioria das vezes a conciliação ocorre mais pela abdicação de direitos ou supressão de tempo destinado à vida familiar em prol da empresa.

Por retratar uma necessidade de preservação da identidade de gerente, o desequilíbrio que muitas vezes manifesta-se no CONCILIANDO não parece ser claramente percebido. Ao tornarem-se gerentes as mulheres passam a ocupar a posição dominante na estrutura organizacional, assimilando assim um modo de pensar institucionalizado pela organização pertinente a essa posição. Se o desequilíbrio de papéis faz parte desse modelo predominante ele é assimilado como normal. Essa assimilação pode ser observada quando a informante E5 usa a expressão "se entregam de verdade", significando que outras formas de agir, mais equilibradas, não são verdadeiras, portanto não representam o modo de pensar da instituição.

> *Normalmente, o que eu vejo, assim, os exemplos de mulheres que eu vejo, quando elas começam a evoluir efetivamente, e aí elas vão subindo nas suas posições, se elas se entregam de verdade, é mais difícil manter esse equilíbrio. Então, normalmente, ou elas se separam, ou elas vivem um casamento meio de fachada. (E5)*

Nessas situações CONCILIANDO parece mais uma forma de evitar confronto ou de assimilação, em que temendo trazer necessidades que possam evidenciar sua diferença perante a maioria formada por homens, conciliam então desequilibrando as demandas das partes.

> *E, realmente, as coisas não são de graça. A gente abre mão, sim, de uma série de coisas. A gente opta. (E 11)*

O desequilíbrio começa a tornar-se mais patente quando os esforços envidados em prol dessa preservação identitária de gerente não parecem mais serem suficientes. Isto se evidencia no relato da informante E8 que perdeu algumas atribuições pertinentes à posição gerencial em recente processo de fusão.

> *Na verdade, assim, eu acho que ter o nível gerencial não é o problema. O problema são as atribuições e as responsabilidades. [...] Mesmo porque a equipe que eu tinha, não tenho mais. Então, eu, hoje, eu gerencio a mim mesma e ao meu trabalho. Então eu acho que ter o nível gerencial não é o problema, eu acho que o problema é, assim, você conseguir dar conta de todo o seu trabalho dentro de um curto espaço de tempo. (E8)*

Nesses momentos o desequilíbrio passa a ser avaliado como tal, ou seja, como um investimento de esforços que não estão trazendo os retornos desejados. Nessas horas possibilidades de redirecionamento desses esforços começam a ser consideradas, em vista da perda de identificação com o papel.

> *Eu acho que, na minha situação, [é] péssimo. Porque se eu tivesse mudado de emprego*[18]*, mas ido para uma posição bacana ou para uma posição similar à que eu tinha, ou para um salário, eu teria tido alguns ganhos. Mas eu não tive ganhos. [...] Então, já passaram 1.000 coisas pela minha cabeça. E as últimas, é até abrir um negócio próprio. (E5)*

[18] A informante usa a expressão mudar de emprego, mas na realidade relata que as transformações ocorridas na organização após a fusão pela qual passou são tantas que é como se tivesse mudado de emprego.

6.3.3. Dividindo

Uma diferente forma de lidar com a percepção de controle denominamos DIVIDINDO. A noção de divisão traz subjacente alguns dos estereótipos pertinentes às concepções de feminino e masculino como oposições. Em outras palavras o que concerne ao feminino não concerne ao masculino. Dessa forma as identidades de papel são influenciadas por essa perspectiva dicotômica onde os papéis, além de serem interpretados como concorrentes e restritos a contextos específicos, em muitos momentos incompatíveis, são também significados a partir de concepções implícitas do masculino e feminino.

A categoria se manifesta pelo empenho de manter separadas, SENDO MULHER MÃE e SENDO MULHER GERENTE, como uma forma de gerenciamento dessas identidades.

> *Não sei te dizer se parou [a carreira] porque eu mudei. Eu acho que parou porque eu acho que a minha atenção [depois da maternidade] ficou dividida. Assim, por mais que eu seja superdedicada. [...] Mas a minha atenção é dividida. Hoje ela é dividida. (E5)*

DIVIDINDO revelou propriedades espaciais, temporais e comportamentais. Concerne, portanto, à significação das identidades, como restritas a certos comportamentos subordinados aos estereótipos de papéis, ainda que permaneça uma percepção de consistência interna de ser uma única pessoa.

> *E ser uma pessoa que saiba dividir os papéis: quando mãe, quando mulher, quando esposa, quando chefe. Cada um tem o seu papel. Atuar de maneira segregada nesse sentido. Mas usar um pouquinho do que se tem de melhor na essência, efetivamente. (E5)*

E também a capacidade de mantê-las circunscritas a espaços e momentos determinados.

> *Hoje, chego em casa, eu desligo. Desligo e ligo lá. Eu não sou de levar... Não levo para casa, estresse, essas coisas. Tem dias, poucos dias, eu levo. Mas em geral, eu consigo desligar. (E7)*

No que concerne às propriedades temporal e comportamental, DIVIDINDO pode referir-se também à separação do tempo disponível e da atenção dedicada a uma ou outra esfera da vida que implicam em papéis distintos. Neste caso a propriedade manifesta uma percepção de dividir-se em relação a aspectos objetivos, e externos.

> *Mas essa sou eu, a [E6] que está aqui sempre trabalhando e sempre conseguindo... Assim, pelo menos tentando segregar trabalho, casa. (E6)*

Por outro lado tem também uma propriedade de compreendê-la mais subjetivamente, pois significa também uma divisão de si mesma, pressupondo, por uma ótica cartesiana, um possível distanciamento de suas emoções e sentimentos.

> *Para algumas coisas eu sou bastante razão. É que assim, eu sou emoção assim, eu sinto a emoção, mas nas tomadas de decisão eu vou com a razão. (E6)*

CONCILIANDO e DIVIDINDO atuam como estratégias que buscam o aumento da autopercepção de serem agentes eficazes nas vicissitudes das identidades de papéis. Mas nem sempre de forma equilibrada. As identidades podem ser percebidas como recebendo investimentos desiguais de recursos, tais como tempo, energia, atenção, afetividade etc. e serem então interpretadas como sendo desequilibradas.

> *Eu sempre procurei dividir muito, balancear muito. Acabei pesando muito para o profissional, tanto é que a família reclama. (E3)*

6.3.4. Equilibrando e Desequilibrando identidades

Como vimos até agora, o conciliar e o dividir proporcionam uma saliência identitária dinâmica que ocasiona um fluxo e refluxo na percepção de equilíbrio e desequilíbrio dos esforços comportamentais e investimentos simbólicos depositados nas identidades de papéis.

As identidades são fruto de uma autoavaliação positiva resultante do desempenho de um papel. Por um lado, temos que na medida em que essa positividade se reduz, decorrente de uma menor percepção de autoeficácia sobre as demandas do papel, a identificação diminui e os esforços envidados para o desempenho do papel são avaliados como superiores aos que seriam aceitáveis. Por outro lado, se a positividade da identidade ainda é alta e os esforços são avaliados como inferiores aos que deveriam ser investidos, a percepção de autoeficácia se reduz, com consequências para a autoavaliação identitária.

Dessa forma, verificamos que a percepção de estar DESEQUILIBRANDO AS IDENTIDADES, quando essa ainda traz alta positividade simbólica, está geralmente associada a um sentimento de culpa ou de frustração.

> *Mas, depois que você tem filhos, vem um problema de você conseguir conciliar tudo. [...] Para mim, pelo menos, é assim. Tipo, eu chegar para buscar os meus filhos na escola 19h30 e eles serem os últimos a saírem. Isso é para, assim, acabar comigo. (E9)*

E a percepção de estar EQUILIBRANDO AS IDENTIDADES, por outro lado, mostra-se associada à sensação de êxito em conseguir controlar a concorrência das demandas

de meios eventualmente antagônicos. Em contraste à percepção de desequilíbrio, a percepção de equilíbrio é fonte de satisfação e de reforço das identificações com os papéis.

> *Meu projeto de felicidade é manter como eu sou hoje. Que é assim, ter as coisas para fazer bem. Várias coisas e ter coisas felizes na vida, coisas que eu gosto. Me ocupar com projetos, com coisas... (E7)*

Ao perceberem-se com equilíbrio das identidades, temem por um lado abrir espaços para maiores demandas, o que é interpretado, por exemplo, nos investimentos necessários associados às possibilidades de continuidade no avanço da carreira. Dessa forma, assumir maiores ou distintas responsabilidades poderia implicar em desequilíbrio, por conseguinte frustração e menor senso de autoeficácia.

> *Para eu virar uma diretora regional, significa eu sair de São Paulo. [...] Isso eu não quero, porque eu quero o equilíbrio da minha vida profissional com a minha vida pessoal. (E5)*

6.3.5. Encaixando no sistema

Uma estratégia menor em termos de recorrência, mas não de menor importância denominamos, a partir de um código *in vivo,* ENCAIXANDO NO SISTEMA. Menor porque não se manifesta de forma tão recorrente como o CONCILIANDO e o DIVIDINDO, mas de suma importância porque traz implícita por um lado uma estereotipagem para perfil de gerente a partir de traços atribuídos à masculinidade, de forma paradoxal à imagem de gerente cuidador já apresentada. Por outro lado, e talvez ainda mais significativo, porque compreende intuitivamente por parte das informantes a lógica de gênero como um sistema, com repercussões dentro e fora das organizações, onde o masculino é admitido consensualmente como superior ao feminino e por consequência o homem se sobrepõe à mulher.

ENCAIXANDO NO SISTEMA incita também a imagem de contenção em um sistema fechado, uma "caixa", onde os sujeitos, de forma passiva, adaptam-se, moldam-se ao seu formato. Entretanto em algumas situações pode apresentar-se como uma estratégia para conseguir controlar as circunstâncias que permeiam seu ambiente. Uma forma sutil de mudar a sua posição dentro dessas relações de gênero que envolvem disputas por poder.

> *Então tem certas coisas que ficam difíceis. Eu tenho que entrar, digamos, eu tenho que encaixar no sistema. Então eu venho sempre trabalhando para me encaixar no sistema, mas ao mesmo tempo melhorar o sistema sem agredir. Então eu já fiz grandes mudanças aqui. (E3)*

Como se pode observar gênero é um processo de criação e manutenção das diferentes posições de estatuto social, onde as atribuições de direitos e responsabilidades são diferentes

para homens e mulheres. Percebe-se na história da informante que engravida aos 16 anos e que é sancionada pelo pai a restringir sua vida às atividades de cuidado da filha e trabalho até que seus irmãos mais novos possam acompanhá-la em outras atividades sociais.

> *E aí, eu tenho dois irmãos que são... Um tem três anos a menos, o outro seis anos a menos. E aí, eles também cresceram e eles começaram a sair. E aí, o meu pai começou a me deixar sair de casa com eles. (E11)*

Gênero é estruturante das relações sociais e essa estruturação influencia as relações de trabalho no que concerne à divisão de papéis, quer seja ela real ou imaginada. Dessa forma, no relato a seguir, percebemos como a informante primeiramente revela anuência em relação à distribuição tradicional de responsabilidades entre homens e mulheres, em que as atividades domésticas cabem à mulher, mesmo que isso possa até não refletir a própria experiência, pois se trata de uma mulher sem filhos. Em segundo lugar parece não haver uma avaliação crítica sobre como essa lógica, por ser compartilhada por homens e mulheres, pode estar subjacente ao difícil avanço das mulheres na organização.

> *Tudo bem que mulher sempre tem que ir para casa fazer janta, cuidar de marido, de filho, de mãe, de tudo, mas eu já percebo, hoje, essa preocupação de: "Você pode ficar [para uma reunião]? Não tem problema?" (E2)*

Os dados revelam que essa categoria apresenta as propriedades de conformação e de consciência em relação à lógica do sistema. No que concerne à propriedade de conformação, suas dimensões variam desde configurações em que se evidencia uma renúncia a adequar-se a papéis socialmente convencionados:

> *Porque quando a gente casou, ele [marido] achou que aí, então, eu ia meio que fazer como a mãe dele fazia. Porque ele é o único filho homem da mãe; ele tem quatro irmãs. Então ele começou a acumular as peças íntimas. [...] um dia eu me chateei, falei: "- Bom, eu vou jogar no lixo, porque eu não vou ficar com isso aqui no balde". E joguei no lixo. Nunca mais ele fez isso. Então agora ele criou o hábito de lavar no banho. (E5)*

Até maior adequação aos papéis tradicionais:

> *Ele [marido] adora criança. Então, a única coisa que ele fazia para mim, para eu poder cuidar da casa: ele passeava com <u>meus</u> filhos. Isso ele fazia muito bem: passear, fazer dormir. Trocar fralda e dar banho, nunca. Fritar um ovo, nunca. (E11)*

No ambiente organizacional essa categoria também manifesta essas dimensões da propriedade. Apresenta por um lado a submissão ao sistema, como pode ser observado no primeiro relato, e a autonomia, como se verifica no segundo relato.

> *Eu tentava falar, eles não ouviam, eu gritava para que eles me ouvissem. E é o tal negócio, aí você vai aprendendo que é boca de falar, para quem tem ouvido de ouvir. Se o cara não quer te ouvir, não adianta você gritar. Então você espera a oportunidade, principalmente na nossa situação. Na situação que eu estava, eu era a única engenheira [mulher] lá na [nome da empresa], no departamento. Então era difícil eles me ouvirem. (E3)*

> *O próprio [nome] que é o vice-presidente da empresa, eu já o enfrentei logo na primeira semana que eu estava aqui. Porque não podia liberar crédito.*

> *Então, ele sendo... Sempre foi a pessoa de nível mais alto da empresa, mas eu bloqueei [o crédito] (E10).*

Quanto à segunda propriedade, consciência, esse sistema dual, onde os parâmetros são definidos diferentemente para homens e mulheres, ora é percebido de maneira mais consciente.

> *Às vezes, eu acho, me vejo nessa situação de ficar dando muito explicação, que eu preciso disso, porque eu preciso fazer aquilo, eu preciso dar essa informação para aquilo outro. Se eu fosse um homem, eu diria para outra área: "- Olha, eu preciso dessa informação para hoje ao meio-dia". Ponto. Eu já vou explicar porque eu preciso dessa informação, o que eu vou fazer, para onde eu vou usar, mostrar a importância dessa informação, para que eu a consiga. (E8)*

Mas, por vezes, mantém-se de forma irrefletida. Por exemplo, mesmo com a evidente disparidade no número de mulheres e homens em cargos de mando em todas as empresas onde as informantes estão atuando, de tal forma que chegam a ser simbólicas[19], o fato raramente é associado a um sistema de gênero que privilegia aos homens no espaço organizacional.

> *Eu fui a primeira [e última] mulher [gerente] na área. [...] E eu, particularmente, nunca senti um preconceito ou dificuldade por ser mulher. Mas, talvez, porque eu não dava muita atenção a isso. Eu me foquei tanto no trabalho e eu nunca fiquei parando: "- Ah, estão me excluindo disso porque eu sou mulher. Ou fazendo determinado comentário porque eu sou mulher". Nunca realizei para esse lado. (E9)*

Na realidade em suas percepções muitas vezes a culpa da exclusão das mulheres é atribuída às próprias mulheres. Como se tivessem incapacidade para adequar-se a um modelo que pressupostamente é neutro em gênero, assexuado e justo.

Dessa forma adotando uma postura de culpar a vítima, buscam explicar a exclusão da mulher nos cargos hierarquicamente superiores pelo comportamento não condizente da mulher a esse modelo "apropriado".

> *Porque tem homens que, eu até às vezes prefiro lidar com os homens, eles são mais práticos, mais diretos, não ficam cheios de nhénhénhé. (E4)*

Ou pela menor disposição de correr certos riscos inerentes à carreira executiva e ao papel gerencial.

> *Eu acho que talvez, assim, talvez tenham mulheres que não crescem tanto, vamos dizer, por causa talvez de faltar um pouco esse gás, que você precisa meio que assim, fechar o olho um pouco e se arriscar um pouco mais. (E6)*

Nesse processo de encontrar no próprio grupo social as causas para sua exclusão e discriminação, verifica-se um movimento de aproximação e afastamento identitário.

---

[19] A literatura estadunidense utiliza o termo *token*, que tem ao mesmo tempo o significado de ser insignificante e simbólico para descrever a existência de algumas mulheres no corpo gerencial. *Tokenism* é a prática organizacional adotada para cumprir formalmente com obrigações legais ou pressões sociais de diversidade pela contratação e promoção de um número mínimo de membros de um grupo diversificado e historicamente desfavorecido.

Identidades sociais, quando são significadas de forma negativa, levam a uma menor identificação com o grupo. Então se o sistema é interpretado como opressor por culpa do homem amplia-se a noção de pertencimento ao grupo social mulher.

> *Pelo contrário, a gente tem demonstrado muitos ganhos, mais do que os homens. Já estão aí dizendo que a gente já está tomando conta. (E3)*

Entretanto se a "culpa" dessa exclusão é atribuída à própria mulher, parece haver um afastamento dessa identidade, com uma fala que não revela um sentimento de pertencimento.

> *Se você não tem estrutura, você tem que faltar no trabalho. Talvez eu esteja sendo preconceituosa com essas mulheres que precisam fazer isso. Mas é que no meu caso eu consegui controlar isso. Fazer [ter filhos], quando eu tinha condições de pagar para não faltar. E aí, para ser menos comparada: "- Ah, ela é mulher. Está vendo?". (E7)*

Percebem, entretanto, que há um processo circular, no qual a mulher é a parte mais vulnerável do sistema, mas que ao agir de formas tipicamente femininas, entendidas como inferiores às formas tipicamente masculinas, reforça a própria lógica do sistema que a oprime.

> *Assim, como você é mulher, você tem menos, impõe menos respeito e aí, as broncas, as coisas que chegam para você são mais pesadas, menos filtradas do que a dos homens. E aí, mulher como é emotiva, chora. [...] ela fica tão abalada que a primeira reação é começar a chorar. [...] envolve o sentimento e aí ela já não consegue mais ter o mesmo raciocínio. (E8)*

A inter-relação entre estrutura e construção das identidades revela-se na forma como as informantes moldam sua maneira de agir em função da leitura que fazem do ambiente. Mudanças na cultura organizacional como estrutura societária (estrutura de capital), cultura nacional, por exemplo, são interpretadas como novas formas nas relações que podem levar a distintas configurações das relações de gênero com reflexos para a construção da identidade. Nos relatos abaixo observamos como as informantes interpretam recentes mudanças estruturais de suas empresas.

> [20]*É, porque o que vai buscar é competência [no perfil de gestor]. Eu acho que vai ficar mais ou menos em uma linha do americano*[21]*. Que eles vão buscar competência. Aqueles que dão valor agregado para a empresa, seja mulher, homem, branco, preto, enfim. Aí eles vão encontrar. Aí tem mais espaço para a mulher. (E3)*

> [22]*O pessoal do [empresa] é diferente de tratar como era do holandês [...] tudo paizão. Mãezona e paizão, sabe? Assim, uma coisa mais família. Que é uma grande família: "- Não deu certo aqui, você vai para lá". Espanhol: "- Você tem que dar resultado. O resultado é esse. Você não deu, você está fora". É objetivo, é frio, é diferente. (E7)*

[20] A empresa da informante E3 acabara de passar por um processo de oferta pública inicial e a respondente relata que, por conta disso, começa a se delinear um perfil de gestor diferente.
[21] A informante compara sua empresa atual, nacional, à anterior, de cultura americana, onde segundo ela as relações de gênero eram mais igualitárias.
[22] A empresa da informante E7 havia passado por um processo de aquisição e na sequência uma oferta pública inicial.

Na medida em que se mostram mais cientes dos diferentes padrões, podem preferir agir de uma forma que se conforme aos padrões, contudo nem sempre o fazem de forma espontânea. Em alguns casos adotam posturas mais femininas e em outros, posturas mais masculinas, independentemente parecem sentir-se como se estivessem SENDO OUTRA que não si mesmas.

6.3.6. Sendo outra

Uma das manifestações da capacidade do ser humano de ativamente modificar seu ambiente é sua habilidade de desenvolver inúmeras identidades que dinamicamente se alternam em termos de saliência e ainda assim manter uma percepção de continuidade e consistência do *self*. As várias e distintas identificações não são percebidas como outras, mas sim como a si mesmas. Entretanto, pudemos verificar que em alguns momentos o desempenho de papéis é descrito como se tornar outra pessoa. Esse perceber-se como SENDO OUTRA se refere àquelas situações em que os sujeitos comportam-se de maneiras nas quais não conseguem reconhecer-se plenamente. A categoria apresenta a propriedade de variar no que se refere à volição. Por vezes se manifesta de forma deliberada, mas como resposta a uma pressão externa mais do que por um anseio interno.

> *Então, eu comecei a perceber que esse meu jeito estava dificultando para que as coisas boas acontecessem para mim, do jeito que eu queria. E foi aí que eu resolvi que as coisas não podiam mais ser assim. (E8)*

Em outras situações acontece mais utilitariamente. Nesses casos a mulher modifica seu comportamento de interação, excluindo-se voluntariamente em resposta às pressões que interpreta do ambiente. Mas parece fazê-lo de forma não definitiva, mantendo controle e gerenciamento sobre sua presença no contexto de interação até quando sua identidade de gênero não for mais saliente ou for interpretada como mais positiva.

> *E se eu vejo que está muito pesado [a conversa entre os homens], se a coisa está muito fora, eu continuo lá. Pego o telefone e continuo normal trabalhando. Então, acho que você dá uma de besta. Eu acho que é dar uma de besta. Faz de conta que você não está ouvindo, quando você não quer participar, compartilhar. (E7)*

Também percebemos que a transformação em outra pode causar satisfação a quem está mudando. É como se estivessem conseguindo ser alguém idealizado e que gostariam de ser. Vê-se, por exemplo, no relato da informante que comenta sua constante dificuldade de expressar um comportamento mais assertivo e que precisa “ensaiar” um *alter ego*. Essa outra

forma de ser que não a sua forma espontânea, e que visa aumentar a percepção de conseguir controlar as circunstâncias de seu meio.

> *Então, eu vou ter que ensaiar como é que eu vou falar. Porque, se deixar para a [próprio nome] falar, a [próprio nome] vai: "- Ah não, pessoal, [...]". É isso o que eu falo, às vezes, eu tenho que parar e falar: "- Sai um pouquinho da [próprio nome] que você é e vamos ensaiar uma outra [próprio nome] aqui. Vamos mais firme". [...] porque eu não posso ser tão... "- Nhenhenhém". [...] Eu agora não lembro exatamente, [mas] eu fiquei contente comigo, porque eu chamei ele [subordinado] de volta. (E13)*

Em outros momentos a SENDO OUTRA funciona como uma forma apertada, causando na mulher desconforto e insatisfação.

> *Então eu tive que sofrer mudanças para poder sobreviver. Eu diria que até ser um pouco mais falsa. Que eu acho que essa mudança é boa para mim? Não, mas eu acho que é uma mudança que eu precisei fazer. Eu, aqui, fui mais falsa do que eu era antes. (E3)*

6.3.7. Competindo

Enquanto algumas estratégias podem dar uma impressão de não confrontação ao sistema, a quarta estratégia descoberta mostra-se explicitamente ativa. COMPETINDO é uma estratégia mais relacionada ao papel gerencial e parece-nos trazer uma significação de transposição à categoria ENCAIXANDO NO SISTEMA.

Mesmo quando a competição ocorre no ambiente familiar, traz relações com a vida profissional e o papel gerencial da mulher.

> *A gente teve um momento de carreira que eu era inferior, depois a gente se equiparou. Daí eu deslanchei. Isso incomodou ele [marido]. A gente teve alguns estresses de: "- Ah, ganha mais. Ah...". Mas aí eu meio que abafei o caso e falei: "- Vamos seguir e tal". E aí, de repente, quem parou foi a minha carreira, e a dele deslanchou. (E5)*

Competir implica na assunção de riscos que podem tanto ampliar como reduzir a percepção de autoeficácia, PERCEBENDO QUE CONSEGUE que, por sua vez, tem reflexos na avaliação da autoimagem.

Conseguindo superar o oponente, a identidade no papel é reforçada. Deste modo, denota um meio indireto de conquistar, aumentar e manter principalmente a identidade SENDO MULHER GERENTE. Quando o resultado da competição não é alcançado, a percepção de conseguir controlar os acontecimentos envolvidos reduz-se com prejuízos para a autoimagem em relação ao papel implicado.

> *A mulher da outra área pediu a minha cabeça. Ela foi e deu a minha cabeça para essa outra área. Eu pensei muito em sair do banco, nessa ocasião. Porque eu falei: "- Puxa, eu sou superprofissional". Em nenhum momento eu desrespeitei a pessoa. Mas eu me senti muito desrespeitada profissionalmente, entendeu? (E5)*

A competição ocorre com adversários homens e mulheres, com superiores ou pares, com outros ou consigo mesmas.

> *Ele [chefe] me tirou do posto que eu estava, me colocou em uma outra situação, dizendo que eu não estava enquadrada ali. E todo mundo dizia: "- Não estou entendendo". [...] Então ele não queria competir comigo. Então ele me tirou um pouco de lado. (E3)*

Contudo, dificilmente de uma forma clara para si própria de que está competindo. Em outras palavras, ao mesmo tempo em que informam não competirem, descrevem comportamentos de competição. Esse aspecto nos indicou que COMPETINDO apresenta uma propriedade de indeterminação.

> *E é uma questão de perfil, tem pessoas que, um exemplo, que entram em uma organização multinacional, já entra com aquele objetivo que quer uma carreira no exterior. Esse nunca foi o meu objetivo, mas aconteceu de ter a oportunidade de ir para o exterior. Eu deixo um pouco as coisas acontecerem. (E6)*

E logo após:

> *Então, mas ao mesmo tempo assim, quando estava tendo esse processo de seleção, vamos dizer, o meu diretor na época falou assim: "- Pensem em quem vocês acham que seria a pessoa ideal para fazer esse trabalho". Está bom. Eu perguntei para ele assim: "- Eu posso me candidatar?" Ele falou assim: "- Você pode, mas eu tenho opção por fulano". Eu falei: "- Está bom, mas eu posso? Se eu tiver porta para me candidatar, eu gostaria de me candidatar". (E6)*

A falta de clareza de que estão de fato COMPETINDO parece estar associada ao significado atribuído. Competir é interpretado como um comportamento masculino associado à briga, à disputa. As formas mais sutis de competição, menos combativas, não são interpretadas como competição de fato.

> *Então, é meio assim... Eu não percebi. A realidade é essa, porque eu não tinha aquela competição para ganhar. E, sim, de fazer um serviço diferente. Então, acho que a preocupação sempre foi em fazer uma coisa diferenciada. Não do homem ou da mulher, mas diferenciada em termos de proposta. (E10)*

A mesma informante logo após:

> *Porque eu sou um homem: eu brigo com todo mundo. Eu não tenho... Eu sou dura. (E10)*

A categoria COMPETINDO, como uma expressão de ser capaz de superar supostos oponentes, é intrinsecamente incorporada de relações de poder e é a categoria onde estas relações se mostram mais explicitamente.

> *Eu acho que, aí, é uma vantagem que, hoje, as mulheres podem ter. Porque eu acho que a forma que a gente exerce esse poder é muito mais sutil, no geral. (E9)*

Na medida em que gênero estabelece não apenas um sistema para diferenciação, mas também para definição de *status*, as relações de gênero e poder tornam-se indissociáveis.

> *Eu não brigo por poder, e o homem briga muito por poder. A mulher também, tem mulher que também. O ser humano briga por poder, digamos assim. E a minha característica não é [brigar por poder]. (E4)*

As relações de gênero, embora nem sempre claras como sendo uma relação de gênero, principalmente quando o oponente é do mesmo sexo, às vezes encontram-se presentes como um pano de fundo da competição. O exemplo a seguir mostra como uma competição entre secretárias pela promoção para uma função de coordenação traz elementos de relações de gênero e poder, nesse caso atribuído ao fato de estar "desvantajosamente" grávida.

> *Ao ponto de criar uma função de coordenadora para a área de consultoria. Porque eu fui pegando esses trabalhos aos poucos. Só que aí eu estava grávida, eu estava de seis, sete meses. E aí eu fui concorrer com as outras secretárias. [...] Eu tinha criado as tarefas, e aí eu tive que concorrer com elas, mas eu estava grávida. (E1)*

O campo onde se busca ocupar posições dominantes parece definir não apenas a interpretação do tipo de poder detido pelas pessoas que competem, como também as formas de exercício de poder que podem trazer melhores resultados.

> *E o tamanho de como eu vejo algumas mulheres que eu percebo que elas têm algo que é do poder feminino, que engana muito bem os homens. [...] E essas mulheres são as que mais conseguem conduzir os homens. Elas conseguem conduzi-los. Então, isso para mim é ideal para se viver aqui, para se trabalhar nesse âmbito gerencial. (E3)*

Em outros momentos COMPETINDO mostra-se entrelaçado com outras formas de estruturação social, tais como classe social.

> *Eu acho que isso breca algumas coisas dentro da sua vida profissional, porque depois eu tentei me inscrever em um monte de programa de* trainee *e não consegui. Não fui nem chamada para as entrevistas, porque a faculdade [que cursou] não é uma faculdade de ponta. (E8)*

Ou formação profissional que no contexto de algumas organizações são fortes estruturadoras das relações e do estatuto social.

> *Eu não era engenheira, era mulher e o que eu sempre percebi era o seguinte, qual era o lema, né? Dizia o seguinte: "- Eu tenho que trabalhar dez vezes mais para já chegar no estágio inicial de um engenheiro". Para dizer: "- Olha, eu sou tanto quanto, para começar a conversa". Para começar a conversa de um engenheiro recém-formado, eu tinha que trabalhar muito mais para chegar e dizer: "Olha, eu estou aqui no mesmo patamar desse cara". Mas não me incomodava isso, lá atrás. Não me incomodava, mas eu percebia. (E4)*

Em outras ocasiões, gênero se torna o motivo inequívoco para a definição dos padrões de avaliação de quem é o melhor.

> *Quando ele [gerente] saiu, eu fui chamada, ele disse que eu era a pessoa que tinha todo o perfil para entrar naquele cargo, para assumir o cargo. Só que o outro rapaz também tinha muito perfil, e por ser homem, ele [diretor] achava que ele era esteio de família, que ele deveria ocupar a posição. [...] E aí, ele falou que ele, além do mais, era um cara muito resistente. Usou uma coisa infeliz para caramba, porque... resistente até fisicamente mais do que eu mulher. Que jogou futebol de perna quebrada, falou assim. Aí eu falei: "- Mas eu só queria saber se ele pariu três. Se nós vamos medir resistência, é por aí". (E3)*

Se gênero é um padrão explícito ou implícito de avaliação nos momentos de competição relativos à vida profissional das mulheres, para aumentar as possibilidades é necessário transpor as condições que revelam o pertencimento à categoria mulher. Como já demonstrado anteriormente, as mulheres optam por adotar posturas e comportamentos que interpretam como assexuados ou masculinizados.

Outra disposição de transposição da condição de gênero diz respeito à concorrência entre vida familiar e vida profissional. Essas duas esferas da vida social são geralmente vistas como antagônicas e mais concorrentes para mulheres do que para os homens. A mulher deve na competição mostrar-se desimpedida dessa concorrência para ter vantagem sobre os oponentes.

> *Então assim, vieram os espanhóis*[23]*, cada um, a gente não teve nem entrevistas individuais, foi uma mesa redonda, conversaram com todos. Uns colocaram alguns empecilhos: "- Ah, porque eu preciso voltar a cada 15 dias, por causa de família". Enfim, cada um tinha uma situação. E eu coloquei na mesa assim: "- Se precisar ir agora, eu passo em casa, pego o meu passaporte e vou". Então, não sei. (E6)*

Outra propriedade de COMPETINDO concerne à conduta dos atores sociais na busca por uma posição dominante. Assim, as formas de competição variam em uma dimensão que pode ser percebida como transparente e íntegra ou, por outro lado, escusa. Evidencia-se, por exemplo, no relato de uma informante, a preocupação de ao competir exercer apenas formas de poder que são interpretadas como justas.

> *Eu acho que o poder exercido de forma clara, limpa é um poder. O outro, eu não sei se é poder isso, se é uma forma diferente. Porque aí eu classifico que essa forma mais direta, mais objetiva, mais transparente, limpa, íntegra é a forma. Não importa se ela [mulher] tenha poder ou não, mas é a forma que tem que ser tida. (E4)*

6.3.8. Incomodando

INCOMODANDO não é uma estratégia que as mulheres usam para aumentar a sua percepção de controlar o ambiente. Mas é uma categoria descoberta quando se consideram as tensões psicológicas relacionadas a estas estratégias, principalmente COMPETINDO.

INCOMODANDO é por vezes percebido como o efeito das interações no outro, e em outras vezes em si mesmas.

---

[23] A informante refere-se a um processo seletivo interno para um trabalho que demandaria passar alguns meses na Espanha, como parte do processo de fusão da empresa.

Tentando provar sua competência por meio da competição é interpretado como uma tentativa das mulheres de melhorar o seu próprio estatuto na estrutura social, ou assumir uma posição dominante no campo específico das relações de gênero, mormente as relacionadas ao trabalho. As mulheres percebem que estas ações podem ser significadas como uma ameaça ao seu oponente, em especial aos homens, provocando-lhes incômodo e estresse.

> *Sempre procurei mostrar que eu tinha a competência necessária. E, talvez por isso, eu incomodei muito muita gente. (E3)*

A não competição também pode ser interpretada como fonte de incômodo para os outros se as formas de agir não corresponderem às formas prescritas para um papel. Nos contextos organizacionais formais, as emoções mais comumente interpretadas como femininas, como medo, hilaridade e tristeza, não fazem parte do roteiro tradicional para o papel de gerente.

> *Se eu ficar nervosa, eu não vou gritar, bater na mesa, eu vou chorar. Então, eu tenho que: "- Não vai chorar na frente dos outros". Acontece, às vezes, [trecho inaudível] chefe, às vezes, de algumas pessoas. Mas eu tenho que conviver. Eu sou assim, tenho que conviver com isso. Então, a minha reação de nervoso não é agradável para os outros: "- Ai, meu Deus, ela está chorando. Acabou o mundo". (E13)*

Quando as relações entre homens e mulheres não são significadas como competição e, portanto, não são percebidas como ameaça à estrutura, parece haver uma tentativa de minimizar o incômodo.

> *Então, assim, o impacto da minha chegada foi bem marcante. Porque eles tiveram que construir um banheiro só para mulher. Foi uma mudança na rotina deles [...] Então foi muito gostoso superar essa fase, ganhar a confiança do pessoal, me enturmar e aprender com essas diferenças. Porque eles venceram esse tabu de ter uma moça lá, atrapalhando toda a rotina. (E2)*

Como mencionamos, o incômodo não é sempre percebido no outro, é às vezes expresso como uma insatisfação com a autoimagem, por vezes relacionada à identidade de gênero.

> *Então, inclusive isso é uma das coisas que eu venho trabalhando comigo mesma, porque eu não quero ter tanta característica masculina, que isso me incomoda em alguns momentos. (E5)*

> *E aí eu acho que tem horas que isso gera um estresse para mim mesma, que eu vejo o tamanho das minhas deficiências nesse contexto. E o tamanho de como eu vejo algumas mulheres que eu percebo que elas têm algo que é do poder feminino, que engana muito bem os homens. As mulheres que têm isso, elas são impressionantes, porque elas têm uma figura feminina que conduz e que engana o homem, né? (E4)*

6.4. Relacionando as categorias

As relações entre as categorias foram observadas a partir de uma lente teórica: o interacionismo simbólico estrutural. O interacionismo simbólico estrutural pressupõe que identidades são significados construídos e internalizados pelas pessoas a partir das interações que vivenciam pessoalmente ou observam em outros, no desempenho dos papéis sociais. Papéis, por sua vez, são as expectativas de comportamento associadas a posições dentro de uma estrutura social. Nem todo papel torna-se uma identidade, para tanto é necessário que haja identificação. Papéis não determinam as ações, mas restringem-nas.

Isto posto, declaramos que o inter-relacionamento revelado das categorias levou-nos a reconhecer que LIDANDO COM MATERNIDADE ocupa a função central do modelo que representa o desenvolvimento das identidades de gênero no trabalho de mulheres gerentes.

Esta categoria inter-relaciona-se de forma direta com a construção, reconfiguração e manutenção das identidades SENDO MULHER MÃE e SENDO MULHER GERENTE.

Figura 6: Modelo de inter-relacionamento direto entre a categoria central e as categorias identitárias

Também se relaciona com as categorias identitárias de forma intermediada pela categoria PERCEBENDO QUE CONSEGUE.

Figura 7: Modelo de inter-relacionamento indireto entre a categoria central e as categorias identitárias

LIDANDO COM MATERNIDADE é diferente de lidar com a maternidade. A segunda pressupõe a maternidade como uma experiência direta de ser mãe, não uma abstração simbólica A primeira inclui a experiência de ter filhos, mas não exclusivamente e mostra-se presente para todas as informantes, as que têm e as que não têm filhos inclusive.

Esta categoria se relaciona de formas variadas com as demais categorias e com diferentes significados.

Uma maneira como a categoria LIDANDO COM MATERNIDADE se relaciona com a identidade SENDO MULHER MÃE é quando a experiência de tornar-se mãe se impõe à mulher, a despeito de uma prévia consideração sobre maternidade ter sido feita ou não. Duas situações exemplificam esta experiência de imposição. Uma é caso de uma gravidez precoce. Esta normalmente ocorre sem que haja uma consideração prévia sobre a maternidade. Também pode ocorrer uma maternidade previamente pensada e considerada, mas não planejada ou desejada. É o caso de quando, apesar da decisão por não ter filhos, uma mulher é surpreendida pelo anúncio de gravidez.

Relaciona-se ainda com a identidade de papel de mãe quando a maternidade, mesmo previamente planejada e desejada, traz experiências não antecipadas, como o nascimento de gêmeos, uma atitude de rejeição por parte do pai ou problemas e complicações ao longo da gravidez e posteriormente. Em todos esses casos as experiências de maternidade vivenciadas são diferentes daquelas antecipadas pelas mulheres.

Nestes casos a categoria carrega a representação da necessidade de levar a cabo as experiências que a maternidade não imaginada traz durante a gravidez e a criação dos filhos. As mulheres antecipam as experiências de maternidade quando observam as próprias mães, as avós, irmãs etc. Além disso, os meios de informação em geral também mostram experiências

diversas de maternidade. Essas maternidades são internalizadas antecipadamente à experiência de ter filhos propiciando o desenvolver do que poderíamos chamar talvez de uma protoidentidade de MULHER MÃE.

A Maternidade é culturalmente associada a uma necessidade biológica, um instinto (maternal) ao qual as mulheres seriam subjugadas pelo simples pertencimento a uma categoria social: a fêmea da espécie humana. Dessa forma, quase como um destino inexorável, desde cedo a menina vivencia antecipadamente a experiência da maternidade e vai ao longo da vida construindo essa configuração imaginada de MULHER MÃE.

Quando a maternidade torna-se uma experiência real, vivida pessoalmente, pode trazer elementos não correspondentes àqueles antecipados. Esse processo demanda a construção de novos significados para a maternidade simultaneamente à vivência dos papéis maternos como ficar cuidando de um filho ou conciliar o trabalho com amamentação, entre outros. Começa então a construir-se uma identidade definitiva de MULHER MÃE. Não mais um esquema apenas, uma protoidentidade, mas sim uma identidade, que embora sempre em construção, mostra-se com todos os seus contornos relativamente definidos.

Essa relação mostra-se bidirecional, pois ao mesmo tempo em que a concepção de Maternidade é significada a partir das experiências vividas com o nascimento dos filhos, as experiências são também interpretadas a partir dos significados atribuídos aos papéis de mãe.

Quando lidar com as experiências da maternidade resulta em autoavaliações positivas para a autoimagem, a identidade SENDO MULHER MÃE é reforçada. Dessa forma as mulheres buscam criar mais oportunidades e condições em que possam exercer essas atividades que aumentam a positividade da identidade. Quando lidar com as experiências resulta em autoavaliações negativas, são ressignificadas, esvaziadas de seu valor simbólico, para adequarem-se à autoimagem no papel de mãe. Neste caso, LIDANDO COM MATERNIDADE traz o significado de enfrentar a dissonância cognitiva buscando atenuá-la.

LIDANDO COM MATERNIDADE traz ainda outros significados, decorrentes de outro tipo de relação. A categoria relaciona-se reciprocamente com as identidades SENDO MULHER MÃE e SENDO MULHER NÃO MÃE na medida em que implica em uma tomada de decisão sobre tornar-se ou não mãe, para aquelas mulheres cuja maternidade como experiência é precedida de uma consideração sobre os significados atribuídos ao papel de mãe. Neste caso a categoria representa o processo de formação de atitude em relação à experiência de maternidade. Um processo que se apresenta de forma não linear, uma vez que a maternidade vai sendo ressignificada em função das experiências vivenciadas.

Ao posicionarem-se sobre quais experiências são consideradas desejáveis ou com quais situações pertinentes à Maternidade pretendem lidar, as mulheres também se posicionam sobre qual identidade é almejada.

SENDO MULHER NÃO MÃE é normalmente interpretado como a não possibilidade ou desejo de lidar com as experiências da maternidade. Ela tem, contudo, certa subordinação à identidade SENDO MULHER MÃE.

A centralidade da maternidade para a autodefinição das mulheres tem a forma de um mandato de tal modo que, quando escolhem não ter filhos, vão de encontro às forças sociais e culturais. Assim para as mulheres cuja identidade SENDO NÃO MÃE é construída, ainda podem usar de artifícios para tornarem-se mulheres com a identidade SENDO MÃE em um sentido menor, restrito, temporário. Esses artifícios são manifestos por meio de ações que carregam o significado de ser mãe, como alimentar, dar carinho, mas são direcionados a outras interações que não os filhos, tais como sobrinhos ou animais. O movimento inverso não é percebido. Apesar de mulheres com filhos poderem, eventualmente, tornarem-se mulheres sem filhos, a identidade MULHER MÃE, uma vez desenvolvida pela experiência da maternidade, parece tornar-se permanente assim como a atitude sobre Maternidade. Neste caso, a relação da categoria LIDANDO COM MATERNIDADE com as demais traz o significado de levar em consideração, formar uma opinião ou juízo sobre a Maternidade.

LIDANDO COM MATERNIDADE também se relaciona com a identidade SENDO MULHER GERENTE, de formas distintas para as mulheres que têm filhos e para as que não têm filhos. Dentre as gerentes com filhos a categoria também se mostra significada de forma ligeiramente diferente para aquelas que se tornaram mães antes de assumirem funções gerenciais e para aquelas que já eram gerentes quando se tornaram mães.

LIDANDO COM MATERNIDADE é interpretado por meio de atividades e situações que simbologicamente representam ser mãe. Ser uma mulher em função gerencial geralmente representa um investimento de tempo e atenção que pode tornar-se concorrente à observância dessas atividades.

Para as mulheres gerentes cuja identidade SENDO MULHER NÃO MÃE se apresenta, o LIDANDO COM MATERNIDADE assume a perspectiva de opção, que vai além da mera formação de atitude. Em outras palavras essas mulheres visualizam a maternidade como uma concorrência à vida profissional e decidem não dedicar tempo e atenção a essas atividades e situações, tendo assim maior disponibilidade para o investimento nas atividades que implicam na preservação da identidade que procede do papel gerencial. Entretanto se a experiência de maternidade não faz parte da vida dessas mulheres, a

concepção de Maternidade ainda faz. Ao se identificarem, fazem-no pela contraposição das suas experiências de vida às das mulheres com filhos. Apresentam-se como mulheres sem filhos, portanto NÃO MÃES. Lidam com Maternidade de uma forma comportamental, mas preservam muitos dos significados construídos ao longo da vida com mães reais ou fictícias.

LIDANDO COM MATERNIDADE tem nesse cenário o significado de adotar uma atitude e envidar ações em relação à Maternidade.

Para as mulheres com filhos, por sua vez, LIDANDO COM MATERNIDADE é construída sobre as disposições de conciliar o investimento na carreira com a disposição para a realização pessoal dessas atividades. Quando a identidade SENDO MULHER MÃE prevalece, pela existência de filhos seja por escolha ou por acaso, as atividades simbolicamente representantes da maternidade que devem ser realizadas pessoalmente são ajustadas à disponibilidade de investimento de tempo, atenção e dedicação necessária para a preservação da identidade SENDO MULHER GERENTE.

A disponibilidade de investimento para ambos os papéis não é estática. Essa dinâmica de investimento proporciona duas facetas identitárias da mulher gerente com filhos. LIDANDO COM MATERNIDADE aqui é também significado como movimentação entre SENDO GERENTE MÃE e SENDO MÃE GERENTE.

A identidade SENDO MULHER GERENTE é, na maioria das vezes, fonte de uma autoavaliação positiva assim como a maternidade. Nesses casos esforços são envidados para a preservação das identidades, mas que implicam em contínuos ajustes por meio de LIDANDO COM MATERNIDADE. Esses ajustes por vezes se caracterizam em renúncias na vida profissional, tais como de futuras promoções, ou até a desistência do próprio cargo quando envolve a disponibilização de maiores investimentos, por exemplo, mudanças de localidade etc.

Por outro lado pode resultar na delegação de atividades pertinentes ao papel de mãe. Atividades que simbolicamente representam o cuidar de filhos podem ser repassadas a outros deixando de ser realizadas pessoalmente. E para tanto têm que ser ressignificadas, esvaziadas de seu conteúdo simbólico.

Para terem mais disponibilidade de investimento na função gerencial e na carreira, as mulheres que têm filhos podem contar com auxílio de outras pessoas, normalmente mulheres, como avós, babás ou escolas de período integral. O mesmo raramente poderia ser feito com a função gerencial, principalmente por estar atrelada a um cargo e a um contrato que pressupõem a realização pessoal das atividades que a constituem.

Neste tipo de relação LIDANDO COM MATERNIDADE traz o significado de enfrentar, dar conta das demandas dos papéis concorrentes.

A categoria LIDANDO COM MATERNIDADE também se relaciona com as identidades SENDO MULHER MÃE e SENDO MULHER GERENTE de forma indireta. Ou seja, a categoria PERCEBENDO QUE CONSEGUE funciona intermediando a relação entre percebendo-se como sendo e agindo como tal.

Quando relacionada diretamente às identidades a categoria LIDANDO COM MATERNIDADE é interpretada a partir dos significados atribuídos às experiências, mesmo antes de serem vivenciadas. Quando intermediada pela categoria PERCEBENDO QUE CONSEGUE, os significados são construídos sobre os resultados percebidos das experiências diretamente vivenciadas.

PERCEBENDO QUE CONSEGUE é significado tanto a partir da autoavaliação de conseguirem controlar as situações e eventos pertinentes ao desempenho dos papéis sociais como das avaliações feitas por outros.

O processo de desenvolvimento da identidade pode ser visto como um processo circular e bidirecional entre o ambiente social e o *self.* A percepção de ser capaz de controlar eventos do ambiente social aumenta a autoestima, levando a uma forte identificação com o papel. Uma vez que o papel traz maiores identificações, torna-se identidade. Identidades mais positivas são ativadas mais frequentemente, porque as pessoas buscam criar situações onde elas possam se tornar salientes.

Os eventos e situações relativos ao modelo que aqui propomos originam-se no desempenho dos papéis pertinentes à vida organizacional, dos pertinentes à vida familiar e dos que emanam da intersecção dessas duas ambiências.

Algumas vezes, outros podem não reconhecer os esforços das mulheres, ou impor-lhes situações contrárias aos seus desejos e expectativas. Estas situações geram sentimentos de baixo controle sobre seu ambiente social. A percepção de incapacidade de controlar ou de não ser bem-sucedida no enfrentamento aos eventos tem um efeito de interromper o processo de identificação.

Quanto mais se percebem com controle sobre os resultados de seu desempenho, ou quanto maiores retornos positivos recebem, maior o investimento e dedicação emocional para com as demandas do papel, e maior a identificação com o papel, portanto mais forte o comprometimento e a saliência dessa identidade.

Quando não se percebem controlando os resultados de seu desempenho ou não se sentem reconhecidas no desempenho do papel, redirecionam o investimento emocional para

identidades que geram maior retorno de reconhecimento e, portanto, maior percepção de conseguir controlar os eventos e situações pertinentes ao papel.

Apesar da imagem de concorrência entre os papéis que muitas vezes surge nos relatos, PERCEBENDO QUE CONSEGUE pode funcionar indiretamente de um papel para outro, principalmente quando se refere aos eventos e situações que se situam na intersecção entre os papéis, mas também por um tipo de transferência. Quando a percepção de conseguir controlar essa concorrência entre papéis é alta, paradoxalmente as mulheres aumentam o investimento em ambas as esferas da vida. Sentem-se seguras e capazes para aumentar o investimento em todos os papéis interconectados, e por isso sentem-se mais identificadas, reforçando assim ambas as identidades.

A transferência ocorre quando a percepção de autoeficácia em um ambiente gera uma sensação de bem-estar que acaba propiciando melhores desempenhos no outro ambiente.

Enquanto o papel de mãe parece ser mais sujeito à autopercepção de controle, o papel gerencial parece repousar mais fortemente, embora não exclusivamente, na obtenção de formas externas de reconhecimento que elevam a percepção de controle.

Como os padrões de "bom desempenho" no papel de mãe não são formalizados, as atividades pertinentes a esse papel podem ser mais facilmente ajustadas para se adequar à percepção de controle sem prejuízo identitário. Isso não significa que as pressões informais, externas ou internalizadas, sejam menos fortes do que as pressões formais a que é submetido o papel gerencial, apenas que são mais subjetivas. Enquanto uma mãe pode considerar fundamental dar banho, outra ajusta o horário para levar a filha à escola. Ambas as atividades embora carreguem o mesmo significado, o cuidar, são distintas em termos comportamentais.

Os padrões de bom desempenho nas funções gerenciais, ainda que variem em função do contexto, são mais compartilhados e objetivamente definidos. Ademais é um papel formalmente posicionado em uma estrutura hierárquica. Nesses casos o bom ou mau desempenho é mais frequentemente medido por padrões externos.

Finalmente, as categorias identitárias relacionam-se diretamente entre si.

Figura 8: Modelo de inter-relacionamento direto das categorias identitárias

Os dados revelaram como as identidades de gênero no trabalho de mulheres que se encontram em posição gerencial repousam fortemente sobre a construção e reconstrução da concepção de maternidade, que independentemente da existência ou não de filhos molda a identidade das mulheres desde muito cedo como MULHERES MÃES. Produzir novas configurações identitárias de gênero passa então por lidar com essa concepção, possibilitando a partir daí múltiplas identidades, MULHER MÃE, MULHER NÃO MÃE, MÃE GERENTE, GERENTE MÃE dentre outras, que se organizam dinamicamente frente às experiências e interações.

SER MULHER GERENTE é em parte lidar com a identidade de MULHER MÃE construída paulatinamente desde a primeira boneca.

7. COMPARANDO O MODELO COM A TEORIA EXISTENTE

Uma vez que um modelo é revelado, é lícito perguntar-nos se esta interpretação do fenômeno é de fato uma teoria substantiva. Muitos autores (PANDIT, 1996; BANDEIRA-DE-MELLO e CUNHA, 2004; STRAUSS e CORBIN, 2008) propõem a comparação dos achados com a literatura como uma fase final no estudo. Outros veem no processo iterativo da *Grounded Theory,* que continuamente retorna aos dados e à literatura, enquanto avança na codificação, uma maneira de verificar a pertinência e adequação dos conceitos (SCOTT, 2004).

No presente estudo muitas vezes a literatura já existente foi aproveitada para estimular a sensibilidade teórica, para identificar recorrências e oposições, bem como para reforçar a validade interna das categorias e relações, pelo aprimoramento da construção teórica dos conceitos (PANDIT, 1996).

Neste capítulo buscamos mais uma vez recorrer à literatura existente para identificarmos alguns contrastes e aproximações dos achados com o conhecimento prévio, e dessa forma reforçar a contribuição desse estudo para o alargamento do conhecimento científico no campo dos estudos de gênero nas organizações.

7.1. Identidade de gênero no trabalho: um produto da relação estrutura-agência

No presente estudo encontramos que as configurações identitárias de gênero das mulheres gerentes, como um processo de permanente construção e reconstrução, são também consequência do continuado exercício de autoavaliação de sua capacidade de mudar o meio em vivem e que ao mesmo tempo impõe-lhes certas restrições e que, esse meio é, em parte, interpretado por elas como a necessidade de lidar com as concepções e experiências da maternidade. Esta lida implica em uma negociação entre os elementos apreendidos da estrutura social em que se encontram e a capacidade agenciosa das mulheres.

Subjacentes a esses achados estão as concepções de percepção de autoeficácia e maternidade hegemônica. Estes dois temas constituem parte de uma ampla literatura que se desenvolveu em torno das questões de estrutura-agência da ação humana (GIDDENS, 1984).

Sobre a relação estrutura-agência, de um lado temos a estrutura social que, no que concerne à maternidade, concebe-a como uma "função natural" da mulher e pressupõe que qualquer coisa relacionada com crianças é de responsabilidade das mulheres. De outro temos homens e mulheres produzindo novas relações de gênero onde a criação e a procriação não são mais vistas como naturais e tampouco como exclusivas de um dos sexos.[24]

Por estrutura social, não nos referimos a algo que tenha existência concreta, mas que ganha *status* ontológico na medida em que é exteriorizada e objetivada como propõem Bergman e Luckman (2004).

Dessa forma, a identidade de gênero é construída a partir da contínua transação entre a internalização dos modelos hegemônicos de feminilidade e masculinidade, que incorporam as estruturas sociais institucionalizadas nas quais cabe à mulher o papel da reprodução e ao homem o da produção, e a autopercepção das pessoas sobre a sua capacidade de fazer escolhas e de impô-las sobre seu meio ambiente, a fim de produzir novas organizações sociais. Identidade de gênero é observada no presente estudo como uma solução da relação estrutura-agência.

Estruturalmente a maternidade está para a mulher assim como o trabalho está para o homem, mas as mudanças sociais contemporâneas permitiram, contudo, não apenas questionar esses modelos, como desenvolver formas aceitas e às vezes até socialmente desejadas de contrapô-los. O trabalho fora do lar, principalmente quando combinado com a busca por uma carreira profissional, é talvez uma das razões mais comuns para o adiamento ou abdicação à maternidade. Todavia, a simples inserção da mulher no contexto organizacional não representa necessariamente uma expressão de agência e reconfiguração das estruturas sociais. Segundo Bruschini e Lombardi (2000) no mercado brasileiro de trabalho, a inserção das mulheres caracteriza-se por um fenômeno pontuado por continuidades e mudanças. As autoras comentam que cerca de 40% da força de trabalho feminino se dá em ocupações mais precárias ou em nichos tradicionais como, por exemplo, a Enfermagem e o Magistério.

Nas sociedades ocidentais o trabalho exerce uma centralidade nas relações sociais (MAAR, 2006), e a ascensão profissional nas organizações tem forte apelo identitário (BRITO *et al.*, 2008). É nesse cenário que se encontram as mulheres gerentes que,

[24] A maternidade por substituição, também conhecida como barriga de aluguel, embora ainda um tema controverso, tem ganhado espaços, principalmente, mas não exclusivamente, entre casais homossexuais masculinos (TEMAN, 2010).

ultrapassando barreiras simbólicas que historicamente têm designado às mulheres os cargos subalternos nas organizações, ascendem na hierarquia das organizações.

A inserção das mulheres na organização não é de um fenômeno novo e tampouco ausente na literatura. Contudo, historicamente a sua posição dentro das estruturas organizacionais meramente espelhava a sua posição subalterna em outros campos, como família, política etc. Buscando observar esta face da divisão do trabalho inúmeros estudos têm sido desenvolvidos (WOOTTON, 1997; BRUSCHINI e LOMBARDI, 2000; BRUSCHINI, 2007; TRUSS, GOFFEE e JONES, 1995).

A ascensão das mulheres a cargos tradicionalmente ocupados por homens, entretanto, é um fenômeno mais recente. Bruschini e Puppin (2004) comentam que apenas a partir dos anos 80 surgem evidências de tendências inovadoras no mercado de trabalho feminino brasileiro, tais como a conquista de ocupações valorizadas e acesso a posições hierarquicamente superiores nas organizações.

Esse fenômeno pode ser visto como uma expressão da capacidade agenciosa humana que implica em novas configurações das relações de gênero nas organizações e na sociedade em geral, e cujas relações identitárias ainda têm sido pouco exploradas.

Ely e Padavic (2007) comentam que a noção da identidade de gênero como um processo negociado com o ambiente não é recente na literatura de psicologia, entretanto pouco se tem investigado sobre como isso ocorre no ambiente organizacional. Em sua revisão literária as autoras identificaram que aproximadamente três quartos dos estudos investigam homens e mulheres não apenas como objeto de tratamentos diferenciais no contexto organizacional, mas também como atores de sua realidade. Esses estudos, segundo as autoras, deixam de pesquisar ou sequer mencionar a complexa interação entre organizações e gênero no desenvolver da identidade.

As autoras identificam três pressupostos subjacentes à maioria dos estudos que podem explicar essa negligência: (a) a identidade de gênero é geralmente tomada como uma característica ou atributo invariável para os indivíduos, mesmo quando se fazem explícitos sobre a diferença entre sexo, dado biológico e gênero, construção social; (b) que os processos de gênero ocorrem em grande parte fora das organizações e estão confinados à infância, partindo do princípio que os trabalhadores adultos se encontram plenamente socializados e suas identidades estão formadas quando entram nas organizações e (c) que os efeitos de gênero e seu significado, tais como as desiguais oportunidades de ascensão, podem ser analisados separadamente dos efeitos situacionais e individuais. Assim, buscando encontrar as

"reais" causas destes efeitos, ignoram inclusive a possibilidade de que as próprias alternativas investigadas e propostas sejam um efeito de gênero.

Pode-se, portanto, dizer que apenas recentemente alguns estudos vêm buscando investigar empiricamente como se processa ou que elementos podem compor a inter-relação dessa construção identitária com ambientes organizacionais por uma perspectiva sistêmica.

No contexto nacional são ainda mais escassos os estudos organizacionais que investigam a identidade como um processo contínuo e negociado com o contexto do trabalho, mas destacam-se alguns estudos.

De forma geralmente implícita e não deliberada, tais estudos acabam construindo uma ponte para a dicotomia estrutura e agência que permeia muitos estudos organizacionais e proporcionam uma perspectiva mais dinâmica e aberta da construção da identidade de gênero, onde estrutura e agência funcionam de forma complementar e reciprocamente informadas.

Capelle, por exemplo, investigou como a entrada de mulheres no campo do policiamento operacional, um campo historicamente representado como um "gueto masculino" (2006, p. 27) mostra-se imbricada de relações de poder que impactam a as experiências dessas mulheres de tal forma que novas identidades são forjadas. As mulheres foram inicialmente inseridas na organização como uma busca de modernização da instituição, no estudo de Capelle evidencia-se contudo que a inter-relação entre indivíduo e seu meio organizacional é recíproca na construção de gênero. Não apenas mudanças organizacionais se processam, mas o inverso, mudanças identitárias também ocorrem. Embora seu foco não fosse a compreensão de como as identidades de gênero se constroem, seu estudo contribui com valiosas reflexões a respeito da relação estrutura-agência. O estudo mostra a oposição de forças entre a permanência e mudança na construção das identidades de gênero. Para a autora o próprio ingresso nesse tipo de organização já evidencia, por parte das mulheres, novas formas de combater estereótipos de gênero, buscando serem vistas pela sociedade de forma diferente. Por outro lado existem as forças de permanência. Nem a simples inserção de indivíduos é capaz de facilmente alterar uma estrutura com características milenares, que é o militarismo, nem tampouco essa estrutura é suficiente para forjar integralmente os referenciais masculinos e femininos que constituem a autoimagem de indivíduos agentes sobre seu meio.

Outro estudo nacional recente, conduzido por Brito *et al* (2008) com enfermeiras gerentes, oferece outra imagem dessa continuidade não linear da construção identitária, o que Ciampa (1987) denomina de metamorfose. As enfermeiras ao passarem das atividades assistenciais para atividades administrativas gerenciais manifestam conflitos decorrentes da transição de identidade profissional. A atividade assistencial da enfermeira tem historicamente

uma associação com relações de gênero e poder. A enfermagem, tradicionalmente exercida por mulheres, mostra-se invariavelmente subordinada ao exercício da prática médica, tradicionalmente exercida por homens. A transição da identidade profissional nesse caso é pontuada por essas relações. Passar a exercer uma atividade gerencial nesse caso implica em reconstruções identitárias, pois envolve abdicar das atividades assistenciais associadas ao cuidar, feminino em troca do comandar, masculino. Por propor-se a entender identidade por meio de traços, o estudo também nos possibilita observar a imbricação de identidades sociais com identidade pessoal, indistintas e inseparáveis. Ser enfermeira gerente não se dissocia da história de cada uma dessas mulheres, sua escolha por uma área de formação, o trajeto de suas vidas profissionais em paralelo com a vida pessoal e como o senso de pertencimento a um grupo informa e é informado também pela percepção de diferenciação que as torna indivíduos.

No presente estudo encontramos que a relação entre o macro e microssocial, e entre estrutura e agência se manifesta no caráter hegemônico da identidade de mãe em relação à identidade gerencial na construção das identidades de gênero da mulher gerente no contexto do trabalho. A reprodução biológica do ser humano é assumida como uma expressão das diferenças "essenciais" entre homens e mulheres. De certa forma a reprodução biológica permanece não questionada, tomada como uma expressão da essência ou da natureza dos indivíduos. A crença na natureza biológica da mulher, "essencialmente" uma reprodutora, torna-se evidente em face da experiência de maternidade. A maternidade, nesse sentido, pode ser entendida como um elemento fundamental na produção das diferenças na estruturação social de gênero.

A construção social da maternidade, onde a reprodução biológica é um elemento fundamental, é provavelmente a mais forte referência para fazer gênero (WEST e ZIMMERMAN, 1987). E fazer gênero é produzir e reproduzir a estrutura social.

O que vemos então é um paradoxo.

Se a maternidade, como expressão da "essência" feminina, é o que as torna mulheres, diferentes de homens, superar essas diferenças significa ter de lidar com a maternidade.

Lidar com a maternidade é lidar com as contradições sociais. Por um lado um estilo de vida de homens e mulheres casados voluntariamente sem filhos, ainda é interpretado como não normal ou natural e até como expressão de "egoísmo, imaturidade e irresponsabilidade" (TRELLA, 2007, p. 3). De outro lado a ética masculina das organizações (ACKER, 1990) ainda compreende a maternidade como uma oposição à vida profissional. Quando a mulher profissional engravida toda uma série de crenças sobre sua natureza de fêmea da espécie são

retomadas, muitas vezes para justificar sua "inadequação" ao espaço público. Para Ridgeway e Correll (2004) estes efeitos representam o *status* da maternidade no contexto de trabalho. As autoras argumentam que uma distinção categórica entre as mulheres como mãe e não mãe pode ser observada como uma distinção de *status*. Uma categoria se torna um *status* quando se desenvolvem crenças culturais compartilhadas que associam uma maior expectativa de competência e valor com uma categoria do que com a outra. Neste sentindo, para as autoras, ser uma 'não mãe' em contextos organizacionais (especificamente nos EUA) tem um maior *status* e valor do que ser uma mãe ou cuidadora principal de uma criança. Estas crenças levam a consequências de gênero que podem criar uma teia de obstáculos sutis ao avanço no mercado de trabalho para as trabalhadoras que estão na categoria de menor *status*.

Lidar com a maternidade também está longe de ser uma mera escolha que envolve *trade offs* como normalmente a literatura gerencial faz parecer. A identidade de mãe é construída desde muito cedo. Em que pesem as variações culturais e contextuais, as mulheres são socializadas desde a infância como "feitas" para a maternidade. Seus brinquedos, bonecas e miniaturas de utensílios domésticos, são todos produzidos para estimular-lhes o interesse com o cuidado da casa e dos filhos. Para Beauvoir (1970) os esplendores da maternidade são continuamente apontados e todas as possíveis desvantagens são justificadas por este sublime privilégio.

Lidar com a maternidade é fundamentalmente lidar com a identidade de mulher mãe. É também uma expressão pessoal de agência sobre a reprodução cultural de gênero. Por exemplo, Butler (1986, p. 42) comenta que "angústia e terror" pontuam as tentativas de se afastar dos comportamentos prescritos de gênero. Para ela, aceitar a maternidade como um fenômeno institucional e não uma realidade instintiva já expressa *per se* um jogo de restrição e liberdade permeado de sentimentos ambíguos. Dito de outra maneira, quando mulheres questionam as formas hegemônicas de maternidade e posicionam-se a esse respeito estão construindo novas formas de relações de gênero. Também o fazem a partir das pequenas práticas que estão simbolicamente associadas à maternidade. Novas configurações de gênero estão sendo construídas quando um pai aprende a cozinhar ou adapta a agenda para contribuir na criação dos filhos (informante E6) ou quando se contrata um homem para as tarefas domésticas (informante E10).

Mas gênero não é uma entidade desencarnada. Dessa forma, lidar com a maternidade é ainda uma construção da identidade de gênero sobre o corpo, *locus* do exercício disciplinar da estrutura social segundo Bourdieu (2002). A decisão sobre maternidade, sobre 'quando' e 'se' ela deve ocorrer, pode ser vista como um exercício de poder emancipatório sobre um corpo

disciplinado. Esse exercício é evidenciado no presente estudo por meio das interpretações das informantes sobre seu tempo biossocial. Todavia, o adiamento da maternidade também pode se mostrar como reflexo de um novo discurso dominante que, sobretudo, significa a maternidade como uma experiência concorrente à carreira profissional. Estudos mostram que o tempo da maternidade vem sendo cada vez mais um objeto de decisão condicionado a outros fatores. Em um estudo com 965 executivos, homens e mulheres, de 344 empresas (das 500 maiores e melhores do anuário de 2005 da revista Exame), Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2006) encontraram que as mulheres executivas estão postergando a maternidade, passando a ter filhos a partir dos 30 anos.

Ao buscarem retardar ao máximo a maternidade, ao decidirem-se por ter filhos podem encontrar dificuldades biológicas que implicam em recorrer a novas tecnologias de auxílio à reprodução. Em uma observação a partir de dados das fichas médicas de aproximadamente 1000 pacientes do centro de reprodução assistida de um hospital francês, Tain (2005) verificou um aumento considerável da idade média de procura do recurso a uma reprodução assistida além do aumento crescente do número de fecundações *in vitro*.

Contrapondo a lógica cartesiana da separação mente-corpo Chodorow (2003) documenta que muitas vezes a relação das mulheres com a maternidade é marcada pela ambivalência. Conflitos sobre ter filhos convergem com as mudanças sociais ocorridas nos papéis de gênero e padrões de família, nas interpretações culturais da biologia, do envelhecimento e de tempo, dos padrões de beleza estética e das limitações reais de idade biológica. No exercício da prática clínica, a autora observou em seus pacientes que quando a maternidade é adiada até demasiadamente tarde, o desejo de ter filhos é acompanhado de crises dolorosas e de um sentimento psicológico de culpa, e que pela falta da maternidade prejudicaram a si próprias e a outras pessoas.

É, pois, lidando com as experiências e concepções da maternidade e sua interface com a vida profissional que as mulheres gerentes buscam gerenciar as identidades de gênero do trabalho.

7.2. A percepção de tempo como produto e produtor das construções identitárias

Lidar com a maternidade também é informado pelos significados atribuídos ao tempo e às atividades relacionadas com o desempenho de múltiplos papéis. Essa face das concepções

de maternidade tem sido observada pela literatura que aborda a interface família e trabalho. Esse corpo de estudos se desenvolve sob duas perspectivas. Uma enfatizando o conflito e outra, mais recente, os benefícios psicológicos dessa interface.

O paradigma do conflito é baseado na suposição de que os papéis pessoais que não estão relacionados com o domínio do trabalho interferem com a capacidade das pessoas para realizar as tarefas gerenciais e o contrário, o desempenho de papéis relacionados ao trabalho influencia a qualidade da vida familiar. Este paradigma admite que esse conflito é, geralmente, maior para as mulheres do que para os homens em face da distribuição desigual das atividades pertinentes ao lar na maioria das sociedades. Três tipos de conflito são normalmente estudados: (i) a tensão resultante da percepção de escassez de tempo destinado ao trabalho e à família, (ii) a tensão gerada pela incompatibilidade no desempenho de papéis relativos a um e ao outro domínio e (iii) a tensão gerada pelo antagonismo entre os comportamentos exigidos para a vida profissional e a vida familiar (GREENHAUS e BEUTELL, 1985).

Outro paradigma é orientado pela suposição de que uma variedade de papéis pessoais pode oferecer mais oportunidades de satisfação pessoal e que o desempenho de determinados papéis pode gerar recursos utilizáveis em outros papéis e sinergia, reforçando assim o bem-estar psicológico (RUDERMAN *et al.*, 2002).

Ambos os paradigmas são construídos sobre a teoria de papéis, e subjacente a ambos há também a perspectiva objetiva e concreta tanto de tempo como de papéis. São escassas as investigações nesse campo que observem tempo e papéis como construções sociais simbólicas, cujos significados são subjetivamente interpretados.

Carlson, Kacmar e Stepina (1995) conduziram uma investigação em que o conflito é observado por uma ótica de ajuste (*fit*) entre saliência das identidades sociais e tempo demandado para o desempenho de papéis. Para os autores, a percepção de desajuste entre a identidade social saliente e o tempo demandado para o desempenho do papel relacionado à identidade, associado a um *locus* de atribuição causal externa, leva a alta percepção de conflito família-trabalho. Já a percepção de ajuste entre identidade saliente e tempo demandado para o desempenho do papel associado a essa identidade reduz a percepção de conflito. Embora a abordagem dos autores se guie por um diferente paradigma epistemológico, que parece entender o significado de papéis e tempo como concepções estáticas, seus achados correspondem em parte com os verificados no presente estudo, onde as concepções de tempo e identidade de papéis são observadas como reciprocamente influentes.

A forma como as informantes interpretam sua disponibilidade de tempo para os papéis é subordinada a sua concepção do que representa um determinado papel, e que tipo de ações devem ser efetivadas para legitimar a adequação ao papel.

Coerentemente com os achados do presente estudo estão os de Burke e Reitzes (1981). Os autores verificaram que a relação mútua entre identidades e desempenho de papéis ocorre porque existem em comum quadros subjacentes de referência. Este quadro comum de referência situa-se no sentido da identidade e do significado do desempenho. Por exemplo, se ser uma "boa mãe" significa cozinhar para as crianças e a mulher se identifica como "boa mãe", então a mulher vai tentar se comportar em conformidade, ou seja, de forma que será interpretado por ela mesma como agir como uma "boa mãe". O mesmo pode ser dito para o papel gerencial e comportamentos tais como trabalhar até tarde, ou verificar e-mails profissionais em casa.

Elaborando sobre as teorias de identidade de papel e discrepância do *self*, Bunderson e Thompson (2001) desenvolveram uma investigação da relação entre os significados derivados de tempo para atividades de trabalho e não trabalho com a experiência de conflito. Para os autores, o tempo é um recipiente de significados e o conflito é formado não apenas pelo aspecto quantitativo do tempo, mas também pela extensão em que o tempo investido em ambos os domínios é confirmador ou discrepante para a identidade.

No presente estudo verificamos que a percepção do tempo como sendo mais ou menos elástico responde à própria interpretação das ações como representativas das identidades de papel. Em outras palavras, o significado das ações e o quanto elas são ou não confirmadoras de uma identidade contribuem para a percepção do tempo como uma realidade elástica ou não.

7.3. Identidade e autoeficácia como um processo iterativo

Finalmente, lidar com as concepções e experiências da maternidade é um espaço para confirmação e desconfirmação das identidades por meio da contínua autoavaliação de autoeficácia resultante das experiências provenientes dos desempenhos de papéis.

O modelo presente nos traz que as mulheres envolvem-se em atividades que são escolhidas ou impostas pelos papéis profissionais e familiares. Tais atividades são significadas simbolicamente como relevantes ou não para a preservação das identidades ao

mesmo tempo em que oferecem oportunidade para autoavaliação no desempenho do papel, e, por conseguinte, ampliação ou redução da identificação com o papel.

A avaliação do autoconceito ou a avaliação afetiva de si mesmo em termos positivos ou negativos é um aspecto do *self* que tem recebido uma quantidade significativa de atenção na psicologia social.

Stets e Burke (2003) indicam duas dimensões dessa autoavaliação: uma com base na percepção de autoeficácia e outra com base no sentimento de aceitação e valorização pelos outros. Portanto perceber-se como eficaz é uma dimensão crítica para a autoavaliação.

O conceito de autoeficácia é mais comumente usado e empregado em estudos da vertente psicológica da Psicologia Social, enquanto que o ramo sociológico prefere usar o conceito de agência. Ambos os conceitos fazem parte das preocupações filosóficas sobre a antiga capacidade humana de ação, como determinismo e indeterminismo, voluntarismo e intencionalidade, livre-arbítrio e causalidade (GECAS, 1989).

A percepção de autoeficácia diz respeito à crença do indivíduo em sua capacidade de influenciar as situações que afetam sua vida.

As pessoas tentam manter uma estrutura de identidade, que é caracterizada por diferentes percepções de competência e controle sobre o ambiente em que vivem. Bandura (1989, p. 1175) declara que dos "mecanismos de agência pessoal, nenhum é mais central e penetrante do que a percepção das pessoas sobre sua capacidade de controlar os eventos que afetam suas vidas".

O campo de estudos sobre a autoeficácia não se mostra uniforme quanto ao foco de análise ou quanto à conceituação de eficácia, focando-se às vezes nos aspectos motivacionais e em outras nos aspectos cognitivos da percepção de autoeficácia (GECAS, 1989).

Bandura (1989) sugere haver duas faces da autoeficácia, uma desenvolvida a partir da percepção de autocontrole sobre o ambiente, relacionada com a percepção de competência e a outra desenvolvida a partir da antecipação dos possíveis resultados das ações no ambiente, relacionada a experiências anteriores. As duas faces são mutuamente influentes e indissociáveis no desenvolvimento da percepção de autoeficácia. Para o autor, metas desafiadoras aumentam o nível de motivação e desempenho para pessoas com alta percepção de autoeficácia. A ausência de autoeficácia está associada a sentimentos negativos e que trazem desvalorização do *self*, enquanto o contrário, a percepção de alta autoeficácia, leva a pessoa a elevar suas metas e a uma avaliação mais positiva do seu autoconceito.

Da perspectiva do interacionismo simbólico, com sua ênfase na visão pragmática da ação humana e de suas consequências, o indivíduo é visto como criador e criação do ambiente

do qual faz parte. A capacidade agenciosa do ser humano reflete a própria construção do *self* como um processo continuado, que apresenta uma face criativa e autônoma em relação à sociedade, externamente objetivada, ao mesmo tempo em que a internaliza transformando-a em si mesmo.

Portanto, não apenas as mulheres buscam agir de formas compatíveis com os significados depositados em uma identidade, como também reconstroem os significados dessas ações, quando se creem impossibilitadas de agirem de acordo com suas interpretações, mudando assim sua realidade social.

No presente estudo verificamos que as informantes constroem sua realidade das duas formas: agindo de acordo com os significados atribuídos às ações e ressignificando as ações de acordo com suas possibilidades de agir de acordo. A intensidade em que usam uma ou outra forma de agência depende tanto da sua percepção de êxito, ou seja, a avaliação de autoeficácia, como também da importância atribuída aos fatores externos que restringem ou facilitam algumas formas de ação.

7.4. As concepções de Maternidade e Gerência como exercícios de cuidar

No presente estudo observamos que as concepções de maternidade e gerência muitas vezes são associadas a atividades que descrevem formas de cuidado de outros, em especial filhos e subordinados.

Embora ligeiramente distintas na conotação[25] (o cuidar na maternidade aproxima-se mais da ideia de tratar, tomar conta, enquanto o cuidar gerencial remete à ideia de responsabilizar-se pela equipe e seus resultados), as duas associações trazem em comum a compreensão de que se trata de um conjunto de ações mais facilmente desempenhadas por mulheres do que por homens.

Na literatura gerencial o ato de cuidar é encontrado como um conceito adjacente ao conceito de liderança servidora. A expressão "liderança servidora" cunhada nos anos 70 por Robert Greenleaf diz respeito à ideia de uma liderança que coloca o atendimento das

[25] Segundo o dicionário digital Aulete cuidar pode ter inúmeros significados, dentre eles alguns que se aproximam mais da conotação maternal (como o de ter cuidados com algo, alguém ou si próprio; tratar; tomar conta de alguém ou algo) e outros que se aproximam mais da conotação gerencial (como o de ter o encargo de ou encarregar-se de algo, responsabilizar(-se) por algo ou alguém) (AULETE e VALENTE, s/d).

necessidades dos outros como o objetivo principal da liderança e anterior aos próprios interesses pessoais do líder.

Greenleaf descreve assim o líder servidor:

> Ele ou ela vê a manifestação externa desta conquista interna, começando por cuidar das pessoas em maneiras que exigem dedicação e habilidades, e que as ajudem a crescer e se tornarem mais saudáveis, mais fortes e mais autônomas. (GREENLEAF *et al.*, 2003, p. 37)

Lendo a descrição acima sem saber que se trata de uma construção de liderança, poderíamos presumir que se está descrevendo o papel materno, ou melhor, um ideal de papel materno fundado sobre a construção cultural do amor materno de nossos dias (BADINTER, 1985) que preconiza que a função da mãe é abdicar de si mesma para o bem dos filhos e da família, e que esse sacrifício estaria enraizado na "natureza" feminina das mulheres.

A crença de que mulheres teriam naturalmente a disposição para o cuidar é tão disseminada que Barbuto Jr. e Gifford (2010) examinaram diferenças por sexo em cinco dimensões da liderança servidora com 368 funcionários governamentais dos EUA, utilizando o SLQ (*Servant Leadership Questionnaire*). Os resultados não indicaram diferenças entre os sexos para nenhuma dimensão avaliada, negando os estereótipos de gênero vigentes para liderança.

Expectativas comportamentais baseadas em estereótipos de gênero contribuem para o desenvolvimento de barreiras enfrentadas tanto por homens como por mulheres nas relações de trabalho. Resultam de uma perspectiva binária de gênero que se manifesta como uma prisão normativa, da qual a fuga é severamente sancionada. Um exemplo é o já anteriormente citado conceito de "abelha-rainha" (MAVIN, 2008), que se refere a comportamentos pouco solidários de mulheres gerentes com outras mulheres. Isto seria resultado da concorrência, da escassez de mulheres em cargos gerenciais e da necessidade de adotar comportamentos adaptativos em ambientes tradicionalmente masculinos. Mavin (2008) lembra que a rivalidade e a solidariedade são comportamentos promovidos em alguns ambientes e coibidos em outros. Dessa forma, o contexto não pode ser descartado quando se estuda os comportamentos de gênero.

No presente estudo verificamos que a crença de que a disposição para o cuidar é inata para as mulheres é, no mínimo, fonte de angústia para aquelas mulheres que não se identificam com essa responsabilidade, gerando uma autoavaliação negativa em termos de feminilidade.

Entretanto, o uso de qualidades femininas para descrever o trabalho de gerenciamento tem marcado a atual literatura de gestão (FONDAS, 1997). A autora argumenta que esse

fenômeno representa uma feminização das concepções de gestão, embora não identificada como tal.

Por "feminização", a autora refere-se à propagação de características ou qualidades que são culturalmente admitidas como atributos femininos, tais como: empatia, apoio, carinho e nutrição, sensibilidade interpessoal, atenção e aceitação dos outros, ser responsivo às suas necessidades e motivações; e orientação para o interesse coletivo e em direção às metas de integração, como a coesão do grupo e estabilidade, uma preferência por relações abertas, igualitárias e cooperativas, ao invés de hierárquicas; e um interesse em realizar os valores e as relações de grande importância para a comunidade (FONDAS, 1997, p. 260).

Baseando-se na suposição de que, devido a essa feminização do trabalho gerencial, as mulheres poderiam estar "mais adaptadas" às tendências contemporâneas de gerenciamento, foram desenvolvidas inúmeras pesquisas buscando verificar as diferenças nos estilos de liderança de gestão entre os sexos, com uma variedade de resultados (KELLEY, 1997; GARDINER e TIGGEMANN, 1999; EAGLY e JOHANNESEN-SCHMIDT, 2001; GRZYBOVSKI, BOSCARIN e MIGOTT, 2002; EAGLY, JOHANNESEN-SCHMIDT e VAN ENGEN, 2003; HANASHIRO *et al.*, 2005; BARBUTO JR e GIFFORD, 2010).

Subjacente a esses estudos há a pressuposição de que as mulheres são mais orientadas para ações que expressam formas de cuidado com os outros. Dessa forma, transfere-se para o campo gerencial a mesma noção que permeia a noção de amor materno, equiparando pressões culturais a um instinto natural. A inconsistência dos achados revela também a tendência de focalizar a busca de semelhanças ou diferenças entre homens e mulheres nos próprios indivíduos, obscurecendo o vasto conjunto de fatores contextuais e interacionais que podem produzir diferenças e ou semelhanças.

Por um lado, em vista do caráter hegemônico da identidade de mãe verificado no presente estudo, essa analogia do papel gerencial com o cuidar "maternal" presente nos discursos das informantes, mas também na literatura gerencial atual, pode constituir um facilitador na construção da identidade de gênero no trabalho de mulheres gerentes. Por outro lado, dada sua natureza estereotípica, a associação do ato de cuidar como natural às mulheres tem o efeito de manutenção do sistema binário de gênero, com suas consequências morais, econômicas, políticas e sociais em geral.

7.5. Reproduzindo gênero

No estudo presente verificamos que apesar dessas mulheres terem galgado uma condição hierárquica que as coloca como pares de uma maioria masculina, e que para tanto tiveram que confrontar alguns dos papéis tradicionais de gênero, gênero é tão pervasivo que elas mesmas reproduzem esses modelos tradicionais.

Sendo assim, da mesma forma que a partir das práticas cotidianas estão muitas vezes reconfigurando as relações de gênero, também estão, por meio de práticas, reforçando alguns estereótipos e papéis tradicionais.

Uma das formas de reprodução de gênero que verificamos, não apenas reproduzindo gênero como uma oposição entre masculino e feminino, mas também como um estabelecimento de *status* entre essas duas categorias, está na terceirização de atividades domésticas para outras mulheres.

Bruschini e Lombardi (2001/02) comenta que existem condições facilitadoras que dão suporte para que algumas mulheres possam exercer atividades extradomiciliares. Uma delas é a existência de uma infraestrutura doméstica, outra o avanço na escolaridade e a queda nas taxas de fecundidade. A combinação dessas condições alça as mulheres aos mesmos patamares de competitividade que os homens.

O argumento da autora se baseia na constatação de que a responsabilidade pelos cuidados da casa e da família permanece como cabendo às mulheres. Isso aliado à falta de um aparelhamento do Estado que possibilite às mulheres exercer o trabalho remunerado fora do lar remete à escolha entre um ou outro papel. Mas, quando a necessidade econômica ou o anseio por uma carreira se fazem presentes, recorrem a "outros arranjos", tais como a rede de parentesco ou a contratação de profissionais, invariavelmente representados por outras mulheres.

Portanto, as condições que são facilitadoras para mulher de classe média e superior são as mesmas condições que reforçam as desigualdades de gênero para mulheres de classes sociais mais desfavorecidas, na medida em que as primeiras "terceirizam" para outras mulheres (mães, empregada, babás, etc.) as atividades associadas aos cuidados da casa e da família, mas essas segundas, por outro lado, acumulam as responsabilidades pelas tarefas em seus próprios lares.

Gênero é uma estruturação social, em que cada um de nós participa diariamente para a sua reprodução. A reprodução de gênero não se trata de uma ação intencional. Ao contrário,

gênero está tão impregnado na organização social e reconstituído nas formas de interação cotidianas que se torna inquestionável (WEST e ZIMMERMAN, 1987; LORBER, 1994; BOURDIEU, 2002). No centro dessa organização estrutural estão os estereótipos. Estereótipos são crenças generalizadas, amplamente compartilhadas sobre homens e mulheres e seus papéis sociais, comportamentos, atributos, interesses, direitos e deveres. Um exemplo se vê quando uma das informantes comenta que sua mãe não atende ao "modelo de avó" que desejaria ter para "levar a sua filha ao balé".

Estereótipos manifestam-se tanto nas formas mais explícitas de discriminação quanto nas pequenas práticas rotinizadas, que reforçam a condição secundária das mulheres.

Como as representações de papéis de gênero estão presentes tanto no imaginário de homens como mulheres, o que se percebe é que em alguns momentos o avanço dessas mulheres a campos historicamente dominados por homens não caracteriza de fato uma mudança nas relações de gênero. O que está sendo alterado, em alguns momentos, é apenas sua própria posição, como indivíduos, dentro dessa estrutura social e sua autoidentificação como membro de uma mesma categoria social.

Ridgeway e Smith-Lovin (1999) comentam que gênero é uma identidade de fundo que modifica outras identidades às vezes mais salientes na situação. Poderíamos dizer que outras identidades, tais como classe social, educação, profissão etc. também modificam a identidade de gênero. É um processo dinâmico e bidirecional.

No presente estudo, verificamos diferentes formas de lidar com as atribuições de papéis de gênero. Uma, e a mais comum, é o repasse de atividades domésticas para outras mulheres. Dessa forma, há uma perpetuação da distribuição tradicional de papéis, pois homens continuam não sendo envolvidos nessas tarefas. Outra, também tradicional, é o acúmulo de responsabilidades por algumas dessas mulheres. Novamente verificamos uma concordância em que a responsabilidade por tais tarefas pertence à mulher. Mas também encontramos algumas formas menos estereotipadas na distribuição das responsabilidades do lar, incluindo maridos e até a presença de empregados homens para o atendimento das tarefas relacionadas à casa e à criação dos filhos.

Parafraseando Orwell poderíamos dizer que "todas as mulheres são iguais, mas algumas são mais iguais do que outras".

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente estudo observamos que a construção das identidades de gênero das mulheres gerentes resulta de um processo contínuo da autoavaliação de eficácia no processo de lidar com as experiências e concepções em torno da relação maternidade-trabalho. Lidar com a maternidade envolve uma negociação constante entre as forças estruturais e as ações autônomas por meio de ações significativas. Significados que são construídos e reconstruídos nas interações sociais.

Do lado das forças estruturais estão as concepções hegemônicas de maternidade e que a assumem como um instinto natural das mulheres. Assim, as mulheres são socializadas a crer que, não somente que o desejo de maternidade faz parte da natureza feminina, como também que a aptidão para criar os filhos é inerente a todas as mulheres e uma atividade para a qual os homens não estão preparados.

Estas forças estruturais forjam nas mulheres desde muito cedo a identidade de "mães".

Ao entrarem nas organizações, deparam-se com um ambiente onde crenças de que a maternidade inerentemente concorre com a carreira são amplamente compartilhadas. Onde o ideal de trabalhador prevalente é caracterizado pela disposição em colocar o trabalho antes de todas as outras considerações. Um trabalhador que se supõe seja assexuado e que, portanto, não engravida.

A sociedade não apenas diferencia o gênero, mas também lhes atribui *status*. O masculino se sobrepõe ao feminino, e as organizações incorporam essa distinção em suas práticas cotidianas, em suas políticas etc. Para terem sucesso nas organizações as mulheres adotam inúmeras possibilidades de lidar com essa distinção de gênero. Assumem posturas onde se tornam masculinas, femininas, andróginas, assexuadas e até "de"generadas[26] (*degendered*), buscando gerar as melhores condições possíveis de gênero dentro do contexto de trabalho. Como proposto por West e Zimmerman (1987) com base no conceito de *gender display* de Goffman, mulheres em cargos gerenciais exibem gênero como ações situadas, isto é, as ações são adequadas aos contextos específicos. Isso mostra uma complexa relação de autonomia e de subordinação em relação aos padrões sociais de gênero.

[26] Na língua portuguesa o verbo degenerar tem o sentido de perder as qualidades originais, porém transformando-se em algo pior. Estragar-se, corromper-se. (AULETE e VALENTE, s/d).

Quando a gravidez e a maternidade se apresentam, o controle (ou gerenciamento de impressão) sobre sexo e gênero é menor. Em outras palavras, a mulher grávida torna-se evidentemente sexuada, a mãe torna-se evidentemente mulher.

Dessa forma, para alcançarem posições mais altas na hierarquia organizacional, as mulheres precisam não apenas superar as tradicionais barreiras explícitas e implícitas que se impõem, como resultado de estereótipos de gênero, mas também necessitam lidar com a maternidade. Isso significa lidar com a própria identidade de gênero e autoconcepção de feminilidade que é, em grande parte, construída em torno da ideia da maternidade.

Embora muitos estudos abordem a problemática das identidades de gênero no contexto do trabalho, não temos conhecimento de outros estudos que tenham investigado como se dá esse diálogo interno entre o indivíduo e seu meio.

A relação maternidade-carreira tem sido amplamente investigada, mas também não temos conhecimento de estudos onde esta relação tenha sido observada por uma perspectiva em que, ao invés de ser assumida como um fato concreto, seja compreendida como uma construção subjetiva.

Tampouco verificamos estudos em que a identidade feminina, construída sobre as concepções da Maternidade, e não apenas sobre as experiências de maternidade, fosse considerada para a compreensão das circunstâncias que envolvem a carreira de mulheres.

Acreditamos que este estudo tenha, assim, contribuído com uma perspectiva adicional para o entendimento das dificuldades encontradas por mulheres ao longo de sua vida profissional. Envidar esforços na busca de ascensão profissional não implica apenas em instrumentalizar as questões relativas à maternidade, mas sim toda uma negociação identitária em torno do autoconceito de gênero.

Os achados permitem-nos tecer algumas considerações sobre as implicações da construção da identidade de gênero centrada na significação da maternidade para o campo organizacional.

Primeiro, nenhuma das grandes vantagens da diversidade preconizadas pela literatura (COX e BLAKE, 1991) será alcançada enquanto as organizações continuarem a valorizar o "masculino" em suas empregadas mulheres e negarem o "feminino". A verdadeira diversidade deve ir além da mera melhoria da distribuição demográfica. Deve desafiar o senso comum de gênero incorporado em empregos e cargos, em políticas e práticas, onde o masculino e o feminino são hierarquicamente organizados.

Depois, a feminilidade encontra na maternidade sua expressão máxima, contudo a maternidade continua sendo uma barreira para a igualdade de gêneros. A paternidade não.

Organizações podem e devem ampliar seus esforços para que a maternidade deixe de ser entendida como um concorrente para a carreira de mulheres e ainda, ampliar esforços para que a paternidade seja também valorizada. O futuro da força de trabalho, com a qual as organizações devem desde já se preocupar e ocupar, pois é óbvio que as organizações dependem de famílias para fornecer a futura força de trabalho e novos consumidores, depende em parte de como as organizações observam a relação família-trabalho. Perspectivas organizacionais que veem família e trabalho como esferas separadas, e que compreendem que as organizações não têm qualquer responsabilidade sobre bem-estar familiar e as condições de reprodução humana são, em última instância, autodestrutivas.

Finalmente, podemos compreender que as mulheres gerentes podem ser mais produtivas se não tiverem que abrir mão de parte de sua identidade para serem aceitas no contexto organizacional. Gastam uma enorme quantidade de energia buscando formas alternativas de agir, contornando situações e se ajustando ao modelo hegemônico. Energia essa que é desviada de sua capacidade produtiva e criativa destinada ao trabalho. Mulheres que se mobilizam para desenvolver uma carreira profissional são inevitavelmente capturadas por sistemas paradoxais de avaliação que geram tensões e aumento de esforço emocional. Os padrões sociais de "boas mulheres" confrontam com os padrões organizacionais de "bom gerente", porque estes valorizam predominantemente formas masculinas de agir e pensar. Entretanto, muitas dessas formas não são plenamente aceitas para as mulheres nos demais contextos de relações sociais.

Compreendemos também que as organizações são participantes fundamentais na construção da sociedade ocidental e podem promover ou dificultar a mudança social. Movendo-se para além das tradicionais práticas organizacionais em torno da maternidade e paternidade, as organizações podem ajudar a produzir novas relações sociais, onde a diferença entre homens e mulheres não será mais vista como uma diferença de *status*, mas sim como uma fonte de possibilidades.

A construção de organizações mais igualitárias não é apenas um pleito social de justiça, mas também um imperativo estratégico das organizações. Para isso é essencial que se reconheça o valor intrínseco de uma força de trabalho genuinamente diversa, não apenas no que concerne a gênero, mas também a raça, etnia, regionalismos, idade, profissões, habilidades etc.

8.1. Limitações e sugestões para futuras pesquisas

A escolha metodológica da *Grounded Theory*, que encaminha o pesquisador ao campo sem uma hipótese prévia, possibilitou a revelação de relações que poderiam não ser observadas por outras abordagens metodológicas e, a partir dessas relações, foi possível propormos o modelo presente. Entretanto, vale ressaltar que a abordagem teórica não permite tecer generalizações. Antes o modelo deve ser considerado uma proposição hipotética para futuras análises. As evidências na literatura do campo confirmam o quadro geral, mas as propostas específicas devem ser ainda verificadas.

Apesar do apoio de dados na literatura existente, os achados não são livres de possíveis limitações. Compreendemos que a principal limitação possível dos resultados está relacionada ao perfil das informantes. Apesar da variabilidade de idade, situação de maternidade e estado civil, setores de trabalho, regiões do estado em que trabalham e formação profissional, o grupo ainda se mostrou bastante homogêneo e com um perfil dominante: mulheres brancas, de classe média, educadas.

Dessa forma sugerimos em novas pesquisas a ampliação do grupo social de análise para mulheres em diferentes posições na organização, homens, pessoas com diferentes orientações sexuais, homens e mulheres de grupos étnicos/raciais não dominantes e quaisquer grupos sociais que possibilitem identificar novas formas de construção das identidades de gênero no trabalho e suas implicações para os estudos em gênero no campo da diversidade organizacional.

Adicionalmente, os estudos que buscam encontrar relações entre gênero e autoeficácia em geral apontam para o maior senso de autoeficácia de homens, contudo os estudos normalmente ocorrem no contexto de trabalho, predominantemente masculino. Mulheres podem perceber-se como mais eficazes quando confrontadas com tarefas tradicionalmente vistas como femininas, mas não há estudos que verifiquem se homens também apresentam alta autoeficácia quando confrontados com tarefas como cuidar de filhos ou cuidar da casa. Embora fora do campo dos estudos organizacionais, estudos dessa ordem poderiam proporcionar um quadro mais completo das relações de gênero que confronta os atuais estereótipos de autoeficácia e capacidade agenciosa. Dessa forma sugere-se também ampliar o escopo dos estudos de administração para além das fronteiras da organização, de forma a obtermos uma percepção mais acurada das interinfluências de sistemas sociais, e de como as

identidades dos trabalhadores são construídas no âmbito do trabalho em função de contextos relacionais mais amplos.

.

REFERÊNCIAS

AALTIO-MARJOSOLA, I.; MILLS, A. J. **Gender, identity, and the culture of organizations.** London ; New York: Routledge, 2002. 226 p.

ABU-SAAD, I.; ISRALOWITZ, R. E. Gender as determinant of work values among university students in Israel. **The Journal of Social Psychology**, v. 137, n. 6, p. 749-763, 1997.

ACEVEDO, C. R. *et al.* Social Representations of Women in Advertising Images. **EnANPAD 2004 - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Curitiba: Anais do XXVIII EnANPAD, 2004.

ACKER, J. Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. **Gender & Society**, v. 4, n. 2, p. 139-158, jun., 1990.

ADKINS, L.; SKEGGS, B. **Feminism after Bourdieu**. Oxford, U.K. ; Malden, Mass.: Blackwell : Sociological Review, 2004. vi, 258 p. (The sociological review monographs.).

ALVARO, J. L.; GARRIDO, A. **Psicologia social**. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

ALVESSON, M.; BILLING, Y. D. Gender and Organization: Towards a Differentiated Understanding. **Organization Studies**, v. 13, n. 12, p. 73-102, 1992.

ANDRADE, A. L. S. *et al.* Gênero nas organizações: um estudo no setor bancário. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 2, 2002.

ARAÚJO, A. J. D. S. Reestruturação Produtiva e Divisão Sexual do Trabalho: Mudanças e Permanências. **Caderno Conceitos**, v. 5, n. 7, p. 7-16, 2002.

ARENDT, R. J. J. Construtivismo ou construcionismo? Contribuições deste debate para a Psicologia Social. **Estudos de Psicologia**, v. 8, n. 1, p. 5-13, 2003.

ARONSON, E.; WILSON, T. D.; AKERT, R. M. **Psicologia Social**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2002.

ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. Social Identity Theory and the Organization. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 20-39, 1989.

ATWATER, L. E.; CAREY, J. A.; WALDMAN, D. A. Gender and discipline in the workplace: Wait until your father gets home. **Journal of Management**, v. 27, n. 5, p. 537-561, 2001.

AULETE, F. J. C.; VALENTE, A. L. S. **Aulete digital - Dicionário contemporâneo da lingua portuguesa.** Lexikon Editora Digital ltda., s/d.

BADINTER, E. **Um Amor conquistado: o mito do amor materno** Tradução de DUTRA, W. 2ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1985.

BANDEIRA-DE-MELLO, R. Softwares em pesquisa qualitativa. In: GODOI, C. K.; SILVA, A. B.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. (Ed.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, estratégias e Métodos.** São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. J. C. A. Grounded Theory. In: GODOI, C. K.; SILVA, A. B.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. (Ed.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, estratégias e Métodos.** São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. J. C. D. A. Administrando o risco: uma teoria substantiva da adaptação estratégica de pequenas empresas a ambientes turbulentos e com forte influência governamental. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. Especial, p. 157-179, 2004.

BANDURA, A. Human Agency in Social Cognitive Theory. **American Psychologist**, v. 44, n. 9, p. 1175-1184, 1989.

BARBUTO JR, J. E.; GIFFORD, G. T. Examining sex differences of the servant leadership dimensions: an analysis of the agentic and communal properties of the servant leadership questionnaire. **Journal of Leadership Education**, v. 9, n. 2, 2010.

BARBUTO JR., J. E.; GIFFORD, G. T. Examining gender differences of servant leadership: an analysis of the agentic and communal properties of theServant Leadership Questionnaire. **Journal of Leadership Education**, v. 9, n. 2, Summer, 2010.

BEAUVOIR, S. D. **O Segundo Sexo - Fatos e mitos**. Tradução de MILLIET, S.: Difusão Européia do Livro, 1970. (volume 1).

BELLE, F. Executivas: Quais as diferenças na diferença? In: CHANLAT, J.-F. *et al.* (Ed.). **O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993.

BEM, S. L. Gender schema theory: A cognitive account of sex typing source. **Psychological Review** v. 88, n. 4, p. 354-365, 1981.

_____. Dismantling gender polarization and compulsory heterosexuality: Should we turn the volume down or up? **Journal of Sex Research**, v. 32, n. 4, p. 329-334, 1995.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Tradução de FERNANDES, F. D. S. 24ª. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004. 247 p.

BETIOL, M. I. S. Ser administradora é o feminino de ser administrador? **EnANPAD 2000 - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Florianópolis: Anais do XXIV EnANPAD, 2000.

BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. As mulheres executivas e suas relações de trabalho. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 31, n. 4, p. 17-33, 1991.

BIDDLE, B. J. Recent Development in Role Theory. **Annual Review of Sociology**, v. 12, p. 67-92, 1986.

BIERMAN, L. Regulating reindeer games. **Academy of Management Executive**, v. 11, n. 4, p. 92-93, 1997.

BLUMER, H. **Symbolic Interactionism: Perspective and method**. Berkeley, CA: University Press, 1998.

BORGES, J. F.; MEDEIROS, C. R. D. O.; MIRANDA, R. Construção Social das Relações de Gênero e da Carreira Executiva: Análise Semiótica da Presença de Estereótipos na Literatura Gerencialista **EnANPAD 2008 - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Rio de Janeiro Anais do XXXII EnANPAD, 2008.

BOURDIEU, P. **A dominação masculina**. Tradução de KÜHNER, M. H. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

BRASIL, L.; PEREIRA, A. N.; MACHADO, V. L. A Inserção do Gênero Feminino na Empresa Reflete a Participação Feminina na População Economicamente Ativa? Um Estudo de Caso da Companhia Energética do Paraná - COPEL. **EnANPAD 2008 - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Rio de Janeiro Anais do XXXII EnANPAD, 2008.

BRICKELL, C. The sociological construction of gender and sexuality. **The Sociological Review**, v. 54, n. 1, p. 87-113, 2006.

BRITO, M. J. M. *et al.* Traços identitários da enfermeira-gerente em hospitais privados de Belo Horizonte, Brasil. **Saúde e Sociedade [online]**, v. 17, n. 2, 2008. Disponível em:<<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-12902008000200006&lng=en&nrm=iso>>. Acesso em: 12/06/2010.

BRITTON, D. M.; LOGAN, L. Gendered Organizations: Progress and Prospects. **Sociology Compass**, v. 2, n. 1, p. 107-121, 2008.

BROWNE, K. R. An Evolutionary Account of Women's Workplace Status. **Managerial and Decision Economics**, v. 19, n. 7/8, p. 427-440, Nov./ Dec., 1998.

BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. A bipolaridade do trabalho feminino no Brasil contemporâneo. **Cadernos de Pesquisa da Fundação Carlos Chagas**, n. 110, p. 67-104, 2000.

_____. Instruídas e trabalhadeiras trabalho feminino no final do século XX. **Cadernos Pagu** n. 17/18, p. 157-196, 2001/02.

BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. B. "Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX". **Cadernos de Pesquisa da Fundação Carlos Chagas**, v. 34, n. 121, p. 105 -138, 2004.

BRUSCHINI, M. C. A. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Seminário Internacional Gênero e Trabalho.** São Paulo e Rio de Janeiro, 2007.

BRYANT, A. Grounded Theory and Pragmatism: The Curious Case of Anselm Strauss. **FQS - Forum: Qualitative Social Research**, v. 10, n. 3, 2009. Disponível

em:<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/viewArticle/1358/2850>. Acesso em: 14/11/2009.

BRYANT, A.; CHARMAZ, K. Grounded Theory in historical perspective: an epistemological account. In: BRYANT, A.; CHARMAZ, K. (Ed.). **The SAGE Handbook of Grounded Theory**. Los Angeles: Sage Publications, 2007.

_____ (Eds.) **The SAGE Handbook of Grounded Theory**. Los Angeles: Sage Publicationsed. 2007.

BURKE, P. J.; REITZES, D. C. The Link Between Identity and Role Performance. **Social Psychology Quarterly**, v. 44, n. 2, p. 83-92, Jun., , 1981.

BURKE, P. J.; STETS, J. E. **Identity Theory**. New York: Oxford University Press, 2009.

BURKE, S.; COLLINS, K. M. Gender Differences in Leadership Styles and Management Skills. **Women in Management Review**, v. 16, n. 5, p. 244-256, 2001.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis.** London: Heinemann, 1979.

BUSSEY, K.; BANDURA, A. Social cognitive theory of gender development and differentiation. **Psychological Review**, v. 106, n. 4, p. 676-713, 1999.

BUTLER, J. Sex and Gender in Simone de Beauvoir's Second Sex. **Yale French Studies**, n. 72, p. 35-49, 1986.

CALÁS, M. B.; SMIRCICH, L. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Ed.). **Handbook de Estudos Organizacionais.** . São Paulo: Atlas, 2001.

CALLERO, P. L. The Sociology of Self. **Annual Review of Sociology**, v. 29, n. 1, 2003.

CAPPELLE, M. C. A. **O trabalho feminino no policiamento operacional: subjetividade, relações de poder e gênero na oitava região da Polícia Militar de Minas Gerais**. (2006). 378 f. (Doutorado) - Ciências Administraivas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

CAPPELLE, M. C. A. *et al.* A Produção Científica sobre Gênero nas Organizações: Uma Meta-Análise **30º ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**. Salvador 2006.

_____. A Produção Científica sobre Gênero nas Organizações: Uma Meta-Análise. **REAd – Revista Eletronica de Administração**, v. 13, n. 3, 2007.

CAPPELLE, M. C. A.; CRAMER, L.; NETO, A. P. Relações de Gênero na Polícia: A Construção das Representações Sociais do Masculino e do Feminino em uma Organização Militar. **EnANPAD 2001 - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Campinas: Anais do XXV ENANPAD, 2001.

CAPPELLE, M. C. A. *et al.* A representação feminina na mídia de negócios: um Estudo com duas revistas populares especializadas em gestão. **EnANPAD 2003 - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Atibaia: Anais do XXVII EnANPAD, 2003.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. D. O. L.; BRITO, M. J. D. Relações de poder segundo Bourdieu e Foucault: uma proposta de articulação teórica para a análise das organizações. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 7, n. 3, p. 356-369, 2005.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. D. O. L.; BRITO, M. J. D. M. Relações de Gênero e de Poder: Repensando o Masculino e o Feminino nas Organizações. **EnANPAD 2002 - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração** Salvador: Anais do XVI EnANPAD, 2002.

CAPPELLE, M. C. A. *et al.* Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **RAE Eletrônica**, v. 3, n. 2, p.1-17, 2004. Disponível em:<http://www16.fgv.br/rae/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1663&Secao=FOR.ESTCRI&Volume=3&Numero=2&Ano=2004>.

CARLSON, D. S.; KACMAR, K. M.; STEPINA, L. P. An examination of two aspects of work-family conflict: Time and Identity. **Women in Management Review;** , v. 10, n. 2, p. 17-25, 1995.

CARVALHO, M. P. F. S.; CARVALHO, J. L. F. S.; CARVALHO, F. A. A. O Ponto de Vista Feminino na Reflexão Ética: Histórico e Implicações para a Teoria de Organizações **EnANPAD 2001 - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Campinas: Anais do XXV EnANPAD, 2001.

CHODOROW, N. J. **The reproduction of mothering**. Berkeley: University of California Press, 1978.

_____. "Too Late": Ambivalence About Motherhood, Choice, and Time. **Journal of the American Psychoanalytic Association**, v. 51, n. 4, p. 1181-1198, 2003.

CHUSMIR, L. H.; KOBERG, C. S.; MILLS, J. Male-Female differences inthe association of Managerial Style and Personal Values. **The journal of Social Psychology**, v. 129, n. 1, p. 65-78, 2001.

CIAMPA, A. C. A. **A Estória do Severino e a História da Severina: um ensaio de psicologia social**. 4ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1987.

COLLINSON, D.; HEARN, J. 'Men' at 'work': multiple masculinities / multiple workplaces. In: MAC AN GHAILL, M. (Ed.). **Understanding masculinities: social relations and cultural arenas**. Buckingham: Open University Press, 1996.

CONNELL, R. Change among the Gatekeepers: Men, Masculinities, and Gender Equality in the Global Arena. **Signs: Journal of Women in Culture and Society**, v. 30, n. 3, p. 1801-1825, 2005.

CONNELL, R. W.; MESSERSCHMIDT, J. W. Hegemonic Masculinity:Rethinking the Concept. **Gender & Society**, v. 19, n. 6, p. 829-859, 2005

CORRELL, S. J. Constraints into preferences: gender, status, and emerging career aspirations. **American Sociological Review**, v. 69, n. 1, p. 93-113, 2004.

COX, T. H.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 3, p. 45-56, 1991.

CRAMER, L.; CAPPELE, M. C. A.; SILVA, A. L. Inserção da Mulher no Mundo dos Negócios: Construindo uma Identidade. **Organização, Gestão e Trabalho**, s/d. Disponível em:<http://www.ufop.br/ichs/conifes/anais/OGT1301/htm>. Acesso em: 30.10.2009.

DEY, I. Grounding Categories. In: BRYANT, A.; CHARMAZ, K. (Ed.). **The Sage Handbook of Grounded Theory**. London: Sage Publications, 2007.

DIJKSTRA, S. Simone de Beauvoir and Betty Friedan: The Politics of Omission. **Feminist Studies**, v. 6, n. 2, p. 290-303, 1980.

DIOGO, M. F.; COUTINHO, M. C. A dialética da inclusão/exclusão e o trabalho feminino. **Interações**, v. 9, n. 21, p. 121-142, 2006.

DOOREWAARD, H. Hegemonic Power and Locality. **4 th Organization, Identity and Locality symposium on critical organization studies**. Aotearoa, New Zealand. 2008.

DUBAR, C. **A socialização: Contrução das identidades sociais e profissionais**. Tradução de SILVA, A. S. M. D. São Paulo: Martin Fontes, 2005.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. Women and the labyrinth of leadership. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 9, p. 62-71, 2007.

EAGLY, A. H.; JOHANNESEN-SCHMIDT, M. C. The Leadership Styles of Women and Men. **Journal of Social Issues**, v. 57, n. 4, p. 781-797, 2001.

EAGLY, A. H.; JOHANNESEN-SCHMIDT, M. C.; VAN ENGEN, M. L. Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. **Psychological Bulletin**, v. 129, n. 4, p. 569-591, 2003.

EAGLY, A. H.; WOOD, W. Explaining Sex Differences in Social Behavior: A Meta-Analytic Perspective. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 17, n. 3, p. 306 - 315, 1991.

ELY, R.; PADAVIC, I. A feminist analysis of organizational research on sex differences. **The Academy of Management Review**, v. 32, n. 4, p. 1121-1143, 2007.

ELY, R. J. The Power in Demography: Women's Social Constructions of Gender Identity at Work. **The Academy of Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 589-634, 1995.

ERIKSON, E. H. **O ciclo da vida completo**. São Paulo: Artmed, 1998.

ÉSTHER, A. B. **A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração das universidades federais em minas gerais**. (2007). Tese (Doutorado) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

FAUSTO-STERLING, A.; GOWATY, P. A.; ZUK, M. Evolutionary Psychology and Darwinian Feminism. **Feminist Studies**, v. 23, n. 2, p. 402-417, 1997.

FEARON, J. D. **What is identity (As we now use the word)? .** Stanford University, 1999. Unpublished Work.

FERRAZ, I.; GALLI, D.; TREVISAN, L. Âncoras de carreira: uma questão de gênero? **Revista Administração em Diálogo**, v. 2, n. 11, p. 90-117, 2008.

FONDAS, N. Feminization Unveiled: Management Qualities in Contemporary Writings. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 257-282, 1997.

_____. Feminization Unveiled: Management Qualities in Contemporary Writings. **The Academy of Management Review**. v. 22(1)1997. p. 257-282.

GARDINER, M.; TIGGEMANN, M. Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male - and female - dominated industries. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 72, n. 3, p. 301-315, 1999.

GECAS, V. The Social Psychology of Self-Efficacy. **Annual Review of Sociology**, v. 15 p. 291-316, 1989.

GEPHART, R. Qualitative Research and the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 454-462, 2004.

GIDDENS, A. **The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration**. Berkeley: University of California Press, 1984.

GLASER, B. G. **Emergence vs Forcing: Basics of Grounded Theory Analysis**. Mill Valley, CA: Sociology Press, 1992.

_____. The future of grounded theory. **Qualitative health research**, v. 9, n. 6, p. 836-845, 1999.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research**. New York: Aldine de Gruyter, 1967.

GLEASON, P. Identifying Identity: A Semantic History. **The Journal of American History**, v. 69, n. 4, p. 910-931, 1983.

GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana**. Tradução de RAPOSO, M. C. S. 13ª. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

GRAVES, L. M.; ELSASS, P. M. Sex and sex dissimilarity effects in ongoing teams: Some surprising findings. . **Human Relations**, v. 58, n. 2, p. 191-221, 2005.

GREENHAUS, J. H.; BEUTELL, N. J. Sources of Conflict between Work and Family Roles. **The Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 76-88, Jan.,, 1985.

GREENLEAF, R. K. *et al.* **The servant-leader within : a transformative path**. New York: Paulist Press, 2003. vii, 258 p.

GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. M. B. Estilo Feminino de Gestão em Empresas Familiares Gaúchas. **RAC - Revista de Administração Contemporânea** v. 6, n. 2, p. 185-207, 2002.

HAIG, B. D. Grounded Theory as Scientific Method. **Philosophy of Education**, 1995. Disponível em:<http://www.psyencelab.com/library/documents/docs/Haig%20Grounded%20Theory%20as%20Scientific%20Method.pdf>. Acesso em: 08/01/2009.

HALL, W. A.; CALLERY, P. Enhancing the Rigor of Grounded Theory: incorporating reflexivity and relationality. **Qualitative health research**, v. 11, n. 2, p. 257-272, 2001.

HANASHIRO, D. M. M. *et al.* Diversidade na Liderança: Há Diferença em Gênero? **EnANPAD 2005 - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Brasília: Anais do XXIX EnANPAD, 2005.

HIRATA, H. Globalização e divisão sexual do trabalho. **Cadernos Pagu**, n. 17-18, p. 139-156, 2002.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. A divisão sexual do trabalho revisitada. In: MARUANI, M.; HIRATA, H. (Ed.). **As novas fronteiras da desigualdade: Homens e mulheres no mercado de trabalho.** São Paulo: Editora Senac, 2003.

HOGG, M. A. Social Identity. In: LEARY, M. R.; TANGNEY, J. P. (Ed.). **Handbook of Self and Identity**. New York: The Guilford Press, 2003. p. 128-152.

HOGG, M. A.; TERRY, D. J. Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 121-140, 2000.

HOGG, M. A.; TERRY, D. J.; WHITE, K. M. A tale of two theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory. **Social Psychology Quarterly**, v. 58, n. 4, p. 255-269, 1995.

IBARRA, H. Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, n. 3, p. 422-447, 1992.

ICHIKAWA, E. Y.; SANTOS, L. W. Apresentando a Grounded Theory: uma nova abordagem qualitativa na pesquisa organizacional. **EnANPAD 2001 - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração.** Campinas: Anais do XXV EnANPAD, 2001.

KELLEY, M. J. M. Gender differences and leadership: a study. 1997.

KOMAROVSKY, M. The concept of social role revisited. **Gender & Society**, v. 6, n. 2, p. 301-313, 1992.

KUHN, T. S. **Estrutura das revoluções científicas**. 2. ed. São Paulo: Perspectiva, 1978.

LORBER, J. *et al.* "The Reproduction of Mothering": A Methodological Debate. **Signs: Journal of Women in Culture and Society**, v. 6, n. 3, p. 482-514, 1981.

LORBER, J. N. T. H. D. The Social Construction of Gender. In: LORBER JUDITH (Ed.). **Paradoxes of Gender**. London: Yale University Press, 1994.

LOURO, G. **Gênero, sexualidade e educação**. Petrópolis: Vozes, 1997.

LUXEN, M. F. Sex differences, Evolutionary Psychology and Biosocial Theory: Biosocial Theory is no alternative. **Theory & Psychology**, v. 17, n. 3, p. 383-394, 2007.

MAAR, W. L. A dialética da centralidade do trabalho. **Ciência e Cultura**, v. 58, n. 4, p. 26-28, 2006.

MACHADO, H. V. A Identidade e o Contexto Organizacional:Perspectivas de Análise. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. Edição Especial p. 51-73, 2003.

MAINES, D. R. Social Organization and Social Structure in Symbolic Interactionist Thought. **Annual Review of Sociology**, v. 3, p. 235-259, 1977.

MARTIN, C. L.; RUBLE, D. N.; SZKRYBALO, J. Cognitive theories of early gender development. **Psychological Bulletin**, v. 128, n. 6, p. 903-933, 2002.

MARTIN, J. Deconstructing Organizational Taboos: The Suppression of Gender Conflict in Organizations. **Organization Science**, v. 1, n. 4, p. 339-359, 1990.

MARTIN, P. Y. "Said and Done" Versus "Saying and Doing": Gendering Practices, Practicing Gender at Work. **Gender & Society**, v. 17, n. 3, p. 342-366, 2003.

MARTINS, A. O ingresso de mulheres docentes em Instituições de Ensino Superior públicas em Pernambuco (2001-2007) e o setor público como empregador não-discriminatório. **Fazendo Gênero 8 - Corpo, Violência e Poder**. Florianópolis. 2008.

MAVIN, S. Queen Bees, Wannabees and Afraid to Bees: No More 'Best Enemies' for Women in Management? **British Journal of Management**, v. 19, p. S75-S84, 2008.

MCDERMID, D. Pragmatism. **Stanford Encyclopaedia of Philosophy**, 2006. Disponível em:<http://www.iep.utm.edu/p/pragmati.htm >. Acesso em: 20/07/2010.

MCDOWELL, L. Masculinity, identity and labour market change: some reflections on the implications of thinking relationally about difference and the politics of inclusion. **Geografiska Annaler**, v. 86, n. 1, p. 45-56, 2004.

MEAD, G. H. **Mind Self and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist.** Chicago: University of Chicago, 1934. Disponível em:<http://www.brocku.ca/MeadProject/Mead/pubs2/mindself/Mead_1934_toc.html>.

MELO, G. F. D.; GIAVONI, A.; TRÓCCOLI, B. T. Estereótipos de Gênero Aplicados a Mulheres Atletas. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 20, n. 3, p. 251-256, 2004.

MELO, M. C. O. L. *et al.* Representações femininas na mídia de negócios brasileira. **Organização & Sociedade**, v. 31, n. 11, 2004.

MEYERSON, D. E.; FLETCHER, J. K. A modest manifersto for shattering the Glass Ceiling. **Harvard Business Review**, p. 127-136, Jan./Feb., 2000.

MILLIKEN, F. J.; MARTINS, L. L. Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 2, p. 402-433, 1993.

MIRANDA, A. R. A. *et al.* Professoras e Gerentes: Articulando Identidade e Gênero na Gestão Pública Executiva. **EnANPAD 2009 - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. São Paulo: Anais do XXXIII EnANPAD, 2009.

NICOLSON, P. **Gender, Power and Organisation: A Psychological Perspective**. London: Routledge, 1996.

OLIVEIRA, N.; OLIVEIRA, R. D. C. M.; DALFIOR, S. D. R. Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no Banco do Brasil. **EnANPAD 2000 - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Florianópolis: Anais do XXIV EnANPAD, 2000.

PAIVA, G. J. D. Identidade psicossocial e pessoal como questão contemporânea. **Psico**, v. 38, n. 1, p. 77-84, 2007.

PANDIT, N. R. The Creation of Theory: A Recent Application of the Grounded Theory Method **The Qualitative Report**, v. 2, n. 4, 1996. Disponível em:<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR2-4/pandit.html>. Acesso em: 01/09/2010.

PARSONS, T. **The Social System**. London: Routledge, 1991.

PEREIRA, A. N. *et al.* A Inclusão Vertical de Gênero no Setor Bancário: Um Estudo Documental, Evolutivo e Comparativo do Banco do Brasil e do Bradesco **EnANPAD 2008 - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Rio de Janeiro Anais do XXXII EnANPAD, 2008.

PEREIRA, J. S. F. O Modelo de Competência – a Gestão da Força de Trabalho segundo o Sexo. **EnANPAD 2006 - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Salvador: Anais do XXX EnANPAD, 2006.

POGGIO, B. Editorial: Outline of a Theory of Gender Practices. **Gender, Work and Organization**, v. 13 n. 3, 2006.

RAGINS, B. R.; TOWSEND, B.; MATTIS, M. Gender Gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. **Academy of Management Executive**, v. 12, n. 1, p. 28-42, 1998.

RANDEL, A. E.; JAUSSI, K. S. Gender Social and Personal Identity, Sex Dissimilarity, Relationship Conflict, and Asymmetrical Effects. **Small Group Research**, v. 39, n. 4, p. 468-491, 2008.

REICHERTZ, J. Abduction: The Logic of Discovery of Grounded Theory. **Forum Qualitative Sozialforschung** v. 11, n. 1, 2010. Disponível em:<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/viewArticle/1412/2902>. Acesso em: 15/5/2010.

RIDGEWAY, C. L.; CORRELL, S. J. Unpacking the Gender System: A Theoretical Perspective on Gender Beliefs and Social Relations. **Gender & Society**, v. 18, n. 4, p. 510-531, Aug., 2004.

RIDGEWAY, C. L.; SMITH-LOVIN, L. The gender system and interaction. **Annual Review of Sociology**, v. 25, p. 191-216, 1999.

RIGGS, S. Comparing Apples and Oranges: Job Evaluations. **The Worklife Report**, v. 8, n. 1, p. 7-8, 1991.

RISMAN, B. J. Gender as a Social Structure: Theory Wrestling with Activism. **Gender & Society**, v. 18, n. 4, p. 429-450, 2004.

RUDERMAN, M. N. *et al.* Benefits of Multiple Roles for Managerial Women. **The Academy of Management Journal**, v. 45, n. 2 p. 369-386, Apr.,, 2002.

SANTOS, L. L. D. S.; PINTO, M. D. R. Fenomenologia, Interacionismo Simbólico e Grounded Theory: Um Possível Arcabouço Epistemológico-Metodológico Interpretacionista Para a Pesquisa em Administração ? . **EnANPAD 2007 - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Rio de Janeiro: Anais do XXXI EnANPAD, 2007.

SAUERBRONN, J. F. R. Mulheres são Diferentes (Entre Si!) – Um Estudo Sobre Valores de Consumo Femininos no Esporte. **EnANPAD 2003 - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Atibaia: Anais do XXVII EnANPAD, 2003.

SCHEIN, V. E.; MUELLER, R. Sex role stereotyping and requisitemanagement characteristics: A cross cultural look. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, n. 5, p. 439-447, 1992.

SCHEIN, V. E. *et al.* Think manager—think male: a global phenomenon? **Journal of Organizational Behavior**, v. 17, n. 1, p. 33-41, 1996.

SCOTT, J. W. Gender: A Useful Category of Historical Analysis. **The American Historical Review**, v. 91, n. 5, p. 1053-1075, Dec., 1986.

SCOTT, K. W. Relating Categories in Grounded Theory Analysis: Using a Conditional Relationship Guide and Reflective Coding Matrix. **The Qualitative Report**, v. 9, n. 1, p. 113-126 2004.

SHALIN, D. N. Pragmatism and Social Interactionism. **American Sociological Review**, v. 51, n. 1, p. 9-29, 1986.

_____. The pragmatic origins of Symbolic Interactionism and the crisis of classical science. **Studies in Symbolic Interaction**, v. 12, p. 223-251, 1991.

SHAW, S.; HOEBER, L. "A strong man is direct and a direct woman is a bitch": Gendered discourses and their influenceon employment roles in sport organizations. **Journal of Sport Management**, v. 17, n. 4, p. 347-375, 2003.

SILVA, A. L.; VILAS BOAS, L. H. B.; BRITO, M. J. As Representações Sociais sobre a Mulher:Percepções de Gênero em uma Agência Bancária. **EnANPAD 2001 - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Campinas: Anais do XXV EnANPAD, 2001.

SILVEIRA, N. S. P. A diversidade de gênero e as diferenças e semelhanças na hierarquia de valores do trabalho de homens e mulheres no chão de fábrica. **REGE. Revista de Gestão USP**, v. 13, n. especial -1º trim., p. 77-91, 2006.

_____. Entendendo a Experiência de Inclusão-Exclusão de Mulheres em Cargos de Alta Gerência **EnANPAD 2009 - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. São Paulo: Anais do XXXIII EnANPAD, 2009.

SIMON, R. W.; NATH, L. E. Gender and Emotion in the United States: Do Men and Women Differ in Self-Reports of Feelings and Expressive Behavior? **The American Journal of Sociology**, v. 109, n. 5, p. 1137-1176, 2004.

SIMPSON, B.; CARROLL, B. Re-viewing 'Role' in Processes of Identity Construction. **Organization**, v. 15, n. 1, p. 29-50, 2008.

SOUZA, M. A.; FERREIRA, M. C. Identidade de gênero masculina em civis e militares. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 10, n. 2, 1997.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **RAUSP - Revista de Administração da USP**, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.

STELTER, N. Z. Gender Differences in Leadership: Current Social Issues and Future Organizational Implications. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 2, n. 4, p. 88, 2002.

_____. Gender Differences in Leadership: Current Social Issues and Future Organizational Implications. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 8, n. 4, p. 88-99, 2002.

STETS, J. E.; BURKE, P. J. Identity theory and social identity theory. **Social Psychology Quarterly**, v. 63, n. 3, p. 224-237, 2000.

_____. A Sociological Approach to Self and Identity. In: LEARY, M. R.; TANGNEY, J. P. (Ed.). **Handbook of Self and Identity**. NEW YORK: The Guilford Press, 2003.

_____. A Sociological Approach to Self and Identity. In: LEARY, M. R.; MACDONALD, G.; TANGNEY, J. P. (Ed.). **Handbook of Self and Identity**. New York: The Guilford Press, 2003. Cap.7. p. 128-152.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de Teoria Fundamentada.** Tradução de ROCHA, L. D. O. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008. 288 p.

STRYKER, S. The Vitalization of Symbolic Interactionism. **Social Psychology Quarterly**, v. 50, n. 1, p. 83-94, 1987.

_____. Traditional symbolic interactionism, role theory, and structural symbolic interactionism: The road to identity theory. In: TURNER, J. (Ed.). **Handbook of Sociological Theory**. New York: Springer, 2006.

STRYKER, S.; BURKE, P. J. The past, present, and future of an identity theory. **Social Psychology Quarterly**, v. 63, n. 4, p. 284-297, 2000.

STRYKER, S.; VRYAN, K. D. The Symbolic Interactionis frame. In: DELAMATER, J. (Ed.). **Handbook of Social Psychology**. New York: Springer, 2006.

STUHLMACHER, A. F.; WALTERS, A. E. Gender differences in negotiation outcome: a meta-analysis. **Personnel Psychology**, v. 52, p. 653-677, 1999.

SUDDABY, R. From the editors: what Grounded Theory is not. **The Academy of Management Journal**, v. 49, n. 4, p. 633-642, 2006.

SYED, J.; MURRAY, P. A. A cultural feminist approach towards managing diversity in top management teams. **Equal Opportunities International**, v. 27, n. 5, p. 413-432, 2008.

TAIN, L. Um filho quando eu quiser?: o caso da França contemporânea. **Revista Estudos Feministas**, v. 13, n. 1, p. 53 - 67, 2005.

TANURE, B.; NETO, A. C.; ANDRADE, J. O. A Super Executiva às voltas com Carreira, Relógio Biológico, Maternidade, Amores e Preconceitos **EnANPAD 2006 - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração.** Salvador: Anais do XXX EnANPAD, 2006.

TCHAICOVSKY, F. M.; ELIZUR, D. Diferenças de gênero em valores no trabalho e motivação para realização. **VII Conferência Bi-Anual da International Society for the Study of Work and Organization Values (ISSWOV)** Jerusalem, 2000.

TEMAN, E. **Birthing a Mother: The Surrogate Body and the Pregnant Self**. Berkeley/Los Angeles, CA: University of California Press, 2010.

THIRY-CHERQUES, H. R.; PIMENTA, R. D. C. Condição feminina e percepção dos valores morais no nível técnico e gerencial das organizações brasileiras **EnANPAD 2003**

- Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Atibaia: Anais do XXVII EnANPAD, 2003.

THOMPSON, J. A.; BUNDERSON, J. S. Work-Nonwork Conflict and the Phenomenology of Time: Beyond the Balance Metaphor. **Work and Occupations**, v. 28, n. 1, p. 17-39, February, , 2001.

THORPE, H. Bourdieu, Feminism and Female Physical Culture: Gender Reflexivity and the Habitus-Field Complex. **Sociology of Sport Journal**, v. 26, n. 4, p. 491-516, 2009.

TOWNSLEY, N. C. Review Article: Looking Back, Looking Forward. Mapping the Gendered Theories, Voices, and Politics of Organization. **Organizations Reviews**, v. 10, n. 3, p. 617-639, 2003.

TRELLA, D. Hegemonic Motherhood: Reconceptualizing Femininity and Family through the Lens of Voluntary Childlessness. **Annual Meeting Program of Population Association of América 2007**. New York, 2007.

TRUSS, C.; GOFFEE, R.; JONES, G. Segregated occupations and gender stereotyping: a study of secretarial work in Europe. **Human Relations**, v. 48, n. 11, p. 1331-1353, 1995.

TURNER, B. F.; TURNER, C. B. Exemplars, Prototypes, and Gender Stereotypes for Persons Varying in Age. **Annual Meeting of the American Psychological Association.** Washington, DC. 1992.

TURNER, R. Role Theory. In: TURNER, J. H. (Ed.). **Handbook of Sociological Theory.** New York: Springer 2001. p. 233-254.

WALKER, D.; MYRICK, F. Grounded Theory: An Exploration of Process and Procedure. **Qualitative Health Research**, v. 16, n. 4, p. 547-559, 2006.

WEST, C.; ZIMMERMAN, D. H. Doing Gender. **Gender & Society**, v. 1, n. 2, p. 121-151, Jun.-, 1987.

WOOTTON, B. H. Gender differences in occupational employment. **Monthly Labor Review**, v. 120, n. 4, p. 15-24, 1997.

YBEMA, S. *et al.* Articulating identities. **Human Relations**, v. 62, n. 3, p. 299-322, 2009.

YOUNG, A. M.; CADY, S.; FOXON, M. J. Demystifying Gender Differences in Mentoring:Theoretical Perspectives and Challenges for Future Research on Gender and Mentoring. **Human Resource Development Review**, v. 5, n. 2 p. 148-175, 2006.

APÊNDICE

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas

CARTA CONVITE

Nome da pesquisa: Construindo a identidade de gênero no trabalho

Pesquisador responsável: Nereida Salette Paulo da Silveira
Informação sobre a pesquisa:

Sou professora da Universidade Presbiteriana Mackenzie, e estou elaborando minha tese de doutorado, nessa mesma universidade, cujo tema relaciona-se a com a construção da identidade de gênero no trabalho.

Identidade de gênero refere-se ao autoconceito que uma pessoa tem sobre ser feminino e masculino, de acordo com os significados socialmente atribuídos a essas identidades.

Invariavelmente, essas identidades são definidas em termos exclusivos, ou seja, "masculinidade é o que feminilidade não é" e vice-versa. No entanto, as teorias mais recentes admitem a composição múltipla da identidade de gênero e sua construção como algo fluido, mutável, com dimensões ortogonais e relacionais, contextualizadas e situadas tanto econômica como historicamente.

Dessa forma, homens e mulheres constroem sua feminilidade e masculinidade em relação aos contextos onde interagem socialmente.

O objetivo desse projeto é entender, através da narrativa de mulheres em posição gerencial, como a identidade de gênero é construída e reconstruída no trabalho e que processos do contexto organizacional atuam como facilitadores ou inibidores.

Para isso, convido você a participar desse estudo.

Assumo o compromisso de manter sigilo quanto à sua identidade e garanto a você total liberdade de desistir de participar no decorrer da pesquisa, além de fazer questionamento qualquer que seja durante o processo. Solicito, também, sua permissão para gravar a entrevista, cujo conteúdo não será divulgado senão em pequenos trechos, que não identificarão de forma alguma o pesquisado. Comprometo-me, também, a compartilhar os resultados dessa pesquisa com todos os participantes.

_____

Nereida Salette Paulo da Silveira

RG 12 972 531 – TIA 7073446-1

Universidade Presbiteriana Mackenzie