



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

LUISA DE LAVOR

**DISCRIMINAÇÃO ENTRE MULHERES E REDES DE
APOIO FEMININO NO TRABALHO**

BRASÍLIA – DF

2018

LUISA DE LAVOR

**DISCRIMINAÇÃO ENTRE MULHERES E REDES DE
APOIO FEMININO NO TRABALHO**

Monografia apresentada à Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Débora Dorneles Barem

Brasília – DF

2018

Lavor, Luisa de

Discriminação entre mulheres e redes de apoio feminino no trabalho / Luisa de Lavor. Brasília, 2018.

88f.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,
Departamento de Administração.

Orientação: Professora Débora Dorneles Barem.

1. Gênero. 2. Redes de apoio. 3. Sororidade.
4. Competição feminina. 5. Organizações. I. Título.

LUISA DE LAVOR

**DISCRIMINAÇÃO ENTRE MULHERES E REDES DE
APOIO FEMININO NO TRABALHO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Luisa de Lavor

Débora Dorneles Barem
Professora-Orientadora

Doutor, Marcus Vinícius Soares Siqueira
Professor-Examinador

Mestre, Olinda Maria Gomes Lesses
Professor-Examinador

Brasília, 21 de junho de 2018

À minha mãe, por ser a minha primeira e principal referência de mulher.

Ao meu irmão, Yuri, por ser o meu melhor amigo e nunca me deixar duvidar de mim mesma, por ter me ensinado a sempre considerar as questões sociais, e por ter me apresentado um mundo novo de possibilidades, que, anos mais tarde, culminaram nesta pesquisa.

Ao Rodrigo, por caminhar ao meu lado, tornando a vida mais leve.

Ao meu pai, por possibilitar os meus estudos.

À Débora, minha orientadora, pela sua afetividade e por ser uma referência de empoderamento, além de sempre tratar o meu trabalho com respeito, sem nunca questioná-lo ou diminuí-lo.

À Ana Elisa, minha primeira mentora profissional, que me mostrou que era possível.

Às participantes desta pesquisa, que me ensinaram e me confiaram perspectivas valiosas.

À minha incrível rede de apoio feminina, com quem aprendo todos os dias, e a quem sempre recorro para dividir alegrias e tristezas.

Às mulheres que me antecederam na luta pelos nossos direitos, e que dividiram comigo um conhecimento sem o qual este trabalho não seria possível, muito obrigada.

Às mulheres, que me inspiram e acolhem todos os dias.

A cultura não faz as pessoas. As pessoas fazem a cultura. Se uma humanidade inteira de mulheres não faz parte da cultura, então temos que mudar nossa cultura.

Chimamanda Ngozie Adichie

RESUMO

Esta pesquisa está vinculada à temática de gênero, abordando as relações entre mulheres e a discriminação de gênero no contexto de trabalho a partir de uma perspectiva de interação feminina. Como objetivo geral, propôs-se investigar se as relações entre mulheres no âmbito do trabalho são influenciadas pela lógica social machista, pretensão desmembrada em objetivos específicos que englobavam investigar a discriminação entre mulheres no trabalho, levantar indícios de que as entrevistadas tenham sido estimuladas a competir com outras mulheres ou estigmatizá-las, além de verificar a existência de redes de apoio feminino no âmbito laboral. Para tanto, utilizou-se uma abordagem qualitativa, com a realização de entrevistas individuais semiestruturadas com nove mulheres de perfis variados. Os discursos foram analisados de modo a apreender os principais desafios enfrentados pelas entrevistadas, as características da discriminação entre mulheres e da formação de redes de apoio relatadas. Evidenciou-se a ocorrência de discriminação e competição – não raro irrefletida – entre o gênero feminino: reprodução de estereótipos, assédio moral, desqualificação do assédio sexual sofrido por colegas, dupla cobrança em relação a gestoras mulheres, reprodução de comentários machistas e disputas pessoalizadas foram alguns dos contornos da interação feminina. Por outro lado, os achados demonstram que as mulheres também se unem, formando redes de apoio, comumente de forma espontânea. Elementos como o compartilhamento de experiências e conhecimentos estratégicos, o fato de estarem sujeitas aos mesmos desafios e desigualdades, a torcida pelo crescimento das colegas, o estabelecimento de laços pessoais, o incentivo e apoio no enfrentamento de situações difíceis e as discussões acerca de assuntos como feminismo, sororidade e impactos da desigualdade de gênero no dia a dia de trabalho sustentavam essas alianças. Por fim, discutiu-se que os imperativos machistas têm influenciado as interações femininas no trabalho, prejudicando demandas individuais e coletivas na perseguição da igualdade de gênero. Os resultados foram problematizados frente às discussões feministas de sororidade, à necessidade de as empresas se posicionarem frente aos relacionamentos perversos que se estabelecem em seu interior, e às pautas de diversidade que se colocam para as organizações atuais.

Palavras-chave: Gênero. Sororidade. Trabalho.

ABSTRACT

This research focuses on gender studies, addressing the relationships between women and gender discrimination in the context of work environments, from the perspective of female interaction. The main objective of this study has been to investigate whether women discriminate against other women in companies, a pretense dismembered in specific objectives that included raising indications that respondents were encouraged to compete with or stigmatize women, as well as verifying the existence of networks of support in the workplace. A qualitative approach was implemented, with semi-structured individual interviews with nine women of varied profiles. The interviews were then analyzed in order to understand the main challenges faced by the interviewees, the characteristics of discrimination between women and the formation of support networks among them. Evidence of the occurrence of discrimination and competition - not often unrelated - between the female gender was found during this study: reproduction of stereotypes, moral harassment, disqualification of sexual harassment suffered by colleagues, double standards towards female managers, reproduction of sexist comments and personal disputes were some of the contours of female interaction in the workplace found in this study. On the other hand, the findings also show that women can come together, forming support networks, usually spontaneously. Elements such as sharing experiences and strategic knowledge, being subject to the same challenges and inequalities in the workplace, cheering for peer growth, establishing personal ties, encouragement and support in coping with difficult situations, and canvassing on issues such as feminism, sorority, and impacts of gender inequality on a day to day basis underpinned these alliances. Finally, it was argued that the male imperatives have influenced female interactions in the workplace, hampering individual and collective demands in the pursuit of gender equality. The results were problematized in the face of feminist discussions about sorority, the need for companies to position themselves against the perverse relationships that are established within them, and to the patterns of diversity that exist within today's organizations.

Keywords: Gender. Job. Female interaction in the workplace. Woman. Female. Sorority.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil das participantes.....	48
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Formulação do problema.....	13
1.2	Objetivo Geral.....	13
1.3	Objetivos Específicos.....	14
1.4	Justificativa	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	A história da mulher no trabalho.....	17
2.2	Feminismo e patriarcado	20
2.3	Manifestações da desigualdade de gênero.....	26
2.4	Comportamentos femininos frente a uma realidade desigual.....	36
2.5	O feminino e a mídia.....	42
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	45
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	45
3.2	Caracterização das participantes do estudo	47
3.3	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	48
3.4	Procedimentos de coleta de análise de dados.....	49
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	51
5	CONCLUSÃO	77
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	88

1 INTRODUÇÃO

As questões de gênero vêm sido abordadas por produções acadêmicas sob diversas óticas, explorando a maneira pela qual se deu a inserção da mulher no âmbito produtivo, as características da empregabilidade feminina, as desigualdades de gênero observadas na sociedade, a existência do teto de vidro nas organizações e os principais desafios enfrentados pelas mulheres, à medida que migram do ambiente doméstico e adentram o mercado de trabalho.

Os resultados das reivindicações do movimento feminista, iniciado no século XX, ainda se espriam pelos países nos dias de hoje. Esse movimento problematizou a questão de gênero, demandando a igualdade entre mulheres e homens por meio de pautas como o acesso ao estudo pelas meninas ao redor do mundo (MELO, 2011).

Em 2015, o Fórum Econômico Mundial divulgou dados demonstrando que o Brasil permanece atrasado em termos de igualdade de gênero. Intitulada *Global Gender Gap Index*, a pesquisa realizada pelo órgão investiga as disparidades levando em conta diversos indicadores econômicos, e seus resultados posicionaram o Brasil como o 85º país mais desigual em termos de gênero, dentre 145 nações observadas. Wilkinson e Pickett (2009) analisam que as nações mais díspares também enfrentam problemas de saúde, mobilidade social e falta de qualidade de vida.

Segundo a análise de conteúdo realizada por Nascimento (2015), os artigos acadêmicos sobre o tema da desigualdade produzidos no período de 2005 a 2015 confirmam que a redução das disparidades foi de fato pouco expressiva. Ainda assim, as mulheres mantêm sua luta por emancipação, saindo do foco exclusivo da família e buscando oportunidades profissionais.

Wajzman et al. (1998) pontuam que a participação das mulheres no âmbito laboral se intensificou a partir dos anos 70, graças à conjunção de fatores demográficos, econômicos e culturais. Mesmo que a presença feminina no mundo do trabalho evidencie-se em escala nunca antes vista, as atividades produtivas de mulheres permanecem socialmente como secundárias, e a sua entrada no mercado de trabalho não resultou em divisões mais igualitárias de tarefas no lar, caracterizando a dupla jornada. A maternidade se mantém como concorrente da carreira, haja vista as maiores taxas de desemprego das mulheres quando estas se tornam mães – situação acentuada nos segmentos de baixa renda, em grande parte pela falta de acesso a formas alternativas de cuidado infantil e pela baixa escolaridade (OLIVEIRA et al., 2009).

Nas empresas, o contingente feminino continua enfrentando tratamento diferenciado com base no gênero, e o salário inferior representa apenas o fator mais óbvio de discriminação. O *Global Gender Gap Index* também revela que, a despeito de possuírem um nível de escolaridade competitivo, as mulheres ainda perdem em participação no mercado de trabalho quando se estabelece um comparativo com as carreiras masculinas.

As desigualdades não são encontradas apenas em organizações cujas atividades são consideradas essencialmente masculinas, porém nestas demonstram-se fortes evidências de que a cultura e o clima são permeados por disparidades de gênero, prejudicando o dia a dia de trabalho e a progressão de carreira das mulheres (ALMEIDA, 2012).

Em termos de representatividade política, o Brasil ainda discrimina mulheres na participação de decisões de caráter público. Após a conquista do direito de votarem e serem votadas na década de 30, a ocupação feminina em cargos de poder na sociedade evoluiu muito pouco (MELO, 2011).

Diante do exposto, fica claro que a participação de mulheres em posições de poder é pouco expressiva, e a maior parte do contingente feminino se encontra em ocupações de menor prestígio. Considerando esse cenário, depreende-se que a questão feminina ainda precisa ser amplamente discutida na busca pela equidade entre os gêneros. Assim, a pesquisa realizada surgiu do interesse de compreender se a cultura machista e patriarcal afeta o modo como as mulheres relacionam-se entre si no ambiente organizacional.

Este estudo foi, portanto, proposto a fim de explorar as nuances dos relacionamentos femininos no trabalho, visando a analisar se as mulheres têm consciência das desigualdades de gênero a que estão sujeitas e, mais do que isso, se modelam seus comportamentos com o objetivo de se desvincularem da misoginia característica da sociedade atual ao lidarem com suas colegas.

Para isso, foi apresentado um quadro histórico enfocando questões sensíveis ao gênero feminino, de modo a posicionar a evolução da participação da mulher nas organizações, contrapondo os principais problemas enfrentados desde então e explicitando as mudanças observadas no decorrer dessa trajetória. Também foram explorados temas que se apresentam na literatura, na busca de enriquecer a perseguição dos objetivos desta pesquisa, clarificando em que lugar as mulheres se encontram no panorama organizacional e como essa posição pode ser problematizada frente às discussões sobre gestão e diversidade que se apresentam às organizações atuais.

1.1 Formulação do problema

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), desde a década de 60 as mulheres são maioria no país, compondo, em 2013, 51,5% do total populacional. No ano de 2015, a população feminina teve remuneração média 23,6% menor do que a masculina, e 37,3% das famílias eram sustentadas por mulheres, segundo dados da Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílio (PNAD) desse mesmo ano.

A literatura acadêmica possui uma diversidade de estudos abordando a desigualdade de gênero com base em comportamentos discriminatórios por parte dos homens. Ainda que a população feminina ultrapasse a masculina em número, as mulheres sejam responsáveis pelo sustento de significativa parte dos lares no país e o contingente feminino tenha superado o masculino em termos de escolaridade – isso no contexto da sociedade do conhecimento –, a igualdade entre os gêneros caminha a passos lentos e as mulheres continuam sendo preteridas.

O machismo é um problema estrutural que permeia as instituições sociais em todos os níveis. Ainda assim, diante desse cenário, é preciso considerar a internalização desse machismo pelas próprias mulheres, prejudicando sua demanda pela igualdade enquanto grupo. Faz-se necessário analisar como essa introjeção tem influenciado o comportamento feminino no trabalho. É possível que as mulheres estejam atuando, elas mesmas, como veículo de reprodução das discriminações a que estão sujeitas?

1.2 Objetivo Geral

Visando a responder à pergunta disposta, este estudo propõe investigar se o cenário de desigualdades em que estão inseridas as mulheres altera, em alguma medida, o modo como estas se comportam frente a suas colegas. A partir desse enfoque, e considerando-se as perspectivas de mulheres em diferentes contextos e perfis variados, podem ser obtidas informações interessantes sobre a condição das mulheres no mercado de trabalho como um todo.

1.3 Objetivos Específicos

- Levantar se acontece discriminação de mulher para mulher no ambiente organizacional;
- Investigar indícios de que as mulheres pesquisadas tenham sido estimuladas a competir e estigmatizar outras mulheres ao longo de suas trajetórias;
- Identificar se as mulheres estabelecem redes de apoio feminino no trabalho.

1.4 Justificativa

As estatísticas mencionadas acerca do contingente feminino engendram reflexões acerca da desigualdade de poder, a qual, segundo Alves (2014), pode ser observada sob três prismas – raça, gênero e classe. Assim, torna-se necessário abordar o tema sob a ótica do gênero, sob pena de invisibilizar novamente as mulheres e suas questões particulares (Idem).

Guzzi (2010) endossa a influência do gênero no contexto de trabalho, em que as identidades de gênero são reproduzidas e reiteradas na convivência profissional. Assim, posiciona o gênero como elemento da análise de comportamentos e interações sociais dentro do ambiente organizacional:

Las organizaciones son desarrolladas y mantenidas por medio de procesos y estructuras con género, así como las ocupaciones son tipificadas en género y desempeñadas por personas con género y que desarrollan prácticas con género en locales y atmosferas con género. (Idem, p. 442)

Nicholson (1996) reforça que o entendimento de si mesmo como um indivíduo dotado de gênero em uma cultura machista altera os modos como a integridade e a convivência social são estabelecidas. A vivência cotidiana é sugestionada pelas disparidades de gênero e pela marginalização, influenciando o sentido de identidade individual. Assim, o sistema de gênero faz com que as mulheres tenham dificuldade de enxergar uma realidade alternativa na qual não estejam subordinadas a uma esfera de dominação masculina.

O ingresso da mulher no âmbito do trabalho não bastou para que se estabelecessem relações de equidade entre os gêneros. Em 2003, quando essa inserção contava cerca de dois séculos, uma pesquisa realizada pelo Instituto Ethos apontou que as empresas que possuíam políticas bem definidas sobre a igualdade de gênero – apresentando ações a fim de promover a

igualdade de salários e a capacitação com foco no desenvolvimento de mulheres, por exemplo – somavam apenas 3%.

As organizações não estão isentas da desigualdade entre gêneros. Por serem espaços que abrigam experiências e interações diversas, pautadas por traços de dominação e resistência, ajudam a compor as identidades femininas e masculinas. Dessa forma, tornam-se palco da reprodução das expectativas de gênero no âmbito laboral (BUTLER, 2003).

Nesse sentido, faz-se necessário estudar de que modo relações discriminatórias de gênero são transpostas para o ambiente produtivo, considerando que o trabalho é componente expressivo da identidade dos indivíduos, em tempos nos quais estes passam grande parte de seus dias nas empresas.

Assim, o tema aqui proposto demonstra-se relevante para os gestores, para que possam (re)educar-se e lançar um olhar crítico sobre o ambiente organizacional, atuando de modo a minimizar desigualdades e promover um ambiente diverso e salutar para o desempenho de suas equipes. Com isso, podem encurtar a distância entre o estudo acadêmico e a prática organizacional, desdobrando um discurso meramente formal de pró-igualdade em ações capazes de influenciar e alterar o modo como os colaboradores se comportam em seu trabalho, atribuindo importância às demandas das minorias.

Thomas (1994) aponta que a diversidade deve alcançar os níveis mais altos das organizações. Diante disso, coloca o desafio de se adotarem ações afirmativas para que os indivíduos pertencentes a minorias sejam capacitados para assumir esses cargos. Faz-se necessário, então, gerenciar a diversidade com o objetivo de que esse contingente heterogêneo seja capaz de produzir tanto quanto, ou mais, do que grupos que eram anteriormente homogêneos.

As discussões de gênero aqui apresentadas também podem fornecer embasamento para a criação de políticas organizacionais que atuem na capacitação de mulheres para a liderança, partindo-se do entendimento de que a condição feminina não se deve à sua configuração biológica – reconhecendo-se, assim, a relevância do estabelecimento de tais políticas e da observação de como as disparidades vêm sendo reproduzidas. Essa proposta faz coro à argumentação de Rezende (2009) sobre como alguns grupos se apropriam do poder e asseguram a exclusão de outros, afastando-os da oportunidade de se distanciarem das condições de sofrimento e discriminação a que estão corriqueiramente expostos.

A pesquisa pode, ainda, contribuir para a Academia, unindo-se a outras da mesma linha para reforçar a necessidade de se discutir o fato de que, na sociedade e, mais especificamente, nas empresas, a questão feminina está longe de ser resolvida. Para tal,

apresenta novas formas de observar a questão de gênero, fornecendo subsídio para reflexões sobre o tema, formulação de novas hipóteses ou gerando indícios para análise em outros estudos.

Por fim, e como elemento principal da pretensão desta pesquisa, pretende-se provocar reflexões nas leitoras mulheres, trazendo conhecimento que pode ser empoderador. É preciso entender se e como as mulheres estão se apoiando no ambiente organizacional, de modo a analisar se seus próprios comportamentos podem ser fruto da interiorização de uma cultura machista e, a partir disso, ampliar a discussão sobre como as mulheres podem ocupar cada vez mais espaços.

O estudo também visa a apresentar experiências que podem ampliar o repertório do contingente feminino e prepará-lo para as dificuldades e desafios que se apresentam no ambiente organizacional. Tal pretensão engloba incitar reflexões acerca de como as mulheres podem colocar suas questões, valorizar outras mulheres, interferir positivamente em suas carreiras e, mais do que isso, suscitar considerações sobre maneiras de pressionar as empresas por uma política de igualdade entre os gêneros.

Pretende-se, ainda, trazer à luz maneiras não declaradas por meio das quais o machismo é manifestado. Irigaray et al. (2010) refletem sobre como piadas ou comentários tidos como bem humorados reforçam preconceitos, contradizendo discursos organizacionais de diversidade e igualdade e silenciando as questões de grupos menos valorizados. Os autores complementam que uma política empresarial desvinculada de ações efetivas não proporciona a resolução de questões de desigualdade, despertando o interesse em analisar como os sujeitos de pesquisa visualizam suas próprias demandas e as de suas colegas, e como elas enxergam que isso é encarado pelas instituições em que trabalham.

Desse modo, assim como os autores acima, ao estudarem a minoria representada pelos homossexuais nas organizações, concluem que comportamentos discriminatórios não são passíveis de ocorrer apenas de heterossexuais para com homossexuais, mas também entre os homossexuais eles próprios, faz sentido verificar se isto também é verdadeiro para grupos de mulheres.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A história da mulher no trabalho

A inserção feminina na realidade do trabalho fora do lar iniciou-se no contexto industrial, entre fins do século XVIII e princípio do século XIX, acompanhando, assim, o enraizamento do sistema produtivo capitalista. O momento que se seguiu ao término da Segunda Guerra Mundial igualmente mobilizou esse ingresso, dada a escassez de operários homens e a necessidade de recuperar a economia dos países afetados (BRUSCHINI, 2007).

Probst (2007) afirma que, antes da presença feminina no mundo do trabalho, as mulheres que ficavam viúvas precisavam se dedicar a atividades informais para proverem o sustento à família, costurando, lecionando piano, fazendo bordados e doces sob encomenda, entre outras atividades. Mesmo diante da condição em que se encontravam, o trabalho dessas mulheres era pouco valorizado e visto com desdém.

O florescimento da sociedade de consumo, na qual necessidades são criadas a todo instante, criou contexto para o trabalho remunerado feminino. A necessidade de aumentar rendimentos, para ampliar a possibilidade de a família consumir novos produtos e serviços ofertados pelo mercado, também fomentou a saída da mulher para o ambiente profissional (LIPOVETSKY, 2000).

Schweitzer (2008) advoga, após análise das transformações no ensino e na produção ocorridas nos países europeus mais relevantes, que o ingresso expressivo da força de trabalho feminina no mercado deve-se menos às particularidades de suas culturas e políticas do que aos fenômenos econômicos e sociais pelos quais passam os países. Lima (2006, p. 309) assevera que “(...) as mulheres são mobilizadas quando o capital necessita delas e retornam à vida doméstica quando se instaura a concorrência entre os sexos na busca do trabalho assalariado”.

A incorporação das mulheres a essa nova realidade foi acompanhada por um pensamento de que elas apresentavam características mais *soft*, sendo mais fáceis de lidar e reivindicando menos. Além disso, recebiam salários menores, pois sua renda era vista apenas como um complemento para os rendimentos familiares. Para a sociedade, cabia ao homem sustentar a mulher, de modo que não fazia sentido que ela fosse remunerada igualmente (PROBST, 2007). Essa crença se estendeu ao longo dos anos, visto que Fonseca (2000) argumenta que o homem permanece, no senso comum, como o verdadeiro provedor do lar,

ainda que a realidade demonstre que muitas mulheres contribuem significativamente para o orçamento familiar, quando não sustentam a casa sozinhas.

De todo modo, a partir do contexto mencionado construiu-se a divisão sexual do trabalho, cujo produto foi a desvalorização e a desqualificação do esforço feminino (GUIRALDELLI, 2012). De acordo com Teles (1993), essa divisão remonta aos tempos anteriores ao Brasil República, quando o machismo já exercia uma exploração econômica, condição essa que despertou a luta de algumas mulheres por mudanças sociais mais inclusivas desde o século XIX (GOMES, 2017).

Fato é que essa separação conformou os chamados guetos ocupacionais femininos, os quais persistem na contemporaneidade, e estabeleceu um padrão no qual as mulheres atuam fortemente em profissões consideradas desdobramentos da esfera privada, destacando-se a área da educação, da saúde, dos empregos domésticos e comunitários (GUIRALDELLI, 2012; HIRATA, 2011). Dessa forma, são associados a elas o cuidado, a paciência, as habilidades conciliatórias – características incentivadas em grande escala na socialização feminina (ROSA, 2012).

Essa diferenciação é reflexo de como o trabalho foi estruturado: a evidente separação entre gêneros alocava homens em cargos de maior crédito e exigências de capacitação, ao passo que mulheres eram comumente exiladas em atividades periféricas – assinaladas pela informalidade e terceirização. Essas atividades tinham como característica o fato de serem rotineiras, com pouca necessidade de estudo específico e remuneração inferior (GUIRALDELLI, 2012). Segundo Lima (2006), a participação das mulheres no mercado de trabalho resultava da precarização das relações produtivas, “em que feminização também significa redução de custos.” (Ibidem, p. 303)

Má qualidade das funções ocupadas, carga exaustiva de 14 a 18 horas diárias e salários inferiores faziam parte da realidade de trabalho das mulheres. Como observado por Rago (1997), a mulher ocupava um lugar de coadjuvante no desempenho de atividades profissionais, limitada a atuar como assistente ou auxiliar, hierarquicamente inferior a um homem. A pesquisa realizada pelo Instituto Ethos (2016) sobre o Perfil Social, Racial e de Gênero nas 500 maiores empresas do Brasil aponta que apenas 13,6% das mulheres ocupam o quadro executivo e 11%, o conselho administrativo, evidenciando a distância entre as mulheres e o processo decisório ainda hoje.

Segundo Hirata (2002), a atuação da mulher no mercado de trabalho sofreu mudanças ao longo do tempo; sem desconsiderar a divisão sexual do trabalho, a autora pontua a polarização de ocupações que se seguiu: de um lado, as executivas, ocupando cargos de maior

prestígio (médicas, advogadas, arquitetas e afins), possuidoras de maior formação acadêmica e mais bem remuneradas; de outro bem distante, as trabalhadoras braçais, com baixa escolaridade, ocupando posições de invisibilidade social.

No começo do século XX, movimentos trabalhistas reivindicavam o regresso da mulher ao lar, onde se acreditava que suas competências eram mais bem aproveitadas, cuidando dos filhos, do marido e da casa. A tensão entre as demandas femininas não está totalmente superada: conflitos trabalho-família são constantes, gerando sentimentos de culpa e frustração no que se refere à participação na vida dos filhos (MEDEIROS, 2014). Rago (2001) contribui para a perspectiva histórica desse sentimento de negligência, pois já nos tempos do Brasil República propagava-se a noção de que o trabalho produtivo feminino causava a degeneração da família.

Assim, percebe-se que a construção patriarcal das famílias influenciou significativamente a inserção da mulher no mercado de trabalho através dos tempos. O Brasil de 1916 instituiu um Código Civil que refletia essa noção, uma vez que estabeleceu que a mulher casada deveria contar com a permissão do marido para trabalhar – quadro esse que só foi revertido em 1962 (NARVAZ; KOLLER, 2006).

A visão social de que as mulheres eram apenas mães, esposas e donas de casa restringiu sua presença tanto no mercado de trabalho quanto nas salas de aula. O direito à educação era vedado à população feminina, já que educar mulheres parecia inútil, uma vez que seu papel social prescindia de formação escolar (CASTRO, 2010). Um colégio apenas para mulheres idealizado por Nísia Floresta – escritora, educadora e poetisa brasileira – foi fundado no Rio de Janeiro, em 1838. Nesse local, as estudantes tinham contato com conteúdos de Ciência, algo considerado transgressor à época (GOMES, 2017). Mesmo esse pouco acesso era malvisto pela sociedade do Brasil Império, pois não fazia sentido proporcionar às mulheres conhecimento desvinculado do âmbito doméstico (CASTRO, 2010). Segundo Teles (1993), no começo do século XX as mulheres começaram a reivindicar mais fortemente o direito de serem educadas. No Brasil, o ingresso da primeira mulher em um curso superior se deu somente em 1881 (Idem).

Assim, como não tinham acesso a educação, as mulheres acabavam dispendo de escassas possibilidades financeiras e profissionais. Mesmo que houvesse a opção do trabalho fabril, a decisão de trabalhar fora era tomada em grande maioria pelos maridos. As restrições se estendiam para além do trabalho, já que as mulheres ocupavam poucos espaços públicos e políticos (GOMES, 2017).

A história das mulheres está permeada por lutas contra a lógica patriarcal e as desigualdades impostas por ela. Movimentos de mulheres apresentaram demandas sensíveis ao gênero feminino, problematizando as questões social e politicamente. Cabe ressaltar que existem segmentações oriundas de recortes tanto culturais quanto de classe, raça e orientação sexual, por exemplo. Então, ainda que não totalizantes, algumas formas de resistência serão apresentadas no subcapítulo que se segue.

2.2 Feminismo e patriarcado

O movimento feminista tem papel central na discussão do existir feminino na sociedade. Questiona-se uma ordem de coisas que, segundo Narvaz e Koller (2006), foi sendo construída desde a tomada de conhecimento da sociedade acerca do papel do homem na reprodução, incluindo outros fatores como o firmamento da propriedade privada e suas relações com a hereditariedade. Esses acontecimentos deram espaço ao governo sobre o corpo das mulheres, impactando também seu papel social e redesenhando as famílias sob uma lógica centrada na figura do pai.

Narvaz e Koller (2006) fornecem, assim, uma perspectiva do estabelecimento do patriarcado, uma nova configuração na qual os homens têm domínio sobre as mulheres. Segundo a atualização do conceito, o patriarcado contemporâneo não se refere ao pai, e sim à figura do homem, ao poder do masculino. Ou seja, segundo essa lógica, as interações se organizam de forma que os homens se configuram como hierarquicamente superiores às mulheres. Consequentemente, os papéis sociais privilegiam os homens, as atribuições femininas são menos valorizadas do que as masculinas e a sexualidade e a autonomia da mulher estão sob o jugo do homem (MILLET, 1970¹; SCOTT, 1995² apud NARVAZ; KOLLER, 2006). Nesse contexto, “as diversas formas de discriminação e de violência contra as mulheres são manifestação de relações de poder historicamente desiguais. Denominadas violência de gênero, são também violação dos direitos das mulheres” (NARVAZ; KOLLER, 2006, p. 51). De acordo com Hirigoyen (2003, p. 81), “o assédio de gênero (...) consiste em tratar uma mulher diferentemente por ser uma mulher, com comentários ou comportamentos sexistas”.

Comportamentos sexistas, então, são discriminações que generalizam condutas de indivíduos puramente com base em seu gênero. Essa noção está intimamente relacionada às imposições do machismo às mulheres, podendo ser corroborada não somente por homens.

¹ MILLET, K. **Sexual politics**. New York: Doubleday & Company, 1970.

² SCOTT, J. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação & Realidade**, n. 20, p. 71-99, 1995.

Conceito correlato é o de misoginia, definida como desprezo, ódio, preconceito ou repulsa contra as mulheres. A violência física e psicológica e o feminicídio, por exemplo, têm raízes misóginas. Tal palavra é habitualmente utilizada como sinônimo do termo “machismo”.

Embates acerca do papel feminino no mercado de trabalho representavam apenas parte do contexto que contribuiu para que a primeira onda feminista irrompesse na década de 20 e estruturasse a demanda pela igualdade civil entre homens e mulheres. Marcado pelo sufrágio, o movimento reivindicava a garantia dos direitos das mulheres na Constituição e denunciava as opressões impostas pela sociedade patriarcal (BARREIROS, 2009).

No Brasil, a ativista da questão feminina, política e bióloga Bertha Lutz ergueu a Federação Brasileira pelo Progresso Feminino, com o objetivo de auxiliar a luta das mulheres pelo voto, conquista que se firmou apenas em 1932. Além desse direito, as brasileiras protestavam por igualdade salarial entre homens e mulheres e pela redução da jornada de trabalho para oito horas (GOMES, 2017).

A Constituição de 34 formalizou alterações no trabalho das mulheres e vedou o labor feminino após as 22 horas; as gestantes não poderiam trabalhar no intervalo de 4 semanas antes e após o parto; e proibiu-se que as mulheres fossem demitidas simplesmente por estarem grávidas. Mais tarde, em 1941, a atividade profissional feminina foi incorporada à Consolidação de Leis Trabalhistas (NARVAZ; KOLLER, 2006).

O feminismo manifestou sua segunda onda em meados de 1960, reforçando os aspectos culturais sexistas que discriminavam o gênero feminino. A demanda da mulher pelo domínio sobre sua sexualidade foi apresentada nessa fase, junto às críticas aos modelos femininos e masculinos pré-estabelecidos (BARREIROS, 2009). Questões antes consideradas como essencialmente do âmbito privado, como contracepção, aborto, casamento e sexualidade, foram trazidas para discussão na esfera política (BERENI et al., 2008³ apud ZAULI et al., 2012).

O advento de métodos contraceptivos, como a pílula, deteve papel importante no contexto da luta pela emancipação feminina. O sexo, a partir de então, não necessariamente estava vinculado à questão reprodutiva. Crenças sobre o casamento e a família passaram a ser colocadas em perspectiva: o matrimônio não era mais um pré-requisito para a vinda dos filhos, e casar-se não implicava, necessariamente, gerar descendentes. A mulher obteve a possibilidade de dispor de sua sexualidade e optar por engravidar ou não (BRUSCHINI, 2007).

³ BERENI, L. et al. **Introduction aux gender studies**: manuel des études sur le genre. Bruxelas: De Boeck, 2008.

As configurações do núcleo familiar passaram a se modificar, a taxa de fecundidade foi reduzida, as famílias diminuíram e muitas delas passaram a ser chefiadas por mães solo (BRUSCHINI, 2007). A condição de provedoras também empurrou as mulheres para o trabalho remunerado. Ferdman (1999 apud FONTENELLE-MOURÃO; GALINKIN, 2008)⁴ observa que esse fenômeno estava, então, ocorrendo para as brancas, pois a mulheres negras sempre trabalharam fora.

Ainda que a condição feminina viesse sendo discutida desde a década de 60, a conjuntura de pesquisas sobre a perspectiva de gênero assentou-se apenas 20 anos depois. Esse recorte foi contemplado quando as mulheres começaram a adentrar postos de gerência nas organizações (BAHIA; FERRAZ, 2000). O número de mulheres em cargos de chefia até o final de 1970 era quase nulo, e a mudança deu-se graças às possibilidades demográficas e econômicas que se apresentavam, além das alterações nos papéis familiares (ZAULI et al., 2012).

Nesse ínterim, o movimento feminista contestou o entendimento de uma feminilidade natural, colocando em evidência o gênero como construção social (BEAUVOIR, 1970) e como termo “introduzido em referência às características e traços socioculturais considerados apropriados para homens e mulheres” (UNGER, 1979, p. 1085⁵ apud FÁVERO; MARACCI, 2016). Bento (2006) defende a perspectiva relacional, em que o feminino e o masculino são criados por meio dos relacionamentos e das interações sociais, corroborando a ideia de que o gênero está ligado aos papéis desempenhados nos âmbitos pessoal, profissional e institucional (FÁVERO; MARACCI, 2016).

A discussão das diferenças entre sexo e gênero ocorria à luz do panorama socioeconômico vigente. O gênero desponta, então, como o produto de papéis socioculturais que os indivíduos desempenham e que têm implicações contingenciais. Dessa forma, o sexo representa apenas a dimensão biológica com base na qual são construídas essas diferenças sociais (ZAULI et al., 2012). Conforme fundamenta Saffioti (2004, p. 108-109 apud GUIRALDELLI, 2011)⁶, “não existe uma sexualidade biológica independente do contexto social em que é exercida”.

A tese da naturalização estava alinhada ao pensamento vigente que delimitava os contornos da atuação feminina na sociedade – não só no trabalho – ao argumentar que as

⁴ FERDMAN, B. M. The color and culture of gender in organizations: attending to race and ethnicity. **Handbook of gender and work**, p. 17-34, 1999.

⁵ UNGER, R. K. Toward a redefinition of sex and gender. **American Psychologist**, v. 11, n. 34, 1979.

⁶ SAFFIOTI, H. **Gênero, patriarcado, violência**. São Paulo: Perseu Abramo, 2004.

mulheres desempenhavam determinadas funções por terem uma aptidão biológica. Dessa forma, a questão histórica e cultural era colocada em segundo plano, sufocada por um suposto desejo universal compartilhado pelas mulheres que as motivava a desempenhar funções no ambiente doméstico, sendo responsáveis pelo lar e pela preservação da família (LEAL, 2014).

Leal (2014) complementa que o conceito de essência feminina encontra-se na condição de elemento opressor do patriarcado, a fim de manter sua dominação. A autora recupera a reflexão de Monique Wittig (1981)⁷, teórica do feminismo, sobre a problemática de apontar características de tal suposta essência nas quais as mulheres se destacariam. Ao fazê-lo, apenas se está delineando a mulher pelas melhores características que a opressão lhe concedeu.

Em oposição, o conceito de gênero entende as mulheres como um agrupamento social do qual se espera a realização de tarefas definidas pela divisão sexual e social do trabalho, tarefas essas que não dispensam traços históricos e sociais – que, em si, são discricionários e podem ser revertidos (RIAL et al., 2005). Oliveira (2012, p. 14) caracteriza o movimento social feminista como “desafio e exigência de transgressão de uma ordem que, confundida com o senso comum, vigorou ao longo dos tempos, atribuindo ao masculino o direito de definir o feminino como seu avesso”. A nova perspectiva rompe, então, com o determinismo biológico e se direciona a uma noção de construção social (GROSSI, 2004). Morgado (2012) aponta como o feminismo realça essa arbitrariedade e destrutibilidade do que é construído socialmente, colocando o gênero como dinâmico e fluido. Assim, cabe identificar o que delineia o masculino e o feminino em cada contexto, sem hipóteses prévias.

Sutis modificações culturais nos papéis de homens e mulheres impulsionaram a criação do modelo bifatorial, no qual a masculinidade e a feminilidade são vistas como dimensões independentes que se encontram – em maior ou menor grau – em todos os indivíduos. Esse modelo abarca a separação de indivíduos em quatro categorias de gênero: aqueles com alto resultado nos polos (homens com alto resultado em masculinidade e baixo em feminilidade, seguindo-se a mesma lógica para as mulheres), andróginos (homens e mulheres com alto resultado em ambos os polos), indiferenciados (indivíduos com baixo escore em ambas as dimensões) e indivíduos que apresentam configuração cruzada (mulheres com alto resultado em masculinidade e baixo em feminilidade e homens com alta feminilidade e baixa masculinidade) (FERREIRA, 1999).

⁷ WITTIG, M. One is not born a woman. *Feminist Issues*, v. 1, n. 2, 1981.

Existem variadas formas de se pensar e apresentar a luta feminista, e dentro do movimento feminista existe discordância e debate. Algumas questões geram convergência, como a necessidade de erradicar a violência contra a mulher e o feminicídio; o direito à ocupação do mercado profissional e a paridade de salários; a liberdade de dispor do próprio corpo; e a emancipação de mulheres em relação às expectativas sociais (GOMES, 2017).

Na atualidade, o termo “empoderamento” tem sido empregado com frequência quando se trata da resistência à opressão empregada pelas minorias, dentre elas negros, população LGBT e mulheres. O empoderamento feminino está intimamente relacionado à autonomia das mulheres, conforme Horochovski e Meirelles (2007, p. 486) conceituam:

Pode-se, então, pensar o empoderamento como resultante de processos políticos no âmbito dos indivíduos e grupos sobre as questões que lhes dizem respeito, escolher, enfim, entre cursos de ação alternativos em múltiplas esferas – política, econômica, cultural, psicológica.

Aliado ao empoderamento, o conceito de sororidade vem sendo abordado com frequência pelas correntes feministas contemporâneas como um movimento estratégico de resistência ao patriarcalismo, na busca pela igualdade entre os gêneros. Ausente dos dicionários tradicionais de língua portuguesa, a palavra “sororidade” deriva do latim *soror*, que significa “irmã”. Sororidade, então, emerge como um termo do qual se subentende a ausência de hierarquia entre mulheres, visando à formação de uma aliança de apoio mútuo (LARGARDE, 2009).

Lagarde y de Los Ríos (2006) advoga que o conceito de sororidade implica uma mudança comportamental das mulheres, e que o caminho efetivo para a igualdade deve ser pautado pelo respeito mútuo, algo que pode parecer difícil, “porque no estamos educadas en el respeto a las mujeres” (p. 4). Segundo a autora, faz-se necessária uma tomada de consciência acerca da própria misoginia, de modo a erradicar a violência contra a mulher praticada pela mulher. Para ela, o conceito de sororidade tem expressivo apelo político e

Está basado en el principio de la equivalencia humana, igual valor entre todas las personas porque si tu valor es disminuido por efecto de género, también es disminuido el género en sí. Al jerarquizar u obstaculizar a alguien, perdemos todas y todos. En ocasiones, la lógica patriarcal nos impide ver esto. (p. 5)

(...) muchas aprendemos en el estilo masculino y patriarcal para luego desaprenderlo al sentir cuán contradictorio es conducirnos así entre nosotras, lo estéril de ese proceder y la necesidad de construir la alianza entre las mujeres desde una posición política de género. (Idem, 2006, p. 124)

Popularizou-se o termo como uma militância no sentido de desmontar a crença patriarcal vigente de que as mulheres seriam naturalmente rivais. O feminismo discute os prejuízos resultantes dessa pretensa animosidade, que constitui uma forma de violência simbólica e de manutenção da dominação masculina. A crença de que laços genuínos de amizade e companheirismo só são possíveis entre homens é comumente reforçada. Propõe-se, então, um exercício consciente – individual e coletivo – de estabelecer laços de afetividade e empatia com outras mulheres. “Por meio dessa prática, as mulheres buscam transformar não somente suas relações com outras mulheres, mas, sobretudo, buscam transformações sociais – especialmente políticas, econômicas e jurídicas.” (BECKER; BARBOSA, 2016)

Barbieri (1992) aponta três linhas teóricas que abordam o gênero enquanto conceito. A primeira delas se refere às relações sociais de sexo e discute a divisão do trabalho como pilar da desigualdade homem-mulher. A segunda enfatiza a socialização como responsável pela ocupação de papéis femininos e masculinos e coloca o gênero como um sistema de prestígio social baseado em hierarquias. Por fim, a terceira orientação discute como os sistemas de gênero são ao mesmo tempo sistemas de poder que subjagam a mulher.

Percebe-se que o movimento de entrada das mulheres no mundo do trabalho foi marcado pela discriminação, com reflexos que se mantêm na contemporaneidade. Essa história vem sendo caracterizada pela queda na taxa de fecundidade e pela formação acadêmica crescente das mulheres, que impulsionam gradativamente a sua participação no mercado e as suas possibilidades financeiras.

Em paralelo, o papel social das mulheres se modifica constantemente e, segundo Baldwin e Rosa (2000), a mudança é provavelmente irreversível. As manifestações femininas por igualdade, a entrada da mulher no mercado profissional e a noção crescente desta acerca do domínio masculino contribuem cotidianamente para a reversão do quadro de disparidades (GOMES, 2017). No entanto, a desigualdade persiste nas sociedades atuais, com grande reflexo no âmbito do trabalho, em que as mulheres são prejudicadas no que tange à qualidade dos postos ocupados – tanto no setor formal quanto no informal – e principalmente à remuneração (PROBST, 2007).

Narvaz e Koller (2006) retomam Strey (2000)⁸ ao ponderarem que, a despeito de avanços referentes aos direitos das mulheres, ainda há muitas delas que não acessam essa nova

⁸ STREY, M. N. Será o século XXI o século das mulheres? In: STREY, M. N. et al. **Construções e perspectivas em gênero**. São Leopoldo: Unisinos, 2000. p. 9-18.

condição. Além das dificuldades encontradas no âmbito produtivo, muitas mulheres ainda permanecem arcando sozinhas com as responsabilidades relacionadas ao ambiente doméstico, agregando funções e criando sozinhas os filhos. Há a questão da violência doméstica, da agressão sexual, da estereotipização e do preconceito. As autoras apontam que as violações que acometem o gênero feminino perpassam a vida pública, privada, o trabalho e as legislações. Portanto, a realidade demonstra que há direitos e espaços por conquistar. A fim de elucidar a atualidade do tema, alguns contornos da desigualdade de gênero serão discutidos no capítulo a seguir.

2.3 Manifestações da desigualdade de gênero

Segundo uma das linhas de pensamento que estudam o gênero e sua conexão com a divisão sexual do trabalho, o labor representa o elemento central da desigualdade de gênero. As disparidades que assolam a população feminina estão impregnadas na sociedade capitalista e permanecem fortes no século XXI. As mulheres são duplamente subjugadas, tanto pela dominação masculina quanto pelo capitalismo patriarcal, que explora a sua capacidade produtiva (ALVES, 2014).

No entanto, antes de se caracterizar com mais detalhes a desigualdade de gênero presente nas organizações modernas, é preciso estabelecer uma relação com o modo como as mulheres estão inseridas na sociedade e como são socializadas. A partir daí, podem-se compreender as formas pelas quais a desigualdade de gênero se estabelece no trabalho e como isso afeta as chances profissionais de mulheres.

Para Faria e Nobre (1997), os conceitos acerca do que é ser homem e o que é ser mulher embasam o estabelecimento de disparidades de gênero. A maneira de educar as crianças varia conforme o sexo biológico, fazendo com que elas identifiquem as atitudes, expectativas sociais e os comportamentos vinculados ao seu sexo biológico e norteiem seu comportamento a partir disso (FARIA; NOBRE, 1997; FERREIRA, 1999). Strey (1999) acredita que a dissonância entre os gêneros se apoia em uma divisão binária dos sexos, que coloca o feminino como inferior e o masculino como superior. Essa assimetria se estende a todos os espaços, inclusive o de trabalho.

A socialização feminina tem como núcleo a empatia e o apego, enquanto a masculina, a individuação e a separação (CHODOROW, 2002; FÁVERO, 2010). Assim sendo, a autoestima do gênero feminino tem como alicerce o relacionamento, o que, segundo Fávero (2010), pode fazer com que as mulheres experimentem sentimentos de inadequação e

acanhamento. Por consequência, costumam ser mais vulneráveis a intimidação. Hirigoyen (2002, p. 103) corrobora essa ideia ao colocar que, “em virtude de fatores culturais, as mulheres não são educadas para reagir de maneira violenta. Acostumadas aos elementos de sua educação familiar, elas entram mais facilmente em relações de dominação no trabalho”. Diante disso, o que é exigido da população feminina se choca com os imperativos organizacionais modernos, cujo foco é a racionalidade, a objetividade e a perseguição de objetivos funcionalistas, fazendo com que as mulheres sejam vistas como menos preparadas para a atuação profissional do que seus colegas homens.

Cunha (2017) debruça-se sobre os estereótipos femininos em sua tese. Retomando Bodenhausen e Richeson (2010)⁹, a autora explica que o processo de estereotipização consiste em conferir a uma pessoa em particular atributos generalizados, em virtude da identificação de seu grupo social. As mulheres, a partir de seu grupo de pertença, são avaliadas como amáveis/incompetentes, despertando condescendência e pressuposições de uma subordinação justificada, com base na pretensa inaptidão (FISKE et al., 2002 apud Cunha, 2017)¹⁰.

A autora evidencia que os estereótipos a que o indivíduo está sujeito influenciarão os processos discriminatórios que ele poderá enfrentar. As mulheres passam a ser vistas como ainda mais amáveis e menos competentes após a maternidade (CUDDY et al., 2004¹¹ apud CUNHA, 2017), o que a autora problematiza frente aos dados crescentes de desemprego que acometem as mães. O mesmo não acontece com os homens, que continuam a ser vistos como competentes e poderosos quando se tornam pais. Outra discussão da pesquisa refere-se ao perfil da mulher bem sucedida nos negócios, a qual passa a ser avaliada por meio de um estereótipo de mulher não convencional, avaliada como competente/hostil, e associando-a a grupos entendidos como competidores, ambiciosos e não sociáveis. Nas palavras da autora, “o sexismo hostil é direcionado a essas mulheres, que recebem punições por não corresponder ao que é tradicionalmente prescrito” (p. 30).

Em uma de suas pesquisas de campo, Cunha (2017) identificou estereótipos femininos a que as mulheres estão sujeitas, na visão dos participantes, sendo alguns deles: dona de casa, mulher bonita, mãe de família, trabalhadora, guerreira, vaidosa, fofoqueira, puritana, piriguete, submissa, mulher macho, feminista, independente e barraqueira.

⁹ BODENHAUSEN, G. V.; RICHESON, J. A. Prejudice, stereotyping, and discrimination. **Advanced Social Psychology**, Oxford, p. 341-384, 2010.

¹⁰ FISKE, S. T. et al. A model of (often mixed) stereotype content: competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 70, p. 491-512, 2002.

¹¹ CUDDY, A. J.; FISKE, S. T.; GLICK, P. When professionals become mothers, warmth doesn't cut the ice. **Journal of Social Issues**, v. 60, n. 4, p. 701-718, 2004.

O sistema de divisão sexual prescreve comportamentos diferentes dentro das normas sociais e culturais, delegando ao homem um papel instrumental e à mulher, um papel relacional (BEM, 1974; SPENCE et al., 1975). Essa separação estereotipada gera avaliações – são desenvolvidos sentimentos (positivos ou negativos) relacionados a questões diversas que envolvem gênero e, também, predisposições de comportamento que variam na convivência com homens e mulheres (DEL BOCA et al., 1986).

O estudo de Hirigoyen (2003) sobre assédio moral dialoga com as discussões de Irigaray et al. (2010) quanto ao uso do humor para mascarar comportamentos discriminatórios. Ao introduzir o conceito de derrisão, Hirigoyen (2003) discorre sobre um hábito crescente de rir de tudo e de todos – comportamento camuflado por um aparente jeito de ser, mas que acaba por contaminar o ambiente com uma comunicação insincera e nociva. Nesse aspecto, a autora coloca que as mulheres são alvos comuns de ataques sexistas, trazendo o exemplo da mulher exigente que é classificada como mal-amada.

Pedrosa e Zanello (2016) alertam sobre as consequências de estereótipos ao abordarem o tema da violência de gênero. Para os profissionais da saúde entrevistados, as mulheres falam mais de si e de suas dificuldades, o que, muitas vezes, faz com que sejam diagnosticadas como “reclamonas” ou “poliqueixosas”. Essa conclusão enfatiza a carga negativa que se atribui à fala das mulheres e invalida seus sofrimentos, prejudicando a efetividade no atendimento de mulheres em situação de violência. Partindo-se da percepção de que as organizações são microcosmos que replicam situações e valores sociais diversos, faz sentido pensar que crenças sobre uma suposta característica feminina de reclamação perpassem a convivência profissional, invalidando demandas e argumentações profissionais das mulheres.

As autoras, em seu estudo sobre a invisibilidade da violência contra a mulher, exemplificam como o senso comum pode hostilizar as mulheres sugerindo que elas tiram proveito de uma fragilidade presumida. Em assuntos que envolvem a Lei Maria da Penha, mulheres são posicionadas como “vilãs” que tiram vantagem de um sistema de proteção para utilizar políticas públicas em benefício próprio e lesar os homens. Segundo as autoras, nem os profissionais da saúde que atendem vítimas em situação de violência estão imunes a esses mitos sociais, que diminuem e camuflam o sofrimento feminino.

Do outro lado, as mulheres policiais enfrentam dificuldades em suas carreiras: supostamente mais adequadas para atuar na defesa contra a violência de gênero, foram amplamente designadas para essas tarefas. No entanto, ao tempo em que o surgimento desse nicho ampliou as possibilidades de inserção feminina na polícia, ele também aprisionou as

mulheres policiais a essas ocorrências, dificultando seu trânsito para outros postos da corporação (SILVEIRA, 2009).

As contribuições de Rosa (2012) confirmam os achados acima. A autora revisita estudos sobre a inserção de mulheres nas polícias brasileiras e identifica como o conteúdo desses trabalhos confirma a ótica da essência. A política de diversificação de gênero dessas corporações é pautada pela noção de que existe um modo natural de ser mulher, que conduz a atitudes mais democráticas e menos violentas.

Hirigoyen (2003) discute como é difícil para as mulheres se inserir em ambientes de trabalho predominantemente masculinos, encontrando dificuldades para serem respeitadas pelos colegas. Não raro, seu trabalho não é levado a sério, além de estarem expostas a brincadeiras inapropriadas e obscenas. “Parece até ‘trote de calouros’, e todo mundo ri, inclusive as mulheres presentes. Elas não têm escolha (Idem, p. 70).

De acordo com Mészáros (2004), mudanças ocorridas no trabalho da sociedade capitalista recrudescem as disparidades sociais. Hirata e Kergoat (2007) pontuam que a saída das mulheres para o mercado movimentou os termos da divisão do trabalho. Para o gênero feminino, a consequência foi ocupar postos mais instáveis e desprotegidos.

Esses ofícios posicionaram as mulheres em circunstâncias de exclusão, frequentemente de pobreza e invisibilidade social (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2001; HIRATA, 2009). Hirata e Préteceille (2002) ressaltam a precarização e a vulnerabilidade às quais o esforço feminino está sujeito, evidenciando que o trabalho das mulheres ainda é menos legitimado que o dos homens no mercado profissional.

A história feminina, então, passa por dois caminhos de invisibilização: a falta de luz às formas de opressão a que estão sujeitas e, de outro lado, o pouco crédito dado à resistência a essa opressão – o que envolve desde os casos de violência de gênero até a presença feminina no mercado de trabalho. O modelo moderno de capitalismo não fornece possibilidades de evolução às mulheres, tampouco fomenta a consciência política acerca de sua própria condição ou promove o entendimento de sua relevância nas instituições e de seu papel nesse cenário. A realidade atual fornece condições de existência que impedem ou dificultam que diversas mulheres tenham o mínimo alcance das condições que as capacitam para serem parte da mudança (ALVES, 2014). Nas palavras de Narvaz e Koller (2006, p. 52) “a cidadania e a equidade, para as mulheres, ainda é ficção”.

Rosa (2012) destaca que as manifestações sexistas ocorrem de duas formas: uma delas se dá pela hostilização de mulheres, partindo da ideia de que elas se utilizam de sua condição de suposta fragilidade a fim de atingir seus objetivos; ou então por meio do sexismo

benevolente, que abranda o tratamento dispensado às mulheres, dadas as características “naturais” femininas, que inspiram proteção. Comportamentos de caridade são direcionados às minorias, oferecendo uma benevolência que não interessa a esses grupos, cuja demanda é a igualdade (IRIGARAY; SARAIVA, 2009).

Mesmo representando hoje parte expressiva da força de trabalho nas empresas, as mulheres permanecem sendo enquadradas como minoria, no sentido de fazerem parte de um segmento inserido em relações sociais dissonantes e marcadas pela dominação masculina, desvalorizando assim o seu capital social (BOURDIEU, 1986); ou, ainda, de acordo com sua reduzida capacidade de pressão de modo a atingir suas demandas políticas (CORTÉS, 2014).

Citando Steil (1997)¹², Lima et al. (2013) destacam a lógica patriarcal predominante, sob a qual estruturas são criadas ou modificadas de modo que os interesses masculinos de dominação prevaleçam, ainda que em detrimento de decisões mais adequadas aos interesses organizacionais. Fato é que, embora o feminismo tenha provocado grande impacto nas empresas, isso não significa que a opressão, a discriminação e o abuso contra a mulher tenham diminuído drasticamente (CASTELLS, 1999).

Na década de 80, a diversidade começou a ser amplamente abordada em estudos empresariais (GALVIN, 2006¹³ apud IRIGARAY; SARAIVA, 2009), nos quais se discutia que a diversificação da força de trabalho, incluindo membros de minorias tradicionalmente excluídas, traria vantagens para as organizações, convertendo-as em ambientes mais democráticos (CALÁS; SMIRCICH, 1992¹⁴ apud IRIGARAY; SARAIVA, 2009). Rosa (2012) retoma Acker (1990)¹⁵ ao apontar a indiferença de gênero das teorias e políticas organizacionais, nas quais o homem branco e heterossexual é considerado o padrão de regularidade, deixando à margem as desigualdades homem-mulher, que continuam a existir na esfera profissional.

Corrêa (2004) coloca que o estilo de gestão contemporâneo fomenta um ambiente organizacional pautado pelo autoritarismo, por relações de submissão e práticas gerenciais nebulosas, acarretando sentimentos de desconfiança, instabilidade emocional e insegurança nos indivíduos. Dessa forma, o autoritarismo e a centralização de poder podem dar espaço a práticas

¹² STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.

¹³ GALVIN, T. Re-evaluating diversity: reviving critical discourse in diversity research in organization studies. **Academy of Management Best Conference Paper**, 2006.

¹⁴ CALÁS, M; SMIRCICH, L. Afterwards/after words: open(ing?) spaces. **Academy of Management Review**, v. 17, n. 3, p. 607-611, 1992.

¹⁵ ACKER, J. Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. **Gender & Society**, v. 4, n. 2, p. 139-158, 1990.

empresariais moralmente discutíveis, convertendo o ambiente laboral em um terreno fértil para relacionamentos perversos, nos quais se manifestam o bullying e a discriminação a que estão sujeitas as mulheres (CORRÊA, 2004; MEURER, 2010).

Em sua dissertação sobre a diversidade cultural e os desafios de ser mulher em uma instituição bancária, Aguiar (2017) discute que a diversidade terá resultados mais efetivos quando houver mudanças em culturas permeadas por preconceitos. Cita ainda Cooke (1999)¹⁶, o qual argumenta que nos deparamos com crenças gerais nunca formalizadas, mas presentes no imaginário coletivo, as quais se tornam mais difíceis de combater à medida que os preconceitos são institucionalizados. Tais conceitos preconceituosos afetam a forma como as coisas acontecem nas empresas, ajudando a delinear práticas, normas e políticas organizacionais. O autor aponta ainda que, ao se deparar com uma realidade díspar em seu interior, a reação da organização é demonstrar choque e surpresa, negando em seguida a sua existência, ainda que isso seja perfeitamente demonstrado pelos fatos.

No contexto das empresas atuais, a divisão sexual de ocupações ainda se faz presente na crença comumente reproduzida de que aos homens deve ser atribuído o trabalho pesado, insalubre ou que exija coragem, enquanto às mulheres cabem os trabalhos tidos como suaves, mais associados a características femininas (GUIRALDELLI, 2012). Mesmo que conquistem espaço em profissões tidas como masculinas, Menda (2003) aponta que, certas vezes, as próprias mulheres ficam desconfiadas de seu sucesso nessas ocupações, evidenciando a introjção de imperativos machistas.

Afora a permanência da visão de algumas ocupações como masculinas ou femininas, a mulher ainda encontra barreiras para ocupar cargos de chefia. Essa busca pelo espaço feminino reflete as dificuldades impostas pelo ideário social vigente (BOTELHO et al., 2008). Por sua vez, a baixa representatividade feminina em posições de decisão constitui pouco estímulo para que as organizações estruturam políticas e ações visando à presença de mulheres em maior escala (VAZ, 2013).

Irigaray e Saraiva (2009) criticam o discurso que caracteriza as organizações como instituições neutras, nas quais se estabelece uma convivência meramente funcional, focada na perseguição de objetivos econômicos. Essa reflexão se conecta à indiferença das empresas ao se eximirem da responsabilidade de atuar sobre o convívio entre os indivíduos dentro do ambiente profissional. Focando-se questões de gênero, não é surpreendente que existam tão poucas políticas voltadas para a promoção da equidade entre homens e mulheres. Apesar de

¹⁶ COOKE, A. Opression and the workplace: a framework for understanding. **Diversity Factor**, v. 8, n. 1, p. 6-11, 1999.

existirem setores responsáveis pela gestão das pessoas, as empresas pouco se envolvem com o que há de humano nas relações, ignorando as dimensões psicológicas das interações profissionais (HIRIGOYEN, 2003).

Hirigoyen (2003) analisa que as empresas são sim responsáveis por remediar relações perversas no ambiente de trabalho, pois existe sempre um momento em que é possível e necessário intervir. Se o assédio acontece, é porque inexistente a atuação organizacional. A autora critica o modo como os profissionais em cargos de liderança posicionam-se frente a questões relacionadas ao desempenho no trabalho, mas omitem-se em situações nas quais se manifestam relações de desrespeito entre colegas. “‘Respeitam’ o domínio do privado, não se metem nele, alegando que os empregados são suficientemente adultos para resolver tudo sozinhos.” (Idem, p. 93) Dessa forma, a autora coloca como as vítimas de agressões sentem-se isoladas, pois não só os seus superiores são complacentes, mas também os seus pares, que por vezes temem se tornar alvos eles próprios. Essa indulgência faz com que a vítima se sinta crescentemente solitária, tornando-se cada vez mais improvável a resistência à opressão. A estudiosa complementa que “Inúmeras empresas revelam-se incapazes de fazer respeitar os mínimos direitos de um indivíduo e deixam desenvolver-se em seu interior o racismo e o sexismo”. (p. 71)

Transpondo-se a lógica de gênero para o ambiente organizacional, um dos motivos para as disparidades entre a carreira de homens e mulheres gerentes é a dissonância entre o papel esperado de um líder e o papel social da mulher (LIMA, 2011). Das mulheres é esperado um comportamento comunal e, dos homens, um comportamento agêntico, conforme definido pela Teoria do Papel Social. Quando líderes emitem comportamentos que divergem da expectativa para o seu gênero, sua atuação é avaliada negativamente (HEILMAN, 2001).

O trabalho desenvolvido por Bahia e Ferraz (2000) com mulheres delegadas revela que, ainda que tenham conquistado posições de prestígio em organizações tipicamente masculinas, essas mulheres se deparam com dificuldades no âmbito privado, pois não são apoiadas pelos cônjuges em sua dedicação ao trabalho.

Esse exemplo evidencia que a diferenciação entre as atividades desempenhadas por homens e mulheres se estende da vida profissional ao lar, demonstrando a sistematicidade dessa dissonância, cuja consequência é o sistema de gênero (HIRATA; KERGOAT, 2007). A entrada da mulher no mercado de trabalho não resultou em divisões mais igualitárias de tarefas no lar, caracterizando a dupla jornada. Ser coadjuvante no ambiente profissional está intimamente relacionado à maternidade, principalmente quando os filhos são pequenos. Cuidar dos filhos e educá-los estreita as oportunidades de se dedicar a uma profissão, ainda mais se a remuneração

obtida não for suficiente para custear outras maneiras de cuidado com as crianças (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2001).

A conjuntura de organizações sexistas e patriarcais coloca as mulheres como mão de obra cara e acessória, destacando a questão da maternidade e da reprodução como causas para uma segregação ocupacional justificada (MEURER, 2010). No estudo de Irigaray e Saraiva (2009) sobre políticas de diversidade, manifesta-se, em entrevista com indivíduos do gênero masculino, a visão de que contratar mulheres é muito oneroso, haja vista a licença-maternidade e a dupla (por vezes, tripla – casa, trabalho e estudo) jornada de trabalho feminina, que prejudica sua dedicação profissional.

Essas percepções se conectam ao conceito de teto de vidro, amplamente discutido pela literatura quando se trata da desigualdade de gênero no âmbito do trabalho. O termo foi cunhado na metade da década de 80, a partir da perspectiva de que a relação entre gêneros existente dentro de uma cultura de dominação masculina originou um conjunto de empecilhos à chegada das mulheres a altos cargos nas organizações. (LIMA et al., 2013). Mesmo que não existam barreiras formais e explícitas à sua ascendência na hierarquia, há impedimentos sutis, ocultos, implícitos e culturais que dificultam a promoção de mulheres. Botelho et al. (2008, p. 6) retomam Jackson (2001)¹⁷, ao afirmar que “esta metáfora virou sinônimo de ‘barreiras invisíveis’, as quais têm por objetivo manter mulheres e minorias afastadas de certos níveis hierárquicos”.

Tais barreiras não se encontram somente dentro das organizações, pois derivam de fatores sociais amplos, como a discriminação, o preconceito, os estereótipos, a dificuldade na conciliação de maternidade e carreira, a pretensa ausência de perfil de liderança, entre outros (CARVALHO NETO et al., 2010¹⁸ apud LIMA et al., 2013). Essas crenças são absorvidas pelos ambientes organizacionais, e Vaz (2013) acrescenta que o fenômeno acontece mesmo para as mulheres que se igualam ou superam os colegas homens em termos de desempenho, formação e competências. A autora reflete sobre os dois caminhos que constituem o teto de vidro: o primeiro refere-se à discriminação explícita ou camuflada que afasta as mulheres do poder, e o segundo, à pouca inclinação feminina a ocupar posições de liderança.

Há enfoques variados em estudos a respeito da ocorrência do teto de vidro, tais como o artigo de Botelho et al. (2008) com foco em mulheres empreendedoras, e o de Vaz

¹⁷ JACKSON, J. C. Women middle management perception of the glass ceiling. **Woman in Management Review**, v. 16, p. 30-45, 2001.

¹⁸ CARVALHO NETO, A. M.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE**, v. 9, n. 1, 2010.

(2013), no qual ela aborda a existência do teto de vidro no setor público. Ainda que o processo seletivo por meio de concurso nivele as oportunidades de ingresso na carreira governamental, a autora discute que é de responsabilidade gerencial avaliar e promover os servidores. Os critérios para a ascensão nem sempre estão explícitos, caracterizando barreiras invisíveis; no entanto, é possível perceber o teto de vidro ao se analisarem comparativamente as progressões de homens e mulheres na carreira.

Se antes a mulher estava aprisionada ao ambiente reprodutivo, sendo responsável apenas pelo casamento e pela tarefa de ser mãe, agora cobra-se que ela atenda a todas as expectativas sociais já mencionadas. A mulher equilibrada não pode falhar ou deixar de incluir em seu projeto de vida alguma dessas áreas, pois o bem-estar da família depende dela. Desse modo, perpetuam-se os modelos de sucesso com base em uma concepção neoliberal de esforço pessoal, suprimindo-se as questões sociais e as disparidades que persistem na realidade feminina (LEAL, 2014).

Uma vez que, socialmente, a preocupação com o âmbito doméstico é atribuída à mulher – independentemente de sua condição social, de seu lugar na família ou do fato de executar trabalho remunerado fora do lar –, é seu dever zelar pela casa. As estatísticas apontam inatividade econômica quando essas tarefas são desempenhadas pela dona de casa. Já quando são executadas por uma profissional paga para essa finalidade, caracteriza-se trabalho sob o vínculo de emprego doméstico (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2002). Esse é o elo que une as executivas às trabalhadoras braçais, reforçando a bipolaridade do trabalho feminino: é nessas últimas que se constitui o apoio que as mulheres que se dedicam a trabalhos mais bem remunerados necessitam para serem capazes de investir em suas próprias carreiras (Idem).

Também recaem críticas sociais às mulheres que optam por ficar em casa e se dedicar à criação dos filhos. Narvaz e Koller (2006, p. 52) reforçam a noção de que tudo que envolve esse cuidado constitui “trabalho (re)produtivo ocultado, negligenciado e desvalorizado pelo contexto social.” Conforme apontam as autoras, as responsabilidades domésticas ficam a cargo das mães, enquanto aos pais cabe prover o sustento e aplicar a disciplina.

Fávero e Maracci (2016) analisam, ainda, como a cobrança social que se impõe ao cumprimento do papel de mãe pode representar um fardo para as mulheres. Essa responsabilidade é colocada como inata, elemento fundamental da identidade nuclear de uma mulher, deixando em segundo plano a possibilidade de viver enquanto indivíduo, enquanto mulher e enquanto profissional – posicionando essas identidades como adversárias da maternidade.

Já para as que exercem a maternidade de forma diversa do prescrito socialmente – ainda que devido a fatores alheios à sua escolha, como pobreza, falta de participação do pai e de redes de apoio diversas – tem-se uma noção de falha pessoal, a despeito de elementos sociais e históricos terem contribuído para essa realidade (NARVAZ; KOLLER, 2006). As autoras (2005, p. 52) retomam Silva (1993)¹⁹ e Strey (2000)²⁰ na percepção de que “discursos científicos e sociais isentam os homens, o Estado e a comunidade de sua responsabilidade social”. Conforme bem colocado por elas, “a mesma sociedade patriarcal e capitalista que normatiza às mulheres o cuidado de seus filhos/as, e aos homens o sustento econômico da família, não lhes dá condições para o desempenho destes papéis.” (Idem, p. 53)

Na modernidade, impõe-se à mulher uma ideia de equilíbrio opressora, que exige que ela administre sua carreira, família, saúde, beleza e emoções, sendo bem sucedida em todas essas áreas. É preciso dar conta do trabalho, do casamento, dos filhos, da casa, da beleza, da saúde e do bem-estar, fora a sociabilidade e formação acadêmica, sob pena de fracassar como mulher. Não obstante, pressupõe-se que a mulher, inclusive, deseja essas atividades, pois elas estariam relacionadas à essência da feminilidade, em sua capacidade inesgotável de ser multitarefa (LEAL, 2014).

Leal (2014) discute a atribuição quase inteiramente da mulher de garantir a felicidade da família. Para os casais em que a mulher ganha mais do que o homem, a autora critica a crença de que a mulher deve ter sensibilidade para conduzir essa situação de modo que seu companheiro não se sinta frustrado e inseguro. Mais uma vez, não cabe aos homens se adequarem a uma realidade em que as mulheres ocupam cargos importantes e são bem remuneradas. Pelo contrário, compete à mulher administrar o descontentamento do parceiro para não prejudicar a paz do lar.

Esses ideais impostos fortalecem a discriminação tanto no espaço produtivo quanto no reprodutivo, tanto de homens para com mulheres quanto de mulheres para com outras mulheres. Dessa forma, as disparidades de gênero se mantêm, assim como a separação sexual de atividades (GUIRALDELLI, 2012).

¹⁹ SILVA, R. S. Cegonhas indesejadas: aborto provocado. *Estudos Feministas*, v. 1, p. 123-134, 1993.

²⁰ STREY, M. N. Op. cit.

2.4 Comportamentos femininos frente a uma realidade desigual

Ao adentrar espaços corporativos majoritariamente masculinos, novas condutas passam a ser demandadas das mulheres, alterando suas identidades. Nesse contexto, a força de trabalho feminina se vê diante da necessidade de elaborar estratégias para se incorporar às equipes e ser respeitada e valorizada por sua contribuição (CAPPELE et al., 2006).

O baixo número de mulheres não está restrito a níveis hierarquicamente superiores. É comum que algumas colaboradoras, na ausência de referências femininas ou de um perfil feminino esperado dentro de suas organizações, acabem adotando posturas masculinizadas. Baseados em Cappelle et al. (2006), Lima et al. (2013) complementam que as mulheres muitas vezes assumem tais comportamentos como forma de se provarem tão qualificadas e competentes quanto os homens. Silva (2005) aduz que as mulheres também são vítimas de estresse advindo dessa tentativa de espelhar comportamentos masculinos, pois silenciam suas próprias convicções por medo de ameaçarem avanços conquistados a duras penas. Nesse sentido, parece possível considerar que ao espelharem comportamentos masculinizados também colaborem para a reprodução de condutas machistas.

A masculinização tem ocorrência corriqueira e persistente, visto que, em 1982, Laufer (apud LOMBARDI, 2006)²¹ ressaltava sua existência, principalmente por parte de gerentes e diretoras. A autora assevera que as mulheres líderes têm a possibilidade de valorizar o que seria entendido como uma diferença feminina agregadora, a fim de encorajar a reflexão e a reeducação de seus colegas de trabalho sobre a existência de diversas formas e perfis de gerenciamento.

A conduta masculinizada ocorre, por exemplo, na polícia, conforme evidenciado pelo estudo de Capelle et al. (2006). Os autores destacam que tal adaptação de comportamentos é uma estratégia que permite às mulheres ocuparem atividades de maior prestígio, as quais possuem um caráter essencialmente masculino. Castro e Franco (2011, p. 5), também analisando as mulheres policiais, apontam que “a construção dessa postura mais masculinizada muitas vezes é confundida, pela sociedade em geral, com a perda da feminilidade e até com homossexualidade.” A referida modelagem de comportamentos pode ser facilmente identificada em outras profissões tradicionalmente associadas à masculinidade, como as engenharias e os ramos relacionados à tecnologia da informação.

²¹ LAUFER, J. H. *La féminité neutralisée? Les femmes cadres dans l'entreprise*. Paris: Flammarion, 1982.

No estudo de Lombardi (2006), engenheiras gerentes relatam dificuldades para além da ocupação de cargos prestigiados, quando, para não se engajarem em conflitos abertos com seus liderados homens, precisam encontrar estratégias para que eles aceitem sua chefia, ou, pelo menos, torne-se palatável a convivência. Uma das entrevistadas dessa pesquisa conta que, como último recurso para ser aceita pelo time, precisou abandonar a posição técnica de engenheira e migrar para serviços de pós-venda. Apenas assim os homens pararam de resistir à sua presença e de encará-la como concorrente.

Também são regulares comportamentos de resignação diante da não aceitação masculina. Essas condutas são comuns para minorias em geral, que para subsistirem silenciam a percepção de tratamentos discriminatórios, adotando uma impessoalidade profissional que camufla suas demandas (IRIGARAY; SARAIVA, 2009).

Muitas mulheres demonstram terem consciência de que, para serem validadas, precisam ser vistas como se fossem homens, e confirmam serem tratadas exatamente dessa forma. Em outros casos, relatam como precisam adaptar suas vestimentas, para que sejam enxergadas como uma colega de trabalho, e não como uma mulher (IRIGARAY; SARAIVA, 2009). Ao se deixar tratar como um homem, a mulher tem uma chance de existir no contexto machista, sem que seja prontamente qualificada como fofoqueira ou mentalmente incapaz (BOURDIEU, 2007).

Lima et al. (2013) observam, ainda, a existência de situações em que mulheres, ao serem comparadas com homens no que tange a comportamentos tidos como masculinizados, sentem-se prestigiadas, indicando dessa forma a aceitação de um papel coadjuvante. Segundo os autores, esse é um caminho perigoso, visto que, por mais que exista um esforço para internalizar comportamentos reconhecidos por elas e pelos colegas homens como masculinos, a discriminação se mantém. Portanto, isso deve ser válido tanto de homens para com mulheres como de mulheres masculinizadas para com outras mulheres. Tal parcialidade, por vezes, é camuflada por ironias, mas fortemente marcada por um sentimento de superioridade. Nesse sentido, parece tornar a equidade ainda mais distante, impedindo a ocupação feminina em papéis de protagonismo.

A literatura discute que as mulheres gerentes que adotam formas de liderança mais humanizadas também podem enfrentar preconceitos. Essas profissionais comumente esforçam-se mais e dedicam-se excessivamente às suas atividades, como forma de provar que sua posição na hierarquia deriva simplesmente de sua performance (FONTENELLE-MOURÃO, 2006). Essa preocupação também se relaciona com crenças que invisibilizam a dedicação feminina –

Hirigoyen (2003) retrata um desses comentários ao colocar que as equipes podem afirmar que “uma colega de trabalho bem-sucedida deve ter ‘passado por alguma cama’”. (p. 120)

Em sua tese sobre a masculinização da mulher líder, Lima (2011) retoma os estudos de Schein (1973²², 1975²³) sobre as expectativas de gênero. A autora pesquisou gestores masculinos e femininos e demonstrou que os traços do gestor homem estão muito mais próximos das características do homem em geral, apontando que o gênero masculino está mais vinculado ao que se espera de um gerente.

Estudos do *Workplace Bullying Institute* (2009) apontam que não importa o estilo de gerenciamento que as líderes mulheres adotam; elas sempre serão questionadas e os colegas sempre se perguntarão se estão preparadas ou seguras o bastante. Uma das gerentes entrevistadas por Lombardi ressalta essa noção ao afirmar que, quando adotava um comportamento mais compreensivo, os colegas a julgavam por ser muito suave e diziam que ela deveria ser mais combativa. A própria participante avalia que se um homem escolhesse ser conciliador não seria avaliado dessa maneira.

A desigualdade circundante contribui, portanto, para que as mulheres duvidem de si mesmas no ambiente de trabalho. Essa insegurança acaba por prejudicá-las em diversos sentidos: um deles é a falta de confiança no valor de seu trabalho para exigir uma remuneração compatível com seus resultados. No artigo de Lima et al. (2013) a respeito do teto de vidro enfrentado por executivas brasileiras, verificou-se que as mulheres encontram sérias dificuldades para pedir um aumento de salário, ainda que se acreditem merecedoras. Na opinião de um diretor de RH entrevistado, os homens negociam com mais facilidade, pois seu valor está expresso na organização. As mulheres, diferentemente, sentem-se incomodando ou provocando suas lideranças ao levantarem esse assunto. Os grupos de foco ouvidos pelos autores confirmaram essa noção, uma vez que percebiam que o homem negociava melhor em seu próprio favor. Uma das gerentes entrevistadas comentou que se sentia uma ótima negociadora em benefício da organização, o que não acontecia quando tinha de negociar por si mesma. Ou seja, as mulheres se sentem legitimadas ao se depararem com barganhas em nome da empresa em que trabalham, porque a instituição está acima delas mesmas, com demandas justas que precisam ser atendidas. No entanto, seu poder de negociação é reduzido ao se tratar de lutas por

²² SCHEIN, V. E. The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. **Journal of Applied Psychology**, n. 57, p. 95-100, 1973.

²³ SCHEIN, V. E. The relationship between sex role stereotypes among female managers. **Journal of Applied Psychology**, n. 60, p. 340-344, 1975.

melhorias na contrapartida por sua contribuição profissional, quando poderiam argumentar com base em suas competências e realizações (BOTELHO et al., 2008).

Outro prejuízo causado pela insegurança, segundo Fontenelle-Mourão (2006), reflete-se no fato de que, mesmo o contingente feminino possuindo maior formação acadêmica, poucas mulheres sentem-se aptas a ocupar cargos de liderança, privando-se de disputar essas vagas. Vaz (2013) analisa que essa esquivia ocorre porque as mulheres internalizam as expectativas sociais que impõem a paciência e a solicitude. Somam-se a isso o medo de não conseguirem compatibilizar a atividade profissional com a vida familiar, a maior importância atribuída à carreira dos parceiros, o pouco incentivo da empresa e até mesmo um auto cerceamento na escolha do ramo profissional.

Lima et al. (2013), após a realização de rodas de conversa com pessoas ocupantes de cargos executivos em diversas empresas, analisam que

os homens, de fato, argumentam, contra-argumentam, lutam mais para ter a razão do assunto que está sendo debatido. Colocada uma questão em discussão, observa-se maior ímpeto dos homens em expor suas opiniões. Em algumas situações, fica clara a discordância entre os gêneros, mas os homens se expõem mais ao debate e à defesa de suas ideias de maneira enfática e as mulheres, na maioria das vezes que discordam, desistem de expor sua opinião, uma vez que a incisividade dos homens parece impor a sua opinião como verdade. (p. 75)

Fávero e Maracci (2016) produziram um artigo sobre papéis de gênero, no qual propuseram uma autoanálise feminina no que tange à responsabilidade exclusiva pelo âmbito reprodutivo. Após análise das colocações dos grupos focais, as autoras observaram as contradições reveladas nas falas femininas sobre o tema. Ao tempo em que as mulheres costumam assumir todas as atividades concernentes ao cuidado dos filhos, da casa e da família, elas desmerecem as tentativas de contribuição dos parceiros – e nem por isso deixam de reclamar da falta de apoio. Em segundo lugar, relatam uma expectativa de que a carga de trabalho doméstico fosse compartilhada, mas sem nunca apresentarem essa demanda de forma assertiva para os outros membros da família. Por fim, comentam que, ainda que discordem desses impositivos, esforçam-se para agir conforme as demandas socioculturais e buscam permanecer dóceis.

A divisão sexual de ocupações, enquanto fenômeno social, faz-se presente no convívio homem-mulher, mantendo as relações de poder e interesse vigentes (GUIRALDELLI, 2012). Como principal responsável por grande parte das atividades do âmbito reprodutivo, a mulher está sujeita a cobranças diversas, inclusive a autocobrança (LIMA et al., 2013). Nesse contexto de sobrecarga, tende a criar estratégias para contornar os embates entre as esferas de

sua vida, diferentemente do homem, que se mantém regido pela lógica de colocar a carreira em primeiro lugar (CAPELLE et al., 2006; NETO et al., 2010).

A auto exigência também é percebida por Fávero e Maracci (2016), que discutem o quanto as mulheres cobram de si mesmas no sentido de terem obrigação de zelar pelos outros incondicionalmente, de serem pacientes, cuidarem e aceitarem. Paralelamente, essa conduta gera uma necessidade de aprovação que se transforma em urgência em relação ao outro.

Ao se debruçarem sobre a história de mulheres que se sentiram negligenciadas pelos homens que passaram por suas vidas – pais ou maridos – ou foram abandonadas por eles, as autoras percebem o quanto as mulheres desqualificam sua própria trajetória de desenvolvimento, ao mesmo tempo em que o fazem em relação à contribuição feminina que tiveram para chegar até ali, pessoal e profissionalmente.

Lombardi (2006) contribui para essa perspectiva: após entrevistas com mulheres gerentes, muitas delas relatam terem sido impulsionadas por um homem fora do comum, que investiu em sua ascensão em dado momento da carreira. A autora observa que, mesmo se tratando de evento único em sua trajetória profissional, as mulheres permanecem eternamente gratas a essa figura, percebendo o gesto como uma gentileza excepcional. Ainda que um homem tenha contribuído para a escalada em dado momento, essa conquista certamente também é fruto de competência e esforço. Ser promovida é um desafio, mas manter-se no cargo também o é, e nesse sentido as mulheres precisam se provar constantemente.

Farrell (2006) aponta que, ao contrário dos homens, as mulheres não se propõem a trabalhar tantas horas e comprometer sua vida particular. Conforme apontado pela pesquisa *A new look through the glass ceiling: where are the women?*, datada de 2002, a maior parte das mulheres recebia uma remuneração inferior à do ano de 1995. O estudo verifica que essa ocorrência se deve à escolha de empregos nos quais houvesse maior possibilidade de conciliar trabalho e família, ampliando a segregação de ocupações. Confrontando os imperativos empresariais com o papel social da mulher, fica claro por que os homens estão mais próximos de atingir o nível de dedicação exigido e se destacar nas empresas.

No entanto, para as mães que alcançam postos de liderança, Fávero e Maracci (2016) argumentam que há uma relevante colaboração a dar: essas mulheres podem ampliar o debate em relação às possibilidades de se conciliarem maternidade e carreira, avanço profissional e vida pessoal satisfatória, demonstrando a outras mulheres e aos colegas de trabalho que é possível prosseguir profissionalmente após a maternidade. Entretanto, cabe complementar o exposto pelas autoras no sentido de que, ainda que isso seja muito pertinente, pois há mulheres que acreditam que é preciso abandonar a carreira ou estagná-la quando se

tornam mães, é necessária uma mudança cultural tanto nas organizações quanto na concepção social sobre a divisão de tarefas na criação dos filhos. As mulheres líderes que conciliam as diversas tarefas que têm de desempenhar não raro sentem-se sobrecarregadas e se cobram excessivamente, necessitando, portanto, da participação do pai e de suas redes de apoio.

Nesse sentido, as empresas e instituições governamentais também precisam se conscientizar em termos de políticas de parentalidade não apenas para as mulheres, mas reconhecendo que aos homens também cabe a dedicação à família. As entrevistadas da pesquisa de Bruschini e Ricoldi (2009) fazem coro a essa ideia, pois há comentários sobre a dificuldade em conciliar esses dois âmbitos da vida, já que as empresas não validam a necessidade de as profissionais se ausentarem em virtude de questões escolares dos filhos. Ao discutirem políticas públicas voltadas a recortes de gênero e raça, Salvador e Yannoulas (2013, p. 16) argumentam que as mulheres “assumem ônus elevados, desafios profissionais e responsabilidades familiares, sem políticas fiscais e tributárias que favoreçam os arranjos familiares com filhos e que garantam compensações a famílias monoparentais com filhos”.

No estudo intitulado “Mulher, bullying e trabalho”, Meurer (2010) conversou com mulheres que haviam sofrido bullying e assédio moral de suas superiores hierárquicas. A autora pondera que, embora os homens sejam comumente os agressores, quando se trata de cargos de mesmo nível hierárquico as mulheres são as opressoras com mais frequência. Nas entrevistas, as participantes revelaram que as agressoras se utilizavam, entre outras estratégias, de estereótipos femininos como forma de atingi-las. Na percepção de algumas das entrevistadas, suas formas de reação, ou sua falta de reação, estavam em grande parte conectadas à forma como tinham sido educadas. A autora retoma Sedeño (2001)²⁴ ao destacar que comportamentos agressivos femininos divergem das expectativas sociais, fazendo com que sejam percebidos como fruto de desequilíbrio mental e psicológico. Por isso mesmo, as vítimas demonstravam entraves para reconhecer suas chefes como agressoras. Assim, relacionar condutas agressivas a homens apenas pode fazer com que as mulheres não reconheçam que se encontram em uma situação de violência por parte de outras mulheres.

Conforme indicam Fávero (2010) e Hirigoyen (2002), o gênero feminino está mais sujeito aos impactos de relações de poder assimétricas. Meurer (2010), ao estudar o bullying entre mulheres, confirma essa ideia a partir da percepção de que as agressoras buscavam comportamentos de “submissão, fragilidade, e passividade, comportamentos estes socialmente

²⁴ SEDEÑO, E. P. La deseabilidad epistémica de la equidad en ciencia. In: RUIZ, V. F. **Las mujeres ante la ciencia del siglo XXI**. Instituto de Investigaciones Feministas Universidad Complutense de Madrid. Espanha: Complutense, 2001.

esperados e atrelados ao gênero feminino.” (p. 6) Sob o ponto de vista das entrevistadas, as chefes se sentiam mais confortáveis em hostilizar outras mulheres. Segundo dados do *Workplace Bullying Institute* (2009), mulheres escolhem outras mulheres como alvo de perseguição em 70% dos casos. Os estudos do instituto também indicam que um dos motivos dessa escolha é o fato de que a agressora enxerga outra mulher como menos propensa a reagir às condutas violentas e confrontá-las. No entanto, a literatura discute que isso pode ocorrer também em virtude das escassas oportunidades de ascensão, fazendo com que o gênero feminino compita entre si.

2.5 O feminino e a mídia

Faria e Nobre (1997) ressaltam a contribuição dos meios de comunicação em geral para a disseminação de estereótipos femininos. Ao mesmo tempo em que abrigam discussões sobre questões femininas latentes na sociedade, veiculam material que reforça o papel tradicional da mulher em novelas, propagandas e telejornais.

A visão essencialista é endossada por veículos midiáticos atuais, ao narrarem, por exemplo, uma assertividade tipicamente masculina ausente nas mulheres – que precisam adquiri-la e exercitá-la para atuar no mundo profissional. Publicações sobre negócios negam a permanência das desigualdades de gênero nas organizações ao argumentar que as mulheres ocupam espaços anteriormente restritos aos homens. Fica claro, no discurso apresentado, que essa ocupação só é validada caso a mulher não abandone o jeito de ser essencialmente feminino, que parece se manter inquestionável e definitivo (LEAL, 2014).

Tatiane Leal tem especial contribuição para a discussão da presença de discursos sexistas nas mídias de negócios atuais. Em matéria publicada pela revista *Você S/A Edição Para Mulheres* (2011, apud LEAL, 2014)²⁵ são apresentados discursos de mulheres líderes, rememorando a trajetória até o momento atual de suas carreiras. A autora analisa como o veículo reforça que as leitoras devem lançar mão de um jeito de agir naturalmente feminino, que pode representar vantagem competitiva na disputa entre os sexos pelos melhores cargos. Essa noção é endossada pelos depoimentos das executivas, ao relatarem o uso de “características femininas, como intuição, senso de justiça e empenho apaixonado”, ou apontarem que “existem negócios que só acontecem por causa do lado bicho que nós mulheres temos” (p. 3-4 apud LEAL, 2014).

²⁵ VIEIRA, J. L. Sexto sentido. *Você S/A Edição para mulheres* (versão digital), novembro de 2011, p. 1-5.

Nesse sentido, Leal (2017) retoma as diversas representações femininas que perpassam a história, por meio da literatura, dos mitos e da religião, posicionando as mulheres como bruxas, feiticeiras e, nos tempos atuais, como históricas (LIPOVETSKY, 2000). Assim, é evidenciado um paradoxo no que se refere à visão da emotividade feminina – ora apresentada como um trunfo, que qualifica as mulheres para atingirem sucesso no mundo do trabalho, ora retratada como risco, ameaçando a impessoalidade necessária a situações laborais.

A dupla jornada feminina é socialmente aceita e espera-se da mulher o equilíbrio de suas múltiplas funções. Essa sobrecarga é retratada como algo natural para as mulheres que trabalham fora, inclusive pelas mencionadas mídias sobre carreira e negócios com foco no público feminino. Além do tópico principal, estão presentes assuntos como moda, beleza, família e relacionamentos. Cabe destacar que essas publicações costumam figurar em versões exclusivas das principais revistas de negócios – direcionadas ao gênero feminino –, demonstrando que as mulheres não são consideradas público-alvo da versão generalista desses veículos (LEAL, 2014).

Crary (2013) expõe como as sociedades neoliberais esperam o aproveitamento do tempo ao máximo. Nesse regime de produtividade *full time*, até o sono é considerado uma distração desnecessária e adotada por fracos e perdedores. A preocupação para com a qualidade das experiências vividas se perde em meio ao mar de obrigações a serem cumpridas. As revistas femininas sugerem que a mulher tome vitaminas, dedique-se a hobbies e faça sexo com frequência para solucionar momentos em que “falte energia” (LEAL, 2014).

Nas edições padrão das revistas de negócios, são trazidos empresários de destaque como exemplos de sucesso, ao passo em que a revista feminina apresenta celebridades – as mesmas que falam sobre saúde, boa forma e dão conselhos diversos. Todas elas são conhecidas pelo público por outros trabalhos, antes de realizarem algo significativo para o mundo dos empreendimentos (LEAL, 2014).

Essas celebridades aparecem em primeiro plano nas publicações, demonstrando seu sucesso profissional e financeiro, além de serem bem sucedidas em áreas que são colocadas pela própria revista como essenciais para a vida da mulher de sucesso. As personalidades escolhidas para a capa são, em geral, mães, casadas, jovens e conhecidas por sua beleza (LEAL, 2014).

Segundo essas revistas, gerenciar o tempo é essencial para as mulheres. É reforçada a noção de equilíbrio, segundo a qual a mulher precisa administrar todas as funções que lhe são atribuídas socialmente para que tenha sucesso e seja feliz (LEAL, 2014). A autora questiona o posicionamento dessas publicações, que não problematizam a carga de responsabilidades que

recai sobre as mulheres, e sim propõem malabarismos diversos para que o gênero feminino seja capaz de atender a todas essas demandas. Nesse sentido, as mulheres poderosas são aquelas capazes de balancear – individualmente – alta produtividade e feminilidade clássica (LANA; LEAL, 2014).

Barreiros (2009) também problematiza a maneira como veículos midiáticos abordam a questão feminina de forma calculada e fácil, sem contextualizar as demandas das mulheres, ressaltar a importância de se falar sobre o assunto ou mesmo evidenciar injustiças de gênero. As revistas de negócios reforçam igualmente uma noção de conquista individual. O esforço pessoal é colocado como elemento decisivo que possibilita os avanços alcançados pelas mulheres líderes. O feminismo, hoje, seria desnecessário, pois as demandas de igualdade estariam supridas.

Nesse sentido, é disseminado um discurso de incentivo à liberdade feminina para galgar espaços por meio de uma perspectiva meritocrática, na qual a mulher goza de igualdade de condições para competir em um mercado e/ou em um meio educacional livres de disparidades institucionais (LEAL,2014). As desigualdades nesses ramos seriam casos isolados, que são contrapostos a histórias de superação.

Assim, as mulheres que alcançaram o sucesso foram as que combateram barreiras interiores que as impediam de crescer. Com isso, buscam demonstrar que cada uma das mulheres é capaz de fazer o mesmo (LEAL,2014) e dispensam a premência de se reverem as causas das desigualdades enquanto produtos sociais e culturais (LANA, 2013; COSTA, 2013). A ideia de responsabilidade puramente individual é reforçada pelos depoimentos das entrevistadas dessas revistas, indicando que mulheres também depositam essas expectativas ou cobranças sobre outras mulheres, motivo pelo qual essa problematização foi trazida ao presente estudo.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A partir do objetivo de verificar se e, em caso afirmativo, de que modo as mulheres incorporam imperativos machistas e replicam comportamentos discriminatórios com outras mulheres, foi delineada uma pesquisa de abordagem qualitativa. Nesse percurso, buscou-se compreender, sob a ótica das participantes, as possíveis implicações das disparidades relatadas sobre a convivência feminina no ambiente laboral e, assim, estabelecer uma nova perspectiva para interpretação do sistema de gênero, consoante à visão de Neves (1996) sobre métodos qualitativos.

Segundo o autor, a pesquisa qualitativa é utilizada quando o pesquisador se propõe a apreender significados de um problema complexo, do qual não faz sentido isolar variáveis e quantificá-las, e sim compreender a realidade construída no convívio social. Dessa forma, empreende-se o desafio de encurtar distâncias: entre pesquisador e pesquisado, entre teoria e prática (MAANEN, 1979²⁶ apud NEVES, 1996).

As pesquisas de cunho qualitativo têm crescido em relevância nos estudos organizacionais (DOWNEY; IRELAND, 1979²⁷ apud NEVES, 1996), nos quais nem sempre é absolutamente necessário excluir a perspectiva do observador (NEVES, 1996). Chizotti (2003) contribui para a discussão ao apontar o modo como significados são criados e conferidos às pessoas no convívio em sociedade, e essa interação é passível de análise, dispensando medidas numéricas e estatísticas. Para tanto, a utilização dessa abordagem em hipótese alguma deve escapar ao rigor de definir claramente temas e objetivos (NEVES, 1996).

Assim, pesquisas qualitativas distanciam-se da ótica positivista e inclinam-se para a observação de fenômenos locais, atentas aos participantes em seu ambiente cotidiano, onde estes, por meio das vivências, constroem seu próprio sentido de realidade (CHIZOTTI, 2003). Dessa forma, é considerada a diversidade de experiências, dando-se importância às vozes dos pesquisados, e não apenas à do pesquisador (FINE et al., 2000²⁸ apud CHIZOTTI, 2003).

²⁶ MAANEN, J. V. Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 520-526, 1979.

²⁷ DOWNEY, H. K.; IRELAND, R. D. Quantitative versus qualitative: the case of environmental assessment in organizational studies. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 630-637, 1979.

²⁸ FINE, M. et al. For whom? Qualitative research, representations and social responsibilities. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**, v. 2. Thousand Oaks: Sage, p. 107-131, 2000.

Quanto aos estudos de gênero mais especificamente, Morgado (2012) ressalta o destaque da abordagem qualitativa, na qual são utilizadas as vivências de cerceamento e processos discriminatórios experienciados pelas mulheres para a construção de conhecimento sobre o tema. Maanen (1979 apud NEVES, 1996)²⁹ reforça, para que a abordagem qualitativa renda melhores frutos, a necessidade de comprometimento e observação crítica ao pesquisador que se dispõe a estudar dados simbólicos e contingenciais, os quais em parte desvelam e em parte ocultam a realidade dos pesquisados.

A escassez de literatura científica sobre a nuance do tema – entender as disparidades de gênero sob uma perspectiva de interação feminina – também justifica o emprego de um estudo de caráter qualitativo (NEVES, 1996). Uma das vantagens desse tipo de abordagem, segundo Fraser e Gondim (2004), é a flexibilidade permitida no processo de estudo, que é construído com base na participação ativa dos sujeitos, alterando as percepções do pesquisador.

Nesse sentido, o uso do método qualitativo é útil ao exame de temas mais amplos, sendo frequente a redefinição dos contornos de pesquisa ao longo das interações com os pesquisados, de onde surgem novas perspectivas sobre o assunto, que podem contribuir para uma compreensão mais aprofundada do pesquisador (FRASER; GONDIM, 2004).

A busca por conhecer as nuances do sistema de gênero e analisá-lo sob uma ótica distinta das comumente adotadas pelos trabalhos acadêmicos sobre o assunto caracteriza este estudo como exploratório. Assim, a pesquisa dedicou-se a obter um posicionamento crítico sobre as práticas e vivências organizacionais e sobre como os indivíduos se comportam diante dessas práticas, ampliando a familiaridade com a questão de gênero.

Ao se debruçar sobre fenômenos sociais por meio de métodos qualitativos, o pesquisador volta-se para o processo mais do que para a estrutura. A análise contextual é objetivada, de modo a compreender mais profundamente o problema e seus contornos nas interações sociais.

As limitações do método qualitativo não podem ser ignoradas. Manning (1979 apud NEVES, 1996)³⁰ aponta a questão da linguagem na construção argumentativa, em que sentidos e estilos de escrita podem confundir a interpretação do leitor, do mesmo modo como certos significados podem escapar à percepção do pesquisador durante a coleta de informações junto aos sujeitos de pesquisa. Dessa forma, o autor assevera que o produto textual desses trabalhos deve, em si, ser alvo de exame crítico.

²⁹ Ibidem, p. 521.

³⁰ MANNING, P. K. Metaphors of the field: varieties of organizational discourse. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 4, p. 660-671, 1979.

Para minimizar possíveis problemas no uso de pesquisas de cunho qualitativo, faz-se necessário assegurar a representatividade dos discursos, escolhendo sujeitos que possam falar com propriedade sobre o problema em questão. Em segundo lugar, deve-se fomentar uma situação na qual o participante tenha liberdade para expor suas visões sobre o tema, ideia ligada à flexibilidade do roteiro. Não menos importante é garantir que a apreensão do pesquisador esteja de acordo com o exposto pelos sujeitos de pesquisa.

Considerando essas diretrizes, a presente pesquisa pretendeu apreender o modo como as entrevistadas vivenciam a questão de gênero em seu cotidiano de trabalho, na interação com suas colegas e, mais especificamente, analisar se o machismo é, em alguma medida, incorporado pelas mulheres de modo que elas discriminem outras mulheres.

Para isso, foram coletados dados primários, recorrendo-se diretamente a essas profissionais para a coleta de informações pertinentes aos objetivos propostos. Procurou-se observar as principais opiniões dos sujeitos de pesquisa acerca do sistema de gênero, de modo a verificar, tanto quanto possível, se essa realidade influenciou de alguma forma o relacionamento com suas colegas de trabalho e a sua conduta profissional.

3.2 Caracterização das participantes do estudo

Para a coleta de dados foram entrevistadas nove mulheres, no período de março a maio de 2018. O quantitativo de respondentes foi estipulado considerando-se as possibilidades de tempo para realização das entrevistas e de acesso a mulheres que se engajassem e tivessem disponibilidade para a participação no estudo.

A pesquisadora explicou o tema do trabalho a pessoas de seus grupos de convívio e solicitou indicações de mulheres que poderiam se interessar em participar de uma entrevista. Os critérios utilizados para escolha delimitavam que as participantes deveriam estar trabalhando, e que estivessem sob uma liderança feminina ou fossem líderes de outras mulheres. Desse modo, algumas respondentes foram selecionadas e a etapa de entrevistas, iniciada. As entrevistadas sugeriram colegas ou amigas que se dispunham a falar sobre a temática em questão, ampliando o escopo de participantes. Foram escolhidas respondentes de acordo com a compatibilidade de agendas para realização das entrevistas, buscando-se por mulheres em diferentes estágios da carreira, de idades variadas e ramos de atuação diversos.

As formações acadêmicas das entrevistadas variavam de superior em andamento a doutorado em andamento. Duas delas estavam concluindo a graduação, três tinham nível superior completo, duas haviam feito especialização e duas estavam cursando o doutorado.

As idades variavam de 21 a 40 anos, e os períodos de permanência na empresa, de 2 meses a 17 anos, com cargos de estagiária a gerente. O quadro a seguir resume as informações acerca do perfil das participantes.

Quadro 1 – Perfil das participantes

	Idade	Escolaridade	Filhos	Cargo	Tempo na empresa	Tempo no cargo	Posição na hierarquia
E. 1	29 anos	Superior completo	Não	Atendimento de Comunicação	5 anos	1 ano	Liderada por mulher
E. 2	40 anos	Pós-graduação	Sim	Gerente de Pessoas	17 anos	1 ano	Liderada por mulher e líder de mulheres
E. 3	21 anos	Superior em andamento	Não	Estagiária em Arquitetura	1 ano	1 ano	Liderada por mulher
E. 4	39 anos	Pós-graduação	Não	Líder de Projetos	15 anos	6 anos	Líder eventual de mulheres
E. 5	24 anos	Superior em andamento	Não	Estagiária em Arquitetura	1 ano e meio	1 ano e meio	Liderada por mulher
E. 6	25 anos	Doutorado em andamento	Não	Professora	2 meses	2 meses	Liderada por mulher
E. 7	29 anos	Doutorado em andamento	Não	Fisioterapeuta	3 anos	3 anos	Liderada por mulher
E. 8	27 anos	Superior completo	Não	Atendimento de Comunicação	2 anos	2 anos	Liderada por mulher
E. 9	30 anos	Superior completo	Não	Atendimento de Comunicação	1 ano	1 ano	Liderada por mulher

Fonte: A autora (2018).

3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Para a coleta de informações, o instrumento de pesquisa adotado foi a entrevista individual semiestruturada, com um roteiro de perguntas abertas, disponível no Apêndice A. Essa escolha se deve ao fato de que entrevistar permite colher dados subjetivos e pessoais, os quais fornecem indícios para se pensar a questão coletiva; é possível desvelar de que modo se dão as interações que ocorrem no grupo social a que o entrevistado pertence (DUARTE, 2004).

Ribeiro (2008) endossa a pertinência da técnica de entrevista nas pesquisas em que o estudioso deseja conhecer atitudes, sentimentos e valores associados a comportamentos.

Gil (1999) fundamenta a flexibilidade da técnica em questão. Rosa e Arnoldi (2006) corroboram essa visão ao apontarem que o referido instrumento permite ao entrevistador esclarecer questões, adaptar a linguagem para melhor se comunicar com o interlocutor e incluir perguntas não planejadas anteriormente, mas que se apresentem úteis no momento da interação.

Nesse sentido, o instrumento está aderente aos contornos desta pesquisa, uma vez que, mais do que impressões individuais, pretendeu-se observar o comportamento e as relações entre mulheres coletivamente, bem como as crenças e os sentimentos atrelados a essas relações na cotidianidade de seu trabalho.

Foram elaboradas 13 perguntas à luz dos objetivos, podendo ser acrescentadas questões pertinentes à investigação do assunto, a depender da narrativa das entrevistadas. O roteiro foi organizado de modo a estabelecer um vínculo de confiança entre pesquisadora e pesquisada, a fim de que esta última se sentisse confortável para falar abertamente sobre suas opiniões e experiências. Gil (1999) endossa essa noção ao falar sobre a necessidade do *rapport*, ou quebra de gelo, que fornece ao respondente a segurança de poder falar sem se sentir pressionado ou intimidado.

A sequência de questões sugeriu um aprofundamento gradativo, para que as perguntas que exigiam maior elaboração mental fossem feitas quando a dinâmica da conversa já estivesse estabelecida. Uma vez feita a pergunta, a entrevistada falava livremente durante a resposta, com intervenções da pesquisadora apenas para retomar o foco do questionamento ou esclarecer alguma dúvida, conforme ponderam Britto Júnior e Feres Júnior (2011).

Nesse percurso, pretendeu-se levantar se, na percepção das entrevistadas, mulheres discriminam outras mulheres no trabalho; se as respondentes notam a formação de vínculos femininos de suporte em seus locais de trabalho; se percebem outras mulheres reproduzindo discursos machistas; e qual é o seu entendimento e vivência em relação à competição feminina ao longo de suas trajetórias. A duração das entrevistas variou de 25 minutos a 1 hora e meia.

3.4 Procedimentos de coleta de análise de dados

A todas as entrevistadas foi explicado o assunto abordado na pesquisa e quais seriam as etapas subsequentes. Após a concordância em participar, enviou-se o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido por e-mail, por meio do qual a pesquisadora se comprometeu a utilizar as informações coletadas para fins acadêmicos e atestou que a

participação na pesquisa era anônima, de modo que não seriam divulgados os nomes das participantes, de seus colegas de trabalho ou empresas mencionadas.

Após a concordância com os termos de participação, as entrevistas foram agendadas, das quais algumas foram realizadas presencialmente, em horários e locais sugeridos pelas próprias participantes, que englobaram cafés, restaurantes ou salas de reunião em seus ambientes de trabalho. Em todos os casos, foram adotados lugares nos quais as participantes pudessem falar livremente, sem medo de serem ouvidas por terceiros e evitando interrupções durante a entrevista. As demais interações se estabeleceram por meio de conversas de vídeo ou telefone, utilizando a plataforma mais conveniente às entrevistadas, pois algumas delas residiam fora do Distrito Federal ou assim preferiram, dada a sua disponibilidade de agenda.

A todas elas foi solicitado permissão para gravar o áudio da conversa, a fim de que a pesquisadora pudesse degravar o conteúdo das falas e analisá-lo posteriormente. Após o consentimento, foram coletados dados dos perfis das respondentes, como instituição em que trabalhavam, cargo que ocupavam, tempo no cargo em questão e na empresa, grau de escolaridade, ramo de formação, se possuíam filhos, sua idade e se eram lideradas por mulheres ou líderes de mulheres.

Reforçou-se que a participação no estudo era anônima e, nesse sentido, esclareceu-se que interessava à pesquisa a percepção das entrevistadas sobre situações cotidianas do trabalho, de modo que não havia respostas certas ou erradas. Em seguida, pediu-se que as participantes narrassem brevemente sua trajetória profissional e foi perguntado a elas qual era a sua opinião sobre a igualdade de gênero, para melhor compreender qual era o nível de contato das respondentes com o assunto. Subsequentemente, foram feitas as perguntas do roteiro. Uma vez finalizada essa etapa, perguntou-se se as entrevistadas gostariam de comentar algo que não havia sido perguntado, acrescentar algum exemplo ou compartilhar impressões sobre a entrevista. Em seguida, retomou-se o tema da pesquisa de modo mais aprofundado, perguntando-se ao final se existia alguma dúvida a ser sanada. Por fim, foi informado que os resultados do estudo poderiam ser compartilhados em momento posterior, caso fosse do interesse das participantes.

A etapa subsequente se deu pela transcrição das entrevistas, seguida da construção de um quadro contendo as principais falas das entrevistadas, utilizando-se fielmente as verbalizações das participantes, a fim de estabelecer comparativos. Em seguida, o conteúdo foi analisado, comparando-se e analisando-se individualmente e em conjunto o conteúdo das conversas, relacionando-o ao suporte fornecido pela literatura acadêmica acerca do tema.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os discursos das entrevistadas serão discutidos a seguir e estruturados a fim de se examinarem as respostas predominantes para cada questão do roteiro, expondo-se fragmentos significativos para a elucidação das colocações, bem como análises do que foi levantado a cada ponto da interação com as participantes.

Quando perguntadas sobre sua opinião a respeito da igualdade de gênero, todas as entrevistadas demonstraram conhecimento sobre a problemática da disparidade, em maior ou menor grau. O ponto em comum entre muitos dos discursos foi a percepção de que ainda existem desfavorecimentos diversos para as mulheres, os quais se apresentam como produtos culturais que dificultam o alcance da equidade.

(...) pelo menos as mulheres estão reconhecendo essa desigualdade e correndo atrás pra mudar isso, o que já é muito relevante, considerando que alguns anos atrás esse era um tema que nem era discutido. Então era desigual, e ser desigual era natural e tinha que ser assim mesmo, porque a sociedade falava que tinha que ser assim. (E. 1)

Além disso, houve convergência na percepção de que o machismo muitas vezes é velado, mas ainda existe. Uma das respondentes rememorou uma situação em que se sentiu desrespeitada por um cliente pelo fato de ser mulher:

(...) o cliente me chamou de menina, sabe, assim, mas de uma forma pejorativa, né. “Quem é essa menina?” E daí eu fiquei me questionando (...) ele duvidava da minha capacidade por ser mulher, ele me colocou na parede diante de uma dificuldade de trabalho, mas pra mim foi muito evidente. (E. 4)

Houve também relatos de tratamentos machistas declarados, que perpassaram desde a formação acadêmica até o dia a dia profissional. Dentre as situações contadas, estava a da entrevistada cujo ramo de atuação era a fisioterapia, a qual foi desfavorecida pelo professor que supervisionava seu estágio, no início da carreira:

(...) eu lembro que ele passou vários trabalhos e eu lembro que eu fiz todos e fui superbem em todos. E quando ele foi me dar a nota no final (...) ele me deu MS ao invés de me dar SS, e deu SS pra todos os meninos. E aí eu (...) perguntei pra ele por que, né, que isso tinha acontecido, e ele “ah, é porque eu acho que mulher não tem muito perfil de Ortopedia”. (E. 7)

Outra participante confessou:

(...) já vi meninas chorando, já vi cliente falando, é... em reunião (...) “eu não falo com você, só falo com fulano” e coisas assim. Já ouvi histórias (...) de clientes que souberam que o atendimento era mulher e pediram pra trocar, souberam que o atendimento era gay e pediram pra trocar. Mas isso nesses segmentos que (...) historicamente são mais masculinos, assim, então tecnologia, logística, engenharia, essas coisas. (E. 8)

A verbalização acima faz coro à colocação de Almeida (2012) de que organizações tradicionalmente masculinas abrigam cultura e clima pautados por discriminações de gênero, prejudicando o desempenho profissional de mulheres.

Uma entrevistada do ramo de arquitetura contou que muitos de seus colegas homens não a cumprimentavam, principalmente em visita a obras. Comumente acompanhada de um homem – que era tratado de forma completamente diversa – numerosos funcionários daquele ambiente não se dirigiam a ela, a menos que o colega homem a apresentasse como arquiteta.

Outra das entrevistadas lembrou uma situação em que se sentiu diminuída no trabalho por ser mulher:

(...) de vez em quando acontece de paciente me desacreditar um pouco, sabe? (...) um médico que eu tava acompanhando (...) um senhorzinho médico [o paciente], que a gente tava atendendo (...) perguntou se eu era estagiária do médico. Aí o médico falou “não, [nome da entrevistada] já é *staff* nosso há muito tempo, e ela trabalha comigo na equipe, ela não é minha auxiliar”. (E. 7)

O desejo em relação à igualdade também foi comum, assim como a percepção de que a remuneração para as mulheres ainda é inferior e de que seu trabalho é menos valorizado.

[A igualdade é] Algo extremamente necessário. (...) Eu acho que não devia ser nem uma questão, devia ser algo natural, assim, pras pessoas. (E. 5)

(...) eu acho que a gente tem que ter o mesmo tipo de tratamento, principalmente na organização (...) ser remunerado pelas entregas, e não pelo gênero. (E. 2)

conheço (...) mulheres que reclamam que ganham menos nas suas empresas (...) e que as promoções são primeiro pra homens (...) (E. 4)

(...) eu acabo vendo que, por exemplo, tem muita mulher trabalhando na Arquitetura, mas os (...) arquitetos mais famosos são homens (...) eu sempre fico me perguntando (...) aonde tá o erro desse negócio, entendeu? Será que as mulheres são mesmo menos eficientes? Lógico que não (...) Do Brasil, em geral, sempre tem mais mulheres se formando do que homens, e o mercado não responde dessa maneira, entendeu? Tem sempre muito mais homem trabalhando, então tem alguma coisa errada aí, sabe. Querendo ou não, isso é um processo de fazer com que as mulheres ganhem menos mesmo, porque os homens são sempre os chefes. (E. 5)

Apesar de estarem ocupando cada vez mais espaços profissionais, as mulheres permanecem tendo ganhos menores do que os homens, sendo essa apenas uma das evidências latentes de discriminação (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2000). A menção ao fato de que homens são mais cogitados para receberem promoções confirma a permanência do teto de vidro, pois a cultura das organizações contemporâneas dificulta a ascensão de mulheres ao topo.

Ressalte-se que, no âmbito desta pesquisa, as participantes demonstraram consciência acerca das disparidades e manifestaram suas aspirações à igualdade, o que constitui um resultado positivo. No entanto, se transposto para a lógica social, dificilmente essa será a realidade encontrada, já que muitas mulheres não acessam as discussões acerca das desigualdades de gênero ou acham-nas irrelevantes, e há quem acredite que o tema já tenha sido superado, conforme argumenta Leal (2014) acerca do apagamento do feminismo.

A perspectiva biologizante foi reproduzida na fala de uma das entrevistadas, que, ao discorrer sobre questões relacionadas à igualdade de gênero, pontuou:

(...) eu sempre acho que tem uma coisa que é, assim, quase biológico, do jeito de ser do homem e do jeito de ser da mulher. A mulher, ela pensa com mais complexidade, eu acho, as coisas; consegue lidar com vários temas ao mesmo tempo, e a minha sensação é que homem nem tanto. Homem às vezes me dá uma sensação que tem uma peculiaridade no gênero, mas isso não quer dizer que um tem mais potencial do que o outro, acho que se complementa. (E. 2)

A literatura discute as justificativas biológicas para comportamentos de homens e mulheres, as quais fomentam relações de poder e desigualdade (ROSA, 2012), contrapondo-as ao conceito de gênero, ligado a fatores socioculturais e históricos. A lógica essencialista, conforme Wittig (1981 apud LEAL, 2014)³¹, representa o núcleo da dominação patriarcal. Tal lógica prejudica as demandas sociais e de trabalho das mulheres, pois sustenta condutas discriminatórias. Por mais que possa parecer inofensivo em certos contextos, cabe ressaltar que é com base na biologia que muitas vezes se justificam a segregação ocupacional, a ausência de mulheres na liderança, os estereótipos limitantes e o acúmulo de jornadas.

Embates entre perspectivas sociais e biologistas são comuns. Discute-se que uma característica supostamente biológica pode ser explicada a partir de uma noção de herança social. No caso exposto, é possível pensar que mulheres desempenham melhor funções simultâneas porque precisam lidar com diversas demandas sociais ao mesmo tempo, assim como a complexidade e o nível de detalhe apresentado em suas entregas de trabalho podem

³¹ WITTIG, M. Op. cit.

estar relacionados a estratégias adotadas diante da necessidade de provarem constantemente a qualidade de seu trabalho para obterem reconhecimento.

Com a segunda pergunta do roteiro, pretendeu-se investigar se as entrevistadas percebiam que o estilo de gerenciamento de suas empresas estava mais associado a qualificações atribuídas à feminilidade – como foco nos relacionamentos, atenção a detalhes, cooperação, flexibilidade e empatia – ou a características vinculadas à masculinidade – como objetividade, disciplina, competitividade, individuação e verticalidade. No momento da entrevista, foi esclarecido que tais atributos não necessariamente corresponderiam ao gênero de indivíduos, mas sim a características predominantes da cultura organizacional.

Nesse sentido, a maior parte das entrevistadas afirmou estar sob uma cultura de liderança masculina. Curiosamente, duas entrevistadas que trabalhavam na mesma organização responderam a questão de forma diversa, uma delas apontando que a empresa tinha perfil masculino e a outra, feminino, ainda que não constatasse claramente elementos para sustentar sua resposta. Isso pode indicar certa dificuldade em perceber os contornos dominantes do ambiente.

O fato de a maior parte das respondentes ter afirmado trabalhar em uma empresa onde imperava um modo de gerenciar masculino indica o quanto ainda são valorizados comportamentos voltados à masculinidade como fórmula de sucesso nos negócios. Entre as características apontadas por algumas das entrevistadas que as levavam a crer na predominância do masculino, destaca-se a ocorrência de que havia poucas mulheres em suas organizações, principalmente em cargos de liderança, corroborando as evidências da literatura e as discussões sobre o teto de vidro.

Uma das participantes afirmou que sua organização propagava um discurso de acolhimento à diversidade, percepção que ela compartilhava até ponderar que isso não era refletido pelos números, os quais demonstravam haver pouquíssimas mulheres na liderança. Os estudos de Aguiar (2007) e Cooke (1999 apud AGUIAR, 2007)³² apontam que as empresas se chocam diante da evidência de discriminações, negando em seguida a sua existência. Corriqueiramente, os discursos empresariais estão desconectados das práticas adotadas.

Além disso, relatou-se o fato de que havia pouca preocupação com direitos trabalhistas voltados à maternidade, afora as consequências negativas para as mulheres que engravidavam, confirmando as discussões sobre o problema que ser mãe pode representar para

³² COOKE, A. Op. cit.

as carreiras femininas (HIRATA; KERGOAT, 2007; BRUSCHINI; LOMBARDI, 2001; MEURER, 2010; CUNHA, 2017). Nas palavras de uma das entrevistadas:

(...) as mulheres que saem de licença maternidade, que são pouquíssimas já, porque as mulheres nesse ambiente já não querem ser mães por causa de uma preocupação. E um fato especial de uma pessoa que saiu de licença maternidade, que é de quatro meses, e o chefe dela ligou pra ela antes da licença dela terminar pedindo pra ela voltar antes. Antes de quatro meses. Então, assim, é uma gestão totalmente machista que não se preocupa o mínimo, não é nem com mulher, homem, é a questão humana, né. Porque, se fosse uma pessoa em cirurgia, ele ia ligar pra mandar a pessoa voltar antes? Então, é uma gestão completamente machista e masculina. (E. 1)

Nessa perspectiva, uma das participantes, também destacando que havia poucas mulheres na liderança, aduziu a masculinização daquelas que chegavam a posições mais altas na hierarquia. Segundo sua visão, tal conduta se dava de forma não declarada e inconsciente:

Hoje a gente tem a principal executiva, é liderada pelo presidente, então é a principal executiva da empresa, ela é mulher, né, não é homem, entendeu? Acho que é um braço forte da empresa e um braço forte mulher, só que ela também tem características ou atua também muitas vezes de uma forma mais pragmática, parece que é um perfil mais masculino mesmo. (E. 2)

Esse trecho pode ser problematizado frente à questão de que, quando chegam ao topo, é comum que as mulheres adotem posturas associadas à masculinidade, conforme fundamentam diversos autores, dentre eles Cappelle et al. (2006), Lima et al. (2013) e Lombardi (2006). No entanto, o fato de o pragmatismo ter sido relatado como característica masculina demonstra que ainda há certo estranhamento quando mulheres adotam uma postura de liderança voltada a resultados, já que essa não é uma característica comumente atribuída ao gênero feminino.

Evidenciou-se em mais de um trecho a percepção da modelagem de comportamentos da mulher líder, que precisa demonstrar-se mais masculina conforme galga cargos ascendentes na hierarquia, inclusive para mostrar-se merecedora do cargo que ocupa:

(...) acho que a gente, quando se empodera ou assume o poder, a gente acaba tendo as atitudes mais masculinas mesmo, de ter que se provar de entrega, de resultado. Parece que até menos humanizado, menos sensível, você não pode mostrar tanta fragilidade. (E. 2)

Outro elemento apontado durante as entrevistas para justificar a crença no destaque do perfil masculino era a percepção de uma hierarquia mais verticalizada e tradicional do que

dotada de diálogo, colaboração e abertura – qualificações tidas como femininas. Foram utilizados termos como “ordem”, “autoritário”, “machismo” e “incompreensão”.

Uma das entrevistadas apontou que trabalhava em um ambiente com predominância de funcionárias mulheres, mas que ainda assim possuía uma gestão masculina, principalmente no que tangia a agressividade e cobrança. Outra das entrevistadas compartilhava essa visão sobre sua empresa, cuja dona era mulher. Segundo a respondente, a líder demonstrava comportamentos tidos como masculinos, no sentido de centralização e restrição, ainda que quisesse passar uma imagem de abertura e de evolução em conjunto, conforme demonstrado pela fala “eu acho que ela tenta racionalmente, quer que seja uma gestão feminina, mas acaba deslizando pra gestão masculina em alguns momentos” (E. 6).

Ainda sobre esse tópico, outra participante retomou o histórico de sua empresa, que havia sido fundada por uma mulher, mas que, nas palavras da respondente, tinha no começo “concepções realmente bastante machistas e preconceituosas”. Como exemplo, ela cita que

(...) mulher tinha que andar com a unha feita, se você tinha o cabelo crespo ou cacheado, você tinha que alisar o cabelo; você tinha que andar tipo de social, e por social entende-se calça, paletó, camisa. Então era uma coisa bem machista nesse sentido (...) (E. 8)

Uma das respondentes do ramo de arquitetura também se referiu à vestimenta como uma questão relevante em seu meio. Para ela, os trajes utilizados no escritório e aqueles utilizados nas obras precisavam ser totalmente diferentes. Para essa última ocasião, era necessário vestir-se de forma considerada masculina, o que suscita a colocação de Irigaray e Saraiva (2009) de que a adaptação da vestimenta se impõe como estratégia para que seja vista a colega de trabalho, e não a mulher.

Outra entrevistada que afirmou trabalhar em um ambiente com perfil de gerenciamento feminino percebia maior equilíbrio entre os gêneros nos cargos altos, o que pode indicar que a democratização do quadro de pessoal em relação ao gênero fornece possibilidades à existência de uma cultura gerencial mais feminina, ao contrário do que foi evidenciado nas empresas que empregavam homens majoritariamente. Para outra, a cultura era feminina porque se tinha um olhar mais humano e sensível em relação às pessoas, o que não impedia que a chefe fosse percebida por ela como “poderosa” e “empoderada”.

Uma participante afirmou ainda que, embora a cultura organizacional fosse masculina, sua equipe era liderada por uma mulher, que aplicava um estilo de gerenciamento

diverso, o qual claramente deixava a entrevistada mais à vontade para desempenhar suas funções. De acordo com ela, a gerente

(...) tem um perfil muito diferente, assim. Ela é super-humana (...) é óbvio que ela cobra, mas ela tem um jeito de cobrar muito diferente (...) ela não é nada agressiva, ela é supercompreensiva (...) é como se ela protegesse a gente, sabe, assim, desse âmbito, dessa visão mais agressiva que a empresa tem. (...) eu sinto essa diferença, quando eu saio de dentro da minha equipe eu vejo que a realidade é um pouco diferente. (E. 8)

Em conformidade com o apontamento de Hirigoyen (2003) de que as mulheres são vítimas de brincadeiras inadequadas quando ocupam posições em empresas de ramos essencialmente masculinos, está o exemplo de uma das entrevistadas, que trabalhava em uma organização do ramo de tecnologia:

(...) teve já situações que eu tomei conhecimento de brincadeiras assim em times, né, de num time de desenvolvimento (...) uma das pessoas que desenvolviam ali brincou com as meninas do time, falaram assim pra elas “ah, a gente fica com o desenvolvimento do celular e vocês ficam com o desenvolvimento da máquina de lavar”. (E. 4)

Esse excerto exemplifica as dificuldades encontradas pelas mulheres para serem validadas por sua atuação profissional, e o quanto a sociedade contemporânea ainda associa o trabalho feminino ao âmbito doméstico, colocando essas atribuições como essencialmente femininas e de menor valor.

Outra das respondentes atuava em uma organização gerida por mulheres, mas que em sua visão praticava um gerenciamento masculino. Ainda assim, ela percebia que as mulheres tinham mais oportunidades naquele local, o que não era praticado em grande escala no seu ramo de formação.

(...) elas poderiam, por exemplo, dar preferência pra homens, como muitos escritórios dão. E não sei se é uma questão de preferência também, mas a maioria, sei lá, 90% dos funcionários que tem no escritório, e são muitos, são mulheres. Então é um fator. Tem mais abertura. (E. 5)

Também foi perguntado às respondentes se estas acreditavam que mulheres discriminam mulheres no ambiente de trabalho, demonstrando-se larga concordância quanto ao fato de que mulheres podem replicar condutas hostis em relação a suas colegas.

Como embasamento para a resposta afirmativa, foram citados fatores diversos. Um deles foi a sensação de que mulheres podem validar mais o que é dito por colegas homens,

ainda que outra mulher tenha verbalizado, em essência, o mesmo conteúdo. Além disso, foi relatada a sensação de que os colegas homens recebiam um tratamento melhor vindo da chefe.

(...) Eu realmente sentia, pelo menos por uma época, um tratamento diferente, assim. Aí hoje tá meio equilibrado, eu acho que (...) porque tem muito mais mulher no escritório, então querendo ou não, pesa mais, né. (...) eu acho que, por ela [a chefe] se ver num meio feminino e tal, ela meio que tenta se adaptar e se misturar e ser legal (...) (E. 5)

O trecho acima indica que isolar poucas mulheres em um ambiente masculino acaba tornando as relações mais díspares e competitivas. Alocar um quantitativo maior de mulheres nas equipes, buscando equilíbrio entre os gêneros, pode proporcionar espaços de trabalho mais saudáveis e democráticos.

Para justificar a sua crença no tratamento diferenciado, a entrevistada explicou:

(...) coisas do dia a dia mesmo, assim, de... de ela não se dirigir a mim pelo meu nome (...) falar “bom dia, [nome do colega]” e não falar “bom dia, [nome da entrevistada]” (...). Sempre pedir pra outra pessoa me passar um trabalho, pra ela não ter que lidar diretamente comigo. (E. 5)

O trecho acima valida as afirmações de Corrêa (2004) de que as organizações contemporâneas criaram contexto para a submissão, o autoritarismo e as práticas de gestão escusas. Assim, surgem abordagens gerenciais moralmente discutíveis, relacionamentos perversos, bullying e discriminação (CORRÊA, 2004; MEURER, 2010).

Uma das participantes mencionou que se sentia discriminada por suas lideradas quando adotava uma postura voltada a resultados. Essa questão também se relaciona com o colocado por Leal (2017) acerca do perigo da emotividade da mulher, que tende a ser questionada tanto quando aplica uma conduta mais rígida como quando revela toques de sensibilidade. Conforme bem ponderado pela respondente, suas colegas tendiam a enxergar a mulher por trás do comportamento, e não a gestora, generalizando comportamentos femininos:

Até por uma atitude mais homem eu acho (...) ou quando eu sou mais emotiva também, eu acho que as pessoas “ah, tá vendo? Frágil”, então, quando eu tô sendo mais emotiva ou mais sensível a alguma situação, é a fragilidade da mulher, né. Eu acho que a gente mesma é assim, ou a liderada fala “ah, tá de TPM” quando você quer uma entrega de resultado (...) e aí eu acho que isso é um tipo de discriminação, falar que eu tô na TPM ou que (...) “ai, só pensa em resultado”, “não é nada humana” ou “sensível demais”, “mandona”, sabe. Não associam isso a uma característica de gestão, mas a uma característica de mulher. (E. 2)

A sensibilidade e a fragilidade são características comumente relacionadas às mulheres. Conforme exposto por Fávero (2010), a socialização feminina se baseia na empatia, no apego e nos relacionamentos. Isso pode ocasionar tanto autocobrança quanto avaliações negativas por parte de outras pessoas, quando as mulheres se comportam de forma diversa do que é prescrito socialmente, conforme evidenciado pela fala da entrevistada.

Ao mesmo tempo, a estereotipização de mulheres com base nessas características reforça a crença de que elas são pouco preparadas para atender aos imperativos organizacionais, os quais exigem racionalidade e objetividade. O perigo da emotividade discutido por Leal (2014) evidencia justamente essa dupla cobrança em relação às mulheres: a sensibilidade e os comportamentos humanizados são por vezes colocados como vantagens que auxiliam a criação de ambientes de trabalho mais democráticos e estimulam as equipes a alcançarem novos níveis de produtividade; em outros momentos, argumenta-se que o foco nas relações pode prejudicar a lógica dos negócios. Ou seja, para as mulheres é difícil distinguir que postura adotar.

Foi questionado em sequência se a entrevistada se sentia, então, discriminada tanto ao adotar posturas femininas quanto masculinas, obtendo-se resposta afirmativa:

Eu acho que sim. Acho que a gente vive nos dois mundos, sabe (...) Eu não sei se eu sou mais masculina por exigência... Aí é a hora que não consigo distinguir se eu sou pelo cenário de entregas, de resultados, e isso é mais masculino ou não, não sei. Eu acho que eu sou mais dura, eu não acho que eu sou tão (...) cuidadosa, tão... (...) a pessoa que vai parar, que vai ouvir. Não, vai me dando impaciência, aí “enfim, qual o teu objetivo?”, aí eu me acho muito masculina, e às vezes sou julgada por isso. E vice-versa também, quando eu sou mais sensível, tipo “ah, você tem que ser mais pragmática”, “ah, mas você tem que focar no resultado”, então afinal o que vocês querem de mim? (risos) (E. 2)

O trecho também denota a introjeção de condutas masculinizadas de tal forma que pode se tornar difícil distinguir o que motiva tal comportamento. Essa noção conversa com as discussões de Cappelle et al. (2006) no sentido de que a masculinização se configura como uma estratégia que possibilita às mulheres se provarem tão qualificadas e competentes quanto os homens e alcançarem postos mais altos nas empresas (CAPPELLE et al., 2006; LIMA et al., 2013).

Fato é que a verbalização acima demonstra a autocobrança feminina em relação aos seus comportamentos no ambiente de trabalho, pois eles costumam ser acompanhados de julgamentos diversos. A dupla cobrança e interpretação em relação aos comportamentos de gestoras mulheres relatada se conecta igualmente aos resultados obtidos pelo *Workplace Bullying Institute* (2009), os quais demonstram que as líderes mulheres são sempre mais questionadas e julgadas, independentemente da postura que adotem. Nota-se ainda que esse

comportamento questionador não é exclusividade dos homens, já que a entrevistada também se sentia pressionada por suas colegas mulheres.

Tal questão também pode ser discutida frente aos achados de Cunha (2017), os quais indicam que as mulheres vistas como bem sucedidas nos negócios são vítimas de sexismo hostil ao não corresponderem às expectativas sociais para o seu gênero. Lima (2011) corrobora que a dissonância entre o que se espera de um líder e o papel social da mulher pode prejudicar a carreira de gerentes mulheres.

Em seguida, a mesma entrevistada comentou ter sido vítima de estereótipos femininos, demonstrando ser algo corriqueiro para esse gênero: “é o que todo mundo sempre fala, né, ‘mulher é mandona, mulher acha que só tem que fazer o que ela quer’, essas coisas assim, ‘do jeito dela’”. (E. 2)

A respondente que trabalhava na área da saúde percebia que mulheres discriminavam outras mulheres devido a características específicas do seu ambiente de trabalho, conforme explicita o trecho a seguir:

(...) todo mundo é muito sensível a qualquer coisa, né, principalmente porque a gente fala de um ambiente potencialmente infectado, né, mas... rola um preconceitozinho, eu acho, porque mulher fica um pouco mais doente, é mais fácil de pegar algum tipo de bactéria, é... de ter uns ataquinhos (...) uma ficou com conjuntivite. Qualquer um pega conjuntivite, não interessa se é homem ou se é mulher. (E. 7)

A entrevistada explanou que notava uma percepção geral de que era mais vantajoso ter homens na equipe, não só pela questão de saúde, mas também pela maternidade – que é citada novamente – e pelos referidos “ataquezinhas”, que constituem estereótipos femininos, os quais foram retomados no trecho que se segue: “eles falavam muito disso, de homem ser mais fácil de trabalhar, (...) justamente porque não arrumava intriga” (E. 7).

Uma das mulheres entrevistadas que ocupava um cargo de liderança sentia um tratamento injusto por parte de outras líderes mulheres com as quais convivia:

(...) numa situação que (...) tem um homem falando e eu falando, eu sinto um tratamento diferenciado. Tipo, eu sendo mais questionada, eu tendo que aprofundar mais, e às vezes a postura masculina, por ser pragmática, fala “não, mas isso aí eu já fiz”, “não, mas isso aí você não precisa”. E aí a gestora recua, mas comigo ela continua pedindo o detalhe do detalhe do detalhe, e eu acabo alimentando isso também. Tá bom, eu vou te detalhar pra provar que o que eu tô falando eu tô com argumento, e o outro não precisa trazer tanto argumento assim, sabe. (E. 2)

Esse trecho denota que o questionamento em relação à competência da mulher não parte apenas de homens, mas também de outras mulheres. É possível perceber, inclusive, o uso

de estratégias femininas para lidar com esse tipo de confronto e demonstrar que faz jus ao cargo que ocupa, conforme colocado por Cappelle et al. (2006).

Outra participante comentou que a principal executiva de sua organização presidiu um evento de perguntas e respostas com todos os funcionários, durante o qual foi levantada a questão de como era a experiência de ser a mulher à frente de uma grande empresa inserida num ramo de atuação extremamente masculino. No meio de seu relato, a executiva discorreu:

(...) a gente fala muito em assédio, mas você tem que saber diferenciar o que é assédio e o que é só uma brincadeira. Você tem que levar em consideração que *boys will always be boys*. (E. 8)

As discussões crescentes acerca de relacionamentos perversos que podem se instaurar nas organizações significam um avanço na direção de propiciar ambientes de trabalho mais saudáveis. O assédio sexual é uma questão séria, e foi mencionado sistematicamente pelas entrevistadas como algo presente em suas empresas. Sobre esse tema, Hirigoyen (2003) afirma que, embora ocorra com homens, o assédio sexual é muito mais corriqueiro para as mulheres, comumente vitimadas por seus chefes.

Nesse sentido, é possível perceber os impactos de comportamentos de mulheres que desqualificam e menosprezam a seriedade do assédio sexual sofrido por suas colegas, não só pelos prejuízos às carreiras femininas, mas principalmente pelo sofrimento que as agressões causam. Assim, perpetuam-se discursos que silenciam as demandas de minorias, argumentando que estas se ofendem com pouco. O que se depreende do trecho acima é que não é imposto aos homens se adaptarem a uma realidade mais igualitária, na qual serão reconsiderados comportamentos anteriormente vistos como meras brincadeiras.

Sentir que a gerente rebaixava as outras mulheres da equipe também foi mencionado por uma das participantes. Na opinião dela, isso acontecia quando trabalhavam em um projeto conjunto, o qual sempre era apresentado ao cliente pela chefe, representando pouco estímulo à carreira de suas lideradas.

É possível pensar a fala de uma das entrevistadas frente à questão exposta pela literatura de que a hostilização entre mulheres pode ser fruto da pouca representatividade do gênero feminino nas equipes, acentuando a competição. A participante contou que, ao ser contratada para trabalhar em uma organização onde havia poucas mulheres, sentia que sua chefe tinha um comportamento competitivo em relação a ela:

Ela, desde quando eu entrei, assim, eu senti que a gente não se deu muito bem, exatamente por isso também, por tá sempre nesse negócio de dar ordens de uma

maneira que não é positiva (...) e querer sempre mostrar essa hierarquia, de que ela que manda. (...) por esses traços de machismo, de autoritarismo (...) de eu sou a chefe (...), você não pode se impor, porque eu que sou a chefe, eu que sou a *mulher chefe* (...). (E. 5) (grifo nosso)

A entrevistada detalhou que o relacionamento entre ambas se deteriorou a partir do momento em que esta mostrou contrária às posturas impositivas da chefe, passando a ser perseguida por ela. Essa ocorrência pode estar relacionada ao apontamento de Hirigoyen (2003) de que a vítima de assédio nem sempre é uma pessoa tida como frágil. Segundo a autora, frequentemente acontece justamente o contrário: “o assédio se inicia quando uma vítima reage ao autoritarismo de um chefe, ou se recusa a deixar-se subjugar. É sua capacidade de resistir à autoridade, apesar das pressões, que a leva a tornar-se um alvo” (p. 68).

Relatou-se também uma dificuldade ao se trabalhar com outras mulheres no sentido de que

(...) quando a gente ia pedir ajuda (...) pra outra mulher, pra outra colega, se batia muito de frente, sabe. Com responsabilidade, com o quê que é minha obrigação de fazer, o que não é... eu acho que era mais, o trato era mais difícil, sabe. (E. 7)

(...) a gente tem muito uma visão (...) machista ainda sobre como as coisas devem ser, né. E eu acho que a gente às vezes cai numas armadilhas assim, de se colocar umas contra as outras (...) eu acho que isso é muito mais frequente do que a gente imagina e muito mais frequente do que a gente consegue perceber (...). (E. 8)

A competição feminina também foi levantada no contexto de discriminação entre mulheres. Grande parte das entrevistadas que negaram terem passado por essas situações no trabalho confirmaram a competição feminina em sua vida pessoal. Nesse ponto, houve larga concordância: a competição feminina é muitas vezes pessoalizada, transpondo-se ao ambiente de trabalho. Disputas em relação ao poder aquisitivo e à aparência física também foram mencionadas. Uma das entrevistadas opinou que mulheres competem por motivos diversos, o que nem sempre fica explícito, mas acontece.

(...) às vezes eu não acho que é por status nem nada, é por... extrapola o ambiente organizacional, é por vaidade, é por eu ter que ser melhor do que você. (...) parece que é quase social de novo, ou biológico, sabe, de competição, de... (E. 2)

Competição feminina pessoal tem! Tem, né, todos os dias ao nosso redor. (...) eu tenho que ser mais bonita, tenho que ser mais magra, tenho que ser mais engraçada, tenho que ser mais inteligente (...). (E. 6)

Outra participante opinou que as divergências entre mulheres têm características próprias, como explicita o trecho a seguir:

(...) [mulher] tem esse jogo mais velado. O do homem eu não acho que é tão velado assim. (...) [um homem fala] “Ah, não concordo” e [outro homem responde] “eu que não concordo com você”, e aí tem pá-pá-pá, sai da sala, nada aconteceu. Homem tem o dom de fazer isso, né, e mulher não, parece que “putz, falei isso aqui e ela faz um bico”. Eu já vi. Tem mulher mesmo que faz o bico uma semana pra mim. (risos) (E. 2)

O aspecto cultural das rixas femininas foi corroborado com bastante veemência, e as participantes compartilharam fortemente a visão de que a competição feminina é inconsciente e irrefletida, como mostra o trecho “a disputa entre as mulheres é tão ridícula e tão irracional” (E. 1). Tal disputa foi traduzida inclusive como uma “tendência”, evidenciando o caráter cotidiano dessa competitividade, refletida na tendência de julgar, observar e disputar espaços.

Eu acho que isso é uma criação muito da sociedade, assim, muito natural pra gente (...) sabe, desde sempre foi assim. (...) (E. 5)

(...) até entre amigas tem muita competição. (...) a gente cresce competindo, a gente cresce precisando ser melhor que a outra, a gente cresce precisando passar a outra pra trás, e eu acho que é um... um movimento contra a corrente, né, que a gente precisa fazer e se esforçar (...) todos os discursos feministas tão aí nesse sentido de ampliar a sororidade, de ampliar a consciência de gênero (...) Eu acho que a gente, infelizmente, (...) a gente precisa aprender esse tipo de coisa, precisa ser ensinado. (E. 6)

(...) eu acho que é um traço muito imposto na gente e que a gente leva pra outros âmbitos sem ver, (...) sem sentir. (...) é muito difícil, né, da gente analisar o que que gera, porque a gente passa e nunca pensou (...) por que que a gente faz essas coisas, né. Mas eu acho que (...) a gente sente tanta cobrança da sociedade, (...) que a nossa reação é cobrar isso de outras mulheres, entendeu? (...) Mas eu acho que isso (...) é muito natural em todas as instâncias (...). A gente leva isso pra todos os âmbitos (...), de relacionamento, de trabalho. (E. 5)

(...) talvez seja alcançar reconhecimento numa organização, mas eu acho que vai além. Eu não sei, eu acho que é mais social do que... sabe quando parece que não tem nem fundamento do porquê que tá fazendo isso? (E. 2)

(...) as mulheres que são discriminadas por outras mulheres por causa de uma competição, que eu acredito que existe e que é muito forte, e que outra vez eu acho que é uma questão um pouco cultural também, que a gente fomenta, às vezes inconscientemente. De “ah, aquela mulher que tá ali se dando bem, mas ela tá, sei lá, será que tá pegando alguém?”. Sei lá, isso acontece. E o pior que acontece de verdade às vezes, porque hoje lá na empresa a gente vive uma situação que uma menina que é megacompetente, só que ela começou a namorar com o chefe e foi promovida. Então fica aquela dúvida. Poxa, a gente sabe que ela é competente, mas será que ela deveria ter sido promovida justamente nesse momento? (E. 1)

Comentários em relação ao fato de que mulheres podem ter usado da sexualidade a fim de se promoverem profissionalmente são comuns, conforme sustenta Hirigoyen (2003). Essa conduta parte não apenas de homens, mas também de colegas mulheres, conforme explicita o comentário acima. Ainda que reconhecesse a competência da colega, a equipe – composta apenas de mulheres – não deixou de se questionar se, de fato, ela merecia o cargo ou havia sido promovida em virtude de seu relacionamento amoroso.

A respeito do mesmo assunto, apresenta-se o relato a seguir:

(...) um chefe falou uma besteira pra uma colega nossa. (...) Uma colega foi falar (...) “eu consegui um negócio muito legal num projeto”, aí ele virou pra ela: (...) “quem que você tá paquerando lá pra ter conseguido um negócio desse?”. (E. 1)

Cabe ressaltar que, mesmo acreditando que há discriminação e competição entre o gênero feminino, as participantes afirmaram terem tido ótimas experiências profissionais trabalhando com outras mulheres – tanto pares quanto chefes –, ressaltando diversos aspectos positivos dessa interação. Foi perguntado se elas preferiam ter um chefe homem ou uma chefe mulher, ao que a maior parte respondeu ter preferência por líderes mulheres, e o restante afirmou ser indiferente – nenhuma delas preferia ter um chefe homem. Esse é um resultado interessante, visto que, segundo apontam estudiosos como Schein (1973³³, 1975³⁴ apud LIMA, 2011), os homens estão mais associados às qualificações esperadas de um gerente. Diante disso, a hipótese de que haveria preferências explícitas por líderes do gênero masculino não foi corroborada no âmbito desta pesquisa.

A parceria e o compartilhamento de experiências comuns levava grande parte das participantes a crer que a relação entre mulheres no trabalho era melhor do que a com homens, indicando em suas falas a formação de redes de apoio feminino no ambiente laboral. Foi apontado, inclusive, que as redes muitas vezes se mantinham para além do emprego atual, conservando-se o apoio profissional mútuo mesmo quando uma das mulheres passava a trabalhar em outra organização.

(...) nós somos bem parceiras e uma ajuda a outra, e a gente tá num time bem coeso. (...) a questão de empatia, de tá junto, de se ajudar, de uma torcer pelo crescimento da outra. (E. 1)

³³ SCHEIN, V. E. Op. cit.

³⁴ SCHEIN, V. E. Op cit.

Tais redes se evidenciavam igualmente quando uma mulher impulsionava a carreira de outra, estimulava-a a se colocar ou dava conselhos de carreira.

(...) eu tô promovendo uma pessoa pra coordenadora, porque eu quero que ela se empodere. E aí tudo que eu puder tutelar ela eu tô tutelando, sabe? Não fala assim, fala assado, tem estratégia de fazer assim, tem estratégia de fazer assado. (...) qualquer um pode, que queira ter argumento, que queira se posicionar, que não esmorece no primeiro tapa que receber de homem que vai falar “não, não tem nada a ver”. (E. 2)

(...) a minha líder, ela tem que lidar com muitos executivos homens. E aí tem horas, assim, que ela vai ter que focar a energia dela (...) qual briga ela vai comprar, né, então eu respeito isso também. Quando eu entendo o cenário que ela tá, até eu falo “putz, não vale a pena, deixa esse cara”. Mas (...) quando eu vejo (...) que tem toda razão, tem todo o argumento, e é uma coisa que tem impacto forte pra atuação dela, pra área, aí eu vou lá “ah, entra na briga! Já falou com fulana? Já falou com sicrano? Se cerque de pessoas que te apoiam e que entendam você”. (E. 2)

As redes se fortalecem igualmente no sentido de que a presença de uma líder mulher fornece proteção em momentos nos quais potencialmente haverá uma situação discriminatória, como no trecho “a minha chefe é mulher, então sempre que eu tô numa posição mais vulnerável eu tô chancelada por outra mulher.” (E. 8)

As discussões sobre misoginia e feminismo também fortaleciam as alianças femininas no trabalho:

(...) a gente tá ampliando cada vez mais esse escopo, ainda bem. Ainda tem as que falam que são machistas e não concordam com o feminismo. Só que aí quando a gente fala pra elas “beleza, feminismo também é aceitar que você queria ficar na sua casa cuidando dos seus filhos”, porque no final das contas, no nosso ponto de vista, é um pouco isso, é da liberdade da mulher poder escolher, ela só não pode ficar limitada àquela situação. Aí ela “ah, então tá bom, então, já que é assim, talvez eu seja um pouco feminista”. (E. 1)

Outra das entrevistadas, ocupante de um cargo de gerência, demonstrou empatia em relação à sua gerente, principalmente no que se refere às exigências impostas às mulheres no trabalho. Seu relato indicou novamente a compreensão entre o gênero feminino que emerge do compartilhamento de experiências parecidas, advindas de pressões sexistas:

(...) é uma pessoa que é aberta a me escutar (...) E lida de alguma forma com a minha sensibilidade, às vezes também é exigida de não estar tão sensível a alguma coisa, mas eu acho que ela (...) tem um lado mulher na execução dela, que eu acho que é mulher mesmo, assim, é o cuidado de “tá, deixa eu te ouvir”, “tá, eu tô te ouvindo”, sabe? Eu acho isso delicado. Eu vou falar até “delicado” pra dizer assim... é uma coisa humana, que é pra mim uma característica mais presente na mulher nas organizações do que nos homens. (E. 2)

Foi relatado ainda que a convivência com outra mulher dispensa a preocupação em se provar competente e firme a todo momento, denotando maior espontaneidade nas relações.

Durante as entrevistas, a palavra “segurança” foi utilizada diversas vezes, pois as participantes tinham maior tranquilidade para se posicionar ao lidarem com outras mulheres – não necessariamente seus pares –, uma vez que a abertura não estava ligada à hierarquia, mas sim ao fato de estarem se relacionando com outra mulher, e não com um homem. Não apenas disso, a segurança advinha da ausência de preocupação em sofrer assédio sexual.

Porque homem (...) a gente sempre vai ter receio de comentário inapropriado, de “hoje está calor, mas se eu for com essa roupa eu mostro demais”, (...) de até onde eu tenho liberdade de comentar, de brincar, e até onde vai ser mal interpretado, né? (...) A gente cresce nessa sociedade patriarcal e a gente aprende a se blindar e deixar a guarda alta. (E. 6)

As experiências que eu tive com homem (...) tinha uns comentários do tipo “ai, fulana é mó gostosa”, do tipo “nossa, vim te conhecer, você que é a funcionária nova?” (...), coisas assim. (E. 8)

Um fator adicional foi que, na percepção de uma das entrevistadas, chefes mulheres demonstravam mais empatia quanto a questões relacionadas à maternidade, principalmente quando estas também eram mães. Então, novamente a questão da maternidade foi ressaltada como uma preocupação das mulheres sobre o ambiente de trabalho.

(...) pensando mesmo em qualidade de vida pra mim, né, que sou empregada. (...) eu tenho uma colega da minha equipe que tá grávida, né. Toda vez que ela precisa sair pra fazer os exames ela vai tranquilamente e depois a gente vê como é que fica, sabe? Não é uma coisa que é dificultada, sabe, então, talvez por as minhas duas chefes serem mães também, né, isso facilite um pouco, e saiba que isso não prejudica rendimento, né, no trabalho, é toda uma questão de se adequar. (E. 7)

(...) as tarefas domésticas parece que as mulheres já absorvem com tanta naturalidade que isso deixa de ser uma barreira, mas em relação à maternidade é muito forte. E, assim, a gente nunca vai ouvir um homem falando que “ah, eu vou ser pai” – pelo menos no Brasil – “então isso vai afetar minha carreira”. Não, não vai. (E. 1)

No entanto, cabe ressaltar que as mulheres também podem discriminar outras mulheres no trabalho no que se refere à maternidade, reproduzindo o pensamento de que a contratação pode ser muito onerosa ou arriscada devido à possibilidade de gravidez, conforme foi reproduzido nas entrevistas realizadas por Irigaray e Saraiva (2009). Essa perspectiva também foi corroborada por uma das respondentes da presente pesquisa, ao falar sobre uma cliente que

(...) só contrata mulheres acima de 50 anos, porque não dá pra contratar mulher em idade menor e a mulher ficar grávida. E ela vai ter que se afastar da loja, e não dá. (...) e como ela tem uma loja feminina, ela não tem por prática contratar homens, então a saída que ela achou é colocar mulheres fora da idade fértil. Ela mesma conta isso, ela acha o ideal. (E. 4)

O trecho acima pode indicar que talvez haja uma dificuldade em perceber que uma mulher também pode discriminar outra, em decorrência de uma concepção de que o machismo é exclusividade masculina. Houve momentos durante as entrevistas em que as mulheres resgataram situações nas quais outra mulher havia emitido um comportamento sexista direcionado a elas, sem no entanto classificarem o acontecido como uma forma de discriminação. De todo modo, o sexismo prejudica as mulheres não somente quando estas já estão empregadas, mas também dificulta a sua entrada nas organizações.

Consoante às discussões de Pedrosa e Zanello (2016) e Del Boca et al. (1986) sobre as consequências dos estereótipos femininos, algumas respostas demonstraram que tais estereótipos podem se inserir no ambiente organizacional prejudicando as mulheres, como a fama de excesso de reclamação e de emotividade irracional. Uma participante liderava projetos nos quais atuavam outras mulheres e, por vezes, precisava reportar aos seus superiores alguma questão relacionada ao seu time.

“Ó, vamo ter que compreender a situação dessa pessoa, né, porque ela tá com uma dificuldade no trabalho, mas por causa de problemas pessoais.” As vezes (...) eu via algumas, algumas frases um pouco machistas, né, “ah, mulher só se lamenta, você não pode dar muita bola”. Esquecendo, né, falando comigo que sou mulher, né, “você não pode dar muita bola, essa pessoa é muito chorona” (...) (E. 4)

Foi perguntado a outra entrevistada, também líder de mulheres, se ela dava apoio a carreiras femininas, obtendo-se como resposta:

(...) eu acho que eu dou, desde que eu acredite que aquela pessoa queira e que aquela pessoa vai enfrentar as barreiras necessárias, com argumento, não com piti nem nada, mas com argumento. (E. 2)

A partir desse trecho, coloca-se novamente a discussão acerca de estereótipos femininos, os quais englobam a percepção de que as mulheres não detêm inteligência emocional para lidar com divergências no ambiente de trabalho. Essa crença é prejudicial às carreiras femininas, pois pode limitar as oportunidades e desafios de trabalho frente a um pretensão despreparo para embates profissionais. Conforme apresentado por Leal (2014), a “mulher histórica” é uma das representações femininas presentes na atualidade.

Um ponto levantado pela maior parte das entrevistadas é o de que nenhuma mulher está imune de reproduzir discursos e comportamentos machistas, mesmo as que conscientemente fazem o exercício de adotar condutas pró-igualdade. Várias das entrevistadas admitiram que precisavam desconstruir noções machistas arraigadas e que, por vezes, agiam de maneira discriminatória impulsivamente, emitindo um comportamento sem se dar conta da mentalidade que estava por trás dele. Percebe-se então que, mesmo para as mulheres, é pouco natural e instintivo apoiar outras mulheres e formar redes de apoio feminino, constatando-se mais uma vez os fatores culturais e sociais da lógica patriarcal.

(...) ontem mesmo eu falei com meu marido, né, e tem uma menina lá que trabalha com ele que eu não vou muito com a cara dela (...) ele falou assim “ah, porque o chefe dela vai viajar”, aí eu falei “ah, tá na hora dela começar a trabalhar”, aí ele falou “ué, mas quem disse pra você que ela não trabalha e que ela não trabalha bem?” e aí eu fiquei (...) “é mesmo!”. Então, a gente mesmo, por mais que a gente se polície, por mais que a gente saiba das coisas, a gente acaba falando, sabe. Com certeza já ouvi, já falei também em algum momento, mas a gente, assim, eu tento me policiar (...) eu fiquei supermal quando meu marido me falou isso. (...) por que que eu falei isso, né? (...) eu tô julgando o comportamento profissional de uma mulher que eu nem conheço porque eu não vou com a cara dela (...) não tem nada a ver uma coisa com a outra, sabe. (...) tá muito mais dentro da gente do que a gente consegue perceber (...) (E. 8)

A esta altura, vale recuperar a argumentação de Lagarde y de Los Ríos (2009) de que a sororidade não apregoa um amor incondicional entre mulheres. Diferentemente disso, o conceito defende que, a despeito de embates pessoais, as mulheres não devem se sabotar socialmente. Pelo contrário, precisam se fortalecer enquanto grupo e adotar comportamentos solidários na conquista de espaços e na resistência contra o patriarcado. Os achados desta pesquisa demonstram que nem sempre isso acontece. Ainda assim, a evidência de que há mulheres que já se conscientizaram quanto à nocividade de comentários sexistas significa um passo à frente nessa luta.

Subsequentemente, foi perguntado às entrevistadas se estas acreditavam que tinham tido acesso a mais oportunidades profissionais por terem chefes mulheres.

(...) eu tive uma mulher na minha carreira que me impulsionou muito e que foi muito importante pra minha carreira. (...) foi muito relevante e muito importante, e me abriu muitas portas e me apoiou e me deu muito suporte. (...) E agora essa outra mulher tem me dado um espaço maior, então eu acho que talvez sim. (E. 1)

Outra das entrevistadas replicou que teve uma chefe mulher que apoiava sua carreira mais do que acredita que seu chefe homem atual faria. O incentivo se refletia no fato

de que a antiga líder propunha cursos de aprimoramento e dava feedbacks sobre em que áreas a liderada deveria se capacitar para ampliar suas possibilidades profissionais. Hoje, atuando em uma empresa onde é a única mulher, a participante disse que gostaria de conviver mais com o gênero feminino, pois sente falta de relações de trabalho mais humanizadas.

Uma das entrevistadas pontuou que se sentia mais estimulada por uma chefe mulher que teve, porque ambas estabeleceram uma relação de amizade para além do trabalho – laços pessoais que também foram relatados por outras respondentes:

(...) a gente se compreendia muito, conversava de outros assuntos (...) isso pode ter ajudado (...) a ela ter confiado mais em mim, a ter botado mais responsabilidade em mim, por me conhecer muito bem (...) E eu acho que, se fosse um homem, talvez a relação não seria assim, entendeu? Eu acho que, pelo fato da gente se entender *como mulher*, isso facilitou bastante (...). (E. 5) (grifo nosso)

No capítulo “O importante papel sócio-profissional dos ‘clubinhos’ masculinos” do artigo de Lombardi (2006), a respeito dos desafios na carreira de engenheiras gerentes, a autora tratou dos benefícios profissionais oriundos de laços pessoais estabelecidos entre homens no ambiente de trabalho. Os “clubinhos”, a seu ver, constituíam um “repositório de futuros gerentes e diretores das empresas, baseando-se em relações de confiança e solidariedade construídas no interior do grupo de homens” (p. 16). A ausência de grupos femininos funcionava como uma barreira à ascensão de mulheres, fazendo com que elas precisassem contar com a cooptação empreendida por um homem que lhes desse crédito. A partir disso, faz sentido analisar que as relações pessoais entre mulheres relatadas contribuíram para a perspectiva das entrevistadas de que terem estabelecido laços pessoais com as chefes beneficiou suas carreiras, demonstrando que as alianças femininas no trabalho são benéficas em diversos sentidos.

Para as mulheres que também eram gerentes de outras mulheres, perguntou-se adicionalmente se elas acreditavam que suas lideradas tinham mais oportunidades ou incentivo, dado o fato de terem uma liderança feminina.

Eu acho que têm, algumas pessoas, quando eu vejo que têm apetite para se empoderar de temas. (...) Eu desafio as mulheres pra “argumenta, fala comigo”. (...) Provoco visão de um todo, de entender do negócio. Se alguém fala um pouquinho mais alto contigo você vai ficar travada? Às vezes a maior arma da outra pessoa é saber que você vai se emudecer na primeira palavra que ela falar (...) Questiona, argumenta. (E. 2)

Das restantes, algumas responderam que não perceberam diferenças de estímulo entre chefes homens e mulheres, e outras não souberam dizer. Uma das respondentes que

afirmou não perceber diferenças relatou dificuldades em responder a pergunta, pois seus ramos de atuação eram extremamente femininos, dificultando o estabelecimento de uma base de comparação.

Um ponto interessante é que algumas das mulheres as quais responderam que as oportunidades na carreira não tinham relação com o gênero de seus chefes apontaram, em algum momento de suas entrevistas, elementos que indicam que a liderança feminina as favoreceu. Tal evidência pode ser pensada frente às discussões de que as mulheres diminuem as contribuições femininas para a evolução de suas carreiras (FÁVERO; MARACCI, 2016).

Uma das entrevistadas ponderou que o fato de uma mulher ter assumido a liderança de sua organização melhorou sensivelmente o cotidiano de trabalho:

(...) a diretora do [nome da instituição], a chefe-mor, é mulher, hoje. E eu acho que tiveram algumas mudanças, sabe, eu não tava lá na época que era, que o diretor era homem (...) mas dizem que era muito difícil, assim, que tinha questão de assédio moral sério com mulher, sabe. Mas hoje é uma mulher, e eu acho que essas coisas mudaram. Coisas que você ouvia que aconteciam antes, elas não acontecem mais. (E. 7)

Leal (2014) critica como a mídia de negócios feminina sugere que “Mulheres chefes *naturalmente* seriam mais rivais de suas subordinadas mulheres do que os chefes homens em relação aos seus empregados.” (p. 10, grifo da autora), tratando-as com ciúme e inveja; crença da qual os resultados desta pesquisa se distanciam.

Perguntou-se, adicionalmente, como era para as participantes trabalhar com outras mulheres, sendo abordados fatores diversos no decorrer das respostas.

Ah, irrita um pouco, às vezes. (risos) Eu gosto, e elas são minhas amigas e a gente se dá bem, a gente se apoia, mas eu acho importante ter equilíbrio. Acho que às vezes é (...) muito hormônio. (...) é muito mimimi, às vezes (...) mulher é um pouco melindrosa, eu acho que é importante ter uma mistura (...) (E. 1)

(...) eu gosto mais de trabalhar com mulher do que com homem, aí eu não sei se é preconceito também. (risos) A riqueza de detalhe, não todas as mulheres, né, mas acho que, em sua maioria, têm uma riqueza de detalhe, têm uma qualidade eu acho que maior, preocupação de estar trazendo coisas mais profundas (...) De pensar em vários cenários, e, às vezes, eu acho que a tendência do homem é: abre a caixinha do cenário x e não olha todos os cenários possíveis. Acho que mulher é mais conectada, e aí eu prefiro (...). (E. 2)

(...) eu acho superbom (...) a relação que eu tive de trabalhar com homem hétero foi bem ruim (...) tirando esse caso em específico dessa chefe agora, eu sempre achei que era melhor trabalhar com mulheres mesmo (...) justamente por esse fator de você entender a outra mulher como mulher (...) eu sei que ela tá passando por esse problema, porque eu sei que mulheres passam por esse problema, então eu não vou sacanear, não vou, sabe, ignorar o fato de que isso acontece com todas as mulheres e

vou cobrar isso dela, entendeu (...) você entende, porque você passa por essas coisas também, né. (E. 5)

(...) é muito bom! A gente consegue estabelecer uma amizade mais facilmente (...) talvez seja um pouco de inocência da minha parte, mas eu não consigo perceber muita competição, sabe? Acho que é bem tranquilo mesmo. (...) a gente se entende bem, a gente negocia tudo bem, e vai além, a gente consegue (...) ter uma relação que vai além da profissional. (...) Acaba que fica uma relação mais pessoal, eu acho. (E. 6)

A equipe que eu trabalhei antes, que era a maioria mulher, era uma equipe que eu não gostava de trabalhar, e a equipe que eu tô agora eu adoro, e é só de mulher também. Então eu acho que tem mais relação com a pessoa mesmo, independente de ser homem ou mulher (...) (E. 7)

Eu acho muito bom, porque eu acho que (...) a gente tá do mesmo lado, assim. Mesmo meninas que têm uma visão muito diferente da minha em relação a igualdade de gênero, a machismo (...) inevitavelmente a gente é vítima das mesmas coisas, ou a gente tem os mesmos objetivos e a gente tem as mesmas vitórias (...) Então é muito bom, assim, eu gosto muito. (E. 8)

Eu gosto mais de trabalhar com homem porque tem menos... é mais assertivo, é mais... Vai direto ao ponto. Mas trabalhar com mulher também é bom, porque a gente tem uma troca maior, assim, de afinidades. (E. 9)

Nesse ponto das entrevistas, também foram reforçados estereótipos femininos, mas foram mencionadas mais expressivamente a sororidade e a compreensão que surgem do compartilhamento de experiências relacionadas ao gênero. Para muitas das entrevistadas, a rede de apoio feminino é real.

Percebeu-se também, durante as conversas, situações em que as entrevistadas eliminavam a perspectiva de gênero das situações cotidianas, mesmo quando estas poderiam ser relevantes.

(...) a nossa tendência é falar “cara, será que você não tá sendo feminista de alguém falar ‘porque eu sou mulher e ele tá me tratando assim?’” (...) eu acho que eu tenho a tendência de falar “como assim? Sindicalista?”. Meu próprio pré-julgamento é de falar isso. Se falasse “o fulano, por causa disso e daquilo, faz isso”, eu valido muito mais do que falar “eu, como mulher, tô me sentindo assim ou assado”, a não ser por assédio sexual. (E. 2)

Fazia parte do roteiro uma questão relacionada à percepção de outras mulheres corroborando condutas machistas, perguntando-se se as entrevistadas já haviam presenciado colegas reproduzindo comentários discriminatórios geralmente feitos por homens.

Já ouvi muitos comentários (...) Eu tenho uma colega que ela é muito machistona e ela mesma fala “ah, eu sou machista”. (risos) Tem vários. “Ah não, esse negócio de

feminismo, a mulher tem que se depilar. E mulher tem que...” (...) Sim, escuto bastante esse tipo de reprodução. (E. 1)

(...) falando do corpo, falando mal da aparência física de outra pessoa (...) os comentários são (...) meio machistas (...) “ai, essa mulher que é gorda”, “ai, essa mulher que é feia”, “essa mulher que é ciumenta demais, e foi na obra e ela ficou me olhando, porque sabia que o marido dela tava me olhando”, umas coisas assim, sabe. (E. 5)

Olha, aquela que acho que é a mais clássica de todas, do tipo “fulana teve que dar não sei pra quem pra chegar aonde ela chegou” ou “nossa, porque fulana tá na TPM, porque não é possível” (...) e os xingamentos (...) “nossa, é uma vagabunda, é uma puta” (...) (E. 8)

Acho que já aconteceram alguns comentários assim, mas sempre em tom de brincadeira, assim, claro que, né? É brincadeira, mas revelam (...) uma exclusão (...) Mas assim, é uma coisa que faz tão parte do nosso cotidiano ouvir esse tipo de comentário (...) (E. 6)

(...) falavam que a (...) equipe sempre ia ficar desfalcada, sabe. Ia ficar desfalcada porque a mulher engravida, “ah, porque mulher tem um filho, depois quer ter outro”, sabe. “Porque durante a gravidez a mulher não consegue fazer as mesmas coisas que ela fazia antes.” Naquele contexto até é verdade, porque a gente trabalhava com paciente com lesão medular, que às vezes a gente tinha que transferir, e mulher que tá grávida não vai ficar carregando 50 quilos nas costas, né? (...) só que acho que não por isso que, de forma nenhuma, né, que tem que desmerecer o trabalho da mulher na equipe, até porque todas elas que tavam falando isso eram mulheres (...) (E. 8)

Investigou-se igualmente se as participantes já haviam adotado estratégias no trabalho por serem mulheres. O termo “estratégia” era explicado como uma adaptação de comportamentos a fim de prevenir ou compensar uma desvantagem diante de uma situação de trabalho em que se sentiam menos favorecidas simplesmente por serem mulheres. Algumas táticas foram mencionadas espontaneamente em outros pontos da entrevista, estando presentes em verbalizações já discutidas. A adaptação da vestimenta, a masculinização e a maior dedicação em embasar argumentos antes de apresentar seus pontos de vista em interações de trabalho são algumas delas. Parte dessas estratégias foi retomada a essa altura da conversa e corroborada por outras entrevistadas; assim como novas perspectivas foram trazidas. Em resposta à questão, a maior parte das mulheres afirmou ter adotado estratégias.

Eu acho que todos os dias. Todos os dias, porque a gente precisa saber lidar com situações, a gente precisa às vezes usar algumas... não são artimanhas, mas alguns trejeitos pra conseguir determinadas coisas, às vezes o jeito que a gente fala. (E. 1)

A minha estratégia é a argumentação. (...) eu me cerco de muitos argumentos, de muita análise. Acho que isso tem um lado bom também, porque eu tenho tanta profundidade que outras pessoas não têm, mas eu tenho que me cercar de tudo, eu não vejo outras pessoas fazendo isso. (E. 2)

(...) acho que eu criei (...) uma proteção (...) eu sempre tento ir pra diálogos (...) com homens, que às vezes estão acima da minha posição (...) o mais munida de informação possível (...) Você vai pensando que pode atravessar uma situação e você quer estar munida, sabe? Eu acho que a gente ficou um pouco arisca com essas coisas, e daí eu me preparo mais do que se fosse com alguém do meu mesmo nível de (...) hierarquia, ou se fosse uma mulher, ainda que acima de mim (...) (E. 4)

(...) onde eu tô agora isso acontece ao lidar (...) com alunos homens (...) que são muito alfa (...), muito questionadores e (...) muito carentes dessa pseudosuperioridade. (...) eu percebo que a gente precisa (...) conseguir se impor pra esse tipo de público. (...) Eu tenho um aluno (...) que o pai chegou pra mim pra perguntar o quê que eu tava ensinando pro filho (...) claramente tentando intimidar (...) eu precisei esfregar a titulação na cara dele pra conseguir algum respeito, sabe? Só por eu estar ali fazendo meu trabalho, ensinando o filho dele, ele não tava tendo confiança alguma no meu trabalho, aí eu precisei recorrer a título, recorrer a nome de orientadores, recorrer a grupo de pesquisa, esse tipo de coisa, pra validar a minha presença ali (...) (E. 6)

Outra entrevistada mencionou que evitava falar com clientes homens pelo WhatsApp, mesmo quando havia questões urgentes de trabalho a serem resolvidas, pois já tinha sido alvo de comentários inadequados.

(...) eu mandava e-mail, (...) só falava por WhatsApp quando era imprescindível (...) eu não tenho telefone corporativo, então sempre que eu falo por WhatsApp (...) eu uso meu [telefone] pessoal, então eu sempre filtro a foto. (E. 8)

Um ponto mencionado por uma das entrevistadas foi o de que precisava sustentar uma firmeza desgastante ao ser explicitamente intimidada por colegas homens; outra relatou que abafava suas percepções diante da líder mulher, para que esta parasse de persegui-la – o que não acontecia com colegas homens.

Essas coisas de você se retrain e de ficar mais na sua. (...) eu senti uma competição feminina (...) foram algumas estratégias que eu usei (...) pra poder me dar melhor no ambiente de trabalho, entendeu? (E. 3)

A penúltima pergunta foi feita com o objetivo de compreender qual seria a reação da entrevistada caso observasse que uma colega estava passando por uma situação injusta pelo fato de ser mulher.

Ah, eu defendo. Defendo apesar do ambiente totalmente machista que a gente vive, mas eu acho que a gente precisa ter voz. (...) Claro, aí entra nossa defesa que tem que ser muito medida, que tem que ser com muita cautela às vezes, tem que ser muito mensurada. (...) se fosse numa empresa normal, (...) onde existe um RH, (...) talvez essa fosse a atitude a ser levada em consideração [reclamar de uma situação discriminatória]. Como na nossa empresa o funcionário não tem voz, (...) se ela levasse a situação pro RH (...) teria muita chance de voltar contra ela. (...) no ambiente que eu vivo hoje, eu me sinto muito insegura (...) de tomar outra medida pra interromper e acabar com esse ciclo, porque a gente não tem segurança nenhuma. (...)

a gente ficaria exposta (...) e a chance de (...) falarem “nossa, você tá fazendo drama, é uma brincadeira” e, enfim, depois essa pessoa ser perseguida por esse motivo é muito grande (...) [mulher] precisa ter mais algumas doses de coragem pra responder a determinado tipo de situação. (...) É duro, porque pra gente é muito mais difícil. (E. 1)

Depende do nível de relação com a pessoa. Eu falo, geralmente eu dou uma cutucada. Minha chefe, por exemplo, (...) às vezes, ela fala claramente “ah, porque o fulano, não consigo nem conversar com ele, ele tem um estilo meio machista”, e aí eu falo “então, a quem que você pode recorrer? Um acima que valida as mulheres (...)? Ou uma outra diretora? Angaria forças pra isso daí”. Aí eu provoco pra angariar forças, (...) eu provoco a guerra nessa hora (...) “vai lá e faz a queda de braço, você pode”. (E. 2)

(...) com certeza eu ia fazer alguma coisa, ia falar alguma coisa, é... não sei, assim, né, no primeiro momento. Depende do nível do acontecimento, né, mas não sei se eu ia lá brigar pela pessoa, falar com o chefe e tudo mais, mas, assim, pelo menos pra própria pessoa [que foi discriminada] eu ia falar na cara, ia dar os toques (...) dependendo do que for, eu não falaria com o chefe (...) Se for alguma coisa grave (...) se a pessoa precisasse, se eu visse que ela tá precisando de que eu faça alguma coisa, eu faria, entendeu? (E. 5)

Ah, é muito fácil a gente dizer que... que ia lá, que ia lutar junto, que ia ajudar e tal, mas sei lá, a gente tem conta pra pagar, né? (...) rola essa sensibilização, rola, poxa, de se colocar no lugar. Por trás dos panos você fala: “não, você não pode aceitar isso, vai lá, luta pelo que você quer”. Mas na hora de botar o meu na reta junto com o dela, né, eu acho que a situação seria um pouco diferente. (E. 6)

(...) eu acho que eu não guardaria isso pra mim, com certeza eu ia falar com alguém. Só que não necessariamente com alguém que tivesse poder, entendeu? (...) eu sou meio medrosa assim, pra dizer que eu falaria com alguém que tem algum poder pra mudar isso, sabe. (...) acho que falaria com ela também (...) “(...) Faz alguma coisa, denuncia pra alguém!” Eu acho que é muito difícil (...) e lá é um lugar conhecido, assim, por perseguições (...) quando eles cismam com a cara da pessoa, não interessa, sabe, vai perseguir ela até o final. (...) A gente sempre tem medo de tudo, então acho que não seria uma coisa que eu faria mesmo, falar com alguém superior, sabe. Infelizmente. (E. 7)

Ah, eu acho que eu defenderia (...) talvez não pro cliente, mas pra gerente, enfim, pros líderes. Acho que eu seguiria junto, se ela estivesse correta. Eu me sinto bastante aberta pra falar sobre isso com a minha chefe quando eu acho que é necessário. Eu já passei isso com uma cliente, que ela era mulher. De ela fazer coisas para humilhar (...) e ela era uma mulher fazendo isso com outra, né. Ela faz com os homens, mas acho que o foco maior dela é mulher, acho que porque a gente é mais sensível, se abala com mais facilidade do que um homem, por exemplo. (E. 9)

Olha (risos), eu não tolero muito. Esse caso que eu te contei, duma moça que tava lá sofrendo assédio pelo gerente dela, eu acabei intervindo no que eu podia. (...) Quando ela me contou, ela me mostrou mensagens, né, do assédio, eu disse “ah, você tem que falar com o RH”. E ela tentou marcar um horário com o RH, (...) passou uma semana e falou “ninguém fala comigo, ninguém me atende”, e daí eu intervim. (...) Mas aí fica nítido que eu sabia, né, então eu me posicionei ali (...) é difícil pra mim me abster, porque eu me coloco no lugar, né. Às vezes tem retaliação, né, então você nunca sabe qual vai ser o final. Depois disso, o RH atendeu. Atendeu, mas abafou (...) falou assim “não use a palavra assédio, essa palavra é muito forte. Foi um mal-entendido, a gente vai falar com o seu gerente (...)”. Mas esse gerente, não aconteceu nada com ele, até onde a gente sabe. (E. 4)

Esta última entrevistada ressaltou o fato de que a gerente de Recursos Humanos era mulher. Por estarem expostas às mesmas discriminações, espera-se a formação de uma rede de apoio dentro da qual uma mulher terá empatia por outra, principalmente em situações de assédio sexual. Segundo a respondente, o fato de uma mulher desqualificar o assédio sofrido por outra e abafá-lo causa mais sofrimento e indignação do que se um homem o tivesse feito.

Cabe destacar das verbalizações acima o fato de a defesa das mulheres frente a situações de discriminação precisar ser apresentada com cautela, ou mesmo silenciada. Conforme indicam os discursos, muitas das entrevistadas gostariam de agir em defesa de suas colegas, mas não o fazem por medo de retaliações, ou pela frustração de não haver consequências para o agressor, apenas para a vítima e os que a apoiam. Retome-se, então, Hirigoyen (2003), que discorre sobre a habitualidade de os colegas que presenciam a agressão se omitirem por medo de se tornarem alvos, evidenciando o quanto podem ser insalubres certas relações de trabalho. A autora critica a omissão das empresas, que não se engajam no sentido de garantir que direitos básicos dos indivíduos sejam respeitados, deixando brechas para o sexismo e o assédio.

Uma das entrevistadas relatou sofrer perseguições por parte de uma colega de mesmo nível hierárquico que o seu, informação congruente com os dados divulgados pelo *Workplace Bullying Institute* (2009). Houve ainda o relato acima de que, na percepção da entrevistada, uma cliente que costumava constranger sua equipe visava principalmente as mulheres, possivelmente por elas se abalarem mais. Fávero (2010) e Hirigoyen (2002) sustentam a noção de que mulheres são mais vulneráveis à intimidação e às relações de dominação no trabalho, devido à forma como são socializadas: criadas para se alicerçarem nos relacionamentos, na empatia e na cooperação, as mulheres costumam ter mais dificuldades de se posicionar contra a violência.

Por fim, foi perguntado às entrevistadas se elas acreditavam que homens e mulheres tinham as mesmas oportunidades em sua empresa, obtendo-se respostas divididas. Uma das participantes que replicou negativamente esclareceu que as oportunidades não eram as mesmas porque seu meio de trabalho era extremamente feminino e dificilmente visado por homens.

No decorrer das entrevistas, foi relatada pelas participantes uma tomada de consciência a respeito de seus ambientes de trabalho, conforme rememoravam acontecimentos para elucidar suas respostas. Esse novo ponto de vista foi mencionado também em referência à importância das redes de apoio feminino que se formavam espontaneamente, mas que agora passariam a ser fomentadas intencionalmente. Para muitas das entrevistadas, a rede tinha mais valor para elas do que haviam notado até ali.

Além disso, as entrevistadas externalizaram reflexões acerca de sua responsabilidade na manutenção de práticas sexistas, e relataram uma nova percepção de contradições internas em relação ao machismo e à pouca valorização por vezes direcionada a colegas mulheres. Outras participantes mencionaram que a entrevista havia fomentado reflexões futuras a respeito da dificuldade em responder alguns dos questionamentos, pois haviam percebido que desconsideravam a variável de gênero em determinadas situações. A autoconsciência e o empoderamento que dela resulta apresentam-se, então, como benefícios advindos do método de pesquisa adotado.

5 CONCLUSÃO

A análise dos relatos das entrevistadas evidenciou faces das interações femininas no trabalho não tematizadas nas pesquisas utilizadas como referência. A relevância deste trabalho se justifica, inclusive, por trazer ao centro tais aspectos, que se encontravam na bibliografia como assuntos colaterais: competição feminina, assédio moral entre mulheres, reprodução de estereótipos, sororidade e formação de redes de apoio. É importante salientar que esses mesmos tópicos eram testemunhados pelas participantes, tornando-se possível abordá-los mais especificamente; o ponto comum entre eles é a perspectiva de que, por estar inserida na lógica patriarcal, uma única mulher pode ora reforçar as categorias de gênero vigentes, ora rejeitá-las – e isso de forma não linear, demarcando-se os contornos característicos das relações de dominação, em que o dominado se vê por vezes consentindo, por vezes resistindo. De maneira análoga, a masculinização, a permanência do teto de vidro, a lógica essencialista, o assédio moral e sexual e a necessidade de se provarem competentes – temas centrais de outras pesquisas – foram corroborados pelas participantes, ainda que não representassem o foco deste estudo.

Quanto ao objetivo geral desta investigação, demonstrou-se que o cenário de desigualdades exerce influência sobre as interações femininas no ambiente laboral. As informações obtidas sugerem que a introjeção de imperativos machistas tem alterado a forma como as mulheres relacionam-se entre si no ambiente produtivo, prejudicando demandas individuais e coletivas na perseguição da igualdade de gênero.

As pesquisadas atestaram expressivamente que mulheres sofrem discriminação e constrangimento por parte de colegas de trabalho mulheres, atendendo-se ao primeiro objetivo específico traçado. As nuances dessa discriminação foram reveladas por fatores como reprodução de estereótipos femininos, maior valorização atribuída a colegas homens, desqualificação do assédio sexual sofrido por outras mulheres e julgamentos e cobranças maiores em relação ao comportamento de líderes do gênero feminino.

Indicações da existência de competição entre mulheres, bem como de reprodução de comentários machistas e estereótipos femininos, foram expressivas. Os dados desta pesquisa apontam que nem sempre as mulheres fazem o exercício consciente de evitar posturas machistas na convivência com suas colegas de trabalho – sugerindo a extensão do percurso até o alcance dos benefícios políticos aliados ao conceito de sororidade.

A competição entre mulheres foi reforçada em grande escala pelas entrevistadas como um produto cultural que perpassou a convivência feminina através dos tempos, fazendo com que as mulheres compitam umas com as outras e se estigmatizem sem se darem conta de por que o fazem. Essas ocorrências foram colocadas como disputas que transcendem a conquista de espaços profissionais, tornando-se pessoais em muitos casos. Sugere-se, inclusive, que ambientes onde havia poucas mulheres acentuavam a competição e a discriminação entre o gênero feminino, corroborando os achados da literatura. Tais reflexões satisfazem o segundo objetivo específico proposto.

Por outro lado, no que se refere à formação de redes de apoio feminino no trabalho – foco do terceiro objetivo específico –, os achados demonstram que tais redes existem e são construídas de forma espontânea. Numerosos elementos suscitavam a estruturação dessas alianças, como o compartilhamento de experiências, o fato de as mulheres estarem expostas aos mesmos desafios, a torcida pelo crescimento das colegas e o compartilhamento de conhecimentos estratégicos. As redes se evidenciavam igualmente pela formação de laços pessoais, pelo incentivo e apoio no enfrentamento de situações difíceis – pessoais ou profissionais – por que passavam as colegas e pelas discussões acerca de assuntos como feminismo, sororidade e impactos da desigualdade de gênero no dia a dia de trabalho.

Apreende-se que, apesar de se diferenciarem por seus ramos de atuação, níveis de formação intelectual, estágios na carreira e por suas idades, as entrevistadas relataram vivências similares durante as entrevistas, reforçando-se que os desafios enfrentados pelas mulheres não são característicos de organizações específicas. Desse modo, a desigualdade de gênero se apresenta como uma barreira para carreiras femininas de modo geral, dado o seu caráter cultural e histórico.

Não se colocou como finalidade deste estudo entrevistar exclusivamente mulheres do ramo privado; no entanto, tendo em vista as limitações de disponibilidade de agenda, as interações se restringiram a esse segmento específico. Diante disso, recomenda-se a ampliação do escopo para o setor público: apesar de o machismo estruturar as relações de trabalho independentemente da natureza da organização, nem sempre ele se concretiza com as mesmas características. Seguindo essa linha, podem ser configurados estudos semelhantes em ramos organizacionais específicos, a fim de explorar suas particularidades. Estudos com abordagem quantitativa também podem somar ao tema.

Mesmo que tenha sido possível verificar em detalhes as percepções e vivências das entrevistadas, cabe afirmar que as respostas não são totalizantes, sendo necessário replicar o questionário com uma quantidade significativamente maior de mulheres. Além disso, devem

ser considerados eventuais vieses nas respostas, as quais podem, em alguma medida, ter sido influenciadas por acontecimentos recentes que contribuíram para a satisfação ou insatisfação perante o ambiente de trabalho como um todo. Ao se obterem relatos sobre comportamentos e vivências, é preciso admitir a possibilidade de a resposta estar sendo orientada de acordo com aquilo que o entrevistado julga como correto a se responder ou o que o entrevistador espera que ele diga.

Vale ressaltar que, ainda que não constituíssem tema específico deste estudo, dificuldades relacionadas ao departamento de Gestão de Pessoas das empresas foram sistematicamente relatadas. A insegurança em relação a denunciar violências de gênero e à falta de espaço para pressionar por políticas mais igualitárias foram alguns dos temas trazidos como alvos da frustração das participantes. Diante disso, impõe-se a necessidade de reavaliar os discursos e práticas organizacionais, uma das razões pelas quais esta pesquisa apresenta evidências que podem gerar benefícios práticos.

Mais do que uma filosofia, a diversidade tem sido abordada como estratégia de negócios; no entanto, poucas propostas foram mencionadas no sentido de ampliar as possibilidades profissionais de minorias nos locais de trabalho das pesquisadas. No que se refere ao gênero, a pouca representatividade de mulheres em cargos de liderança ficou explícita, porém não foram evidenciadas ações afirmativas que suportem o avanço do gênero feminino.

Nessa perspectiva, as discussões aqui dispostas reforçam a necessidade do estabelecimento de novas políticas que busquem equilibrar a competição pelos cargos altos, visto que a condição feminina se refere menos à sua configuração biológica e ao seu preparo profissional do que ao fato de as empresas replicarem uma lógica de dominação que prejudica as carreiras de mulheres desde a entrada destas no mercado de trabalho. A sistematicidade de estudos voltados a temas como discriminação, relações profissionais perversas e sofrimento no trabalho pode contribuir para uma nova perspectiva de gestão. A mudança pressupõe primeiramente reconhecer a existência do problema.

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa complementa a literatura voltada a gênero e trabalho, apresentando novas perspectivas para a análise da desigualdade. A formação de alianças femininas no ambiente de trabalho constitui-se como um tema pouco explorado, podendo ser abordado por outros estudos.

Para as mulheres, esta pesquisa apresenta informações relevantes a respeito dos desafios enfrentados no dia a dia organizacional, discutidos frente à importância da formação de laços de sororidade. A partir da visualização da convergência entre os relatos de mulheres de perfis variados, espera-se que as leitoras atentem na sistematicidade da dissonância de

gênero, refletindo sobre o caráter político das alianças femininas também no trabalho. As discussões aqui dispostas são igualmente relevantes para a tomada de consciência acerca de contradições internas a respeito do machismo, percebendo-se a nocividade da agressão de gênero à mulher pela mulher. Desse modo, espera-se que possam ser fomentadas relações de sororidade conscientemente, além da ampliação do olhar sobre as formas veladas pelas quais o machismo se manifesta, e por quem ele pode ser manifestado; da mesma forma, espera-se elucidar características díspares das organizações e dos relacionamentos de trabalho que nem sempre ficam evidentes.

No âmbito desta pesquisa, foi demonstrada a consciência das respondentes acerca da disparidade de gênero circundante e da necessidade de modificação da cultura machista das empresas. Também é necessário pontuar que os resultados não devem ser desconectados do lugar de fala das participantes, as quais possuíam formação acadêmica mínima de nível superior em andamento, além de serem brancas e de classe média.

Cabe ressaltar que o panorama geral dos resultados reflete achados mais otimistas do que aqueles discutidos pela literatura. Tais evidências devem ser analisadas com cautela, visto que não necessariamente indicam avanços no sentido da equidade de gênero. Isso se deve não só à pouca representatividade de participantes frente ao contingente feminino nas empresas, mas também à possibilidade de que exista um ponto cego na percepção dos contornos sociais e de trabalho.

As estatísticas fornecidas por esta pesquisa não devem ser analisadas sem a ponderação dos discursos e das interpretações aqui sugeridas, já que as respostas imediatas, em numerosos casos, contradiziam os relatos das experiências. Não pretendendo retomar a totalidade das verbalizações, pode-se citar, por exemplo, que a indiferença pelo gênero do chefe foi acompanhada, por vezes, da consideração de que líderes mulheres ofereciam maiores oportunidades. Da mesma forma, negaram-se vivências de competição feminina no trabalho, a despeito de se citarem posteriormente exemplos indicando o contrário.

Ainda há muito o que se discutir em termos de diversidade, desigualdade de gênero e sofrimento no trabalho. Ainda assim, este estudo contém informações relevantes no sentido de problematizar desafios enfrentados por uma minoria nas organizações contemporâneas. Unindo-se a outras de temáticas análogas, espera-se que esta pesquisa contribua para um exame crítico a respeito dos ambientes de trabalho típicos da atualidade. Não existem fórmulas para a criação de redes de apoio: cada grupo de mulheres poderá, a partir de suas experiências e contextos particulares, encontrar novas maneiras de fomentá-las. De todo modo, os relatos das participantes desta pesquisa fornecem referências variadas e criativas de como fazê-lo.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, G. S. **Diversidade no trabalho**: os desafios em ser mulher em uma organização financeira. 128f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília. Brasília, 2007. Disponível em: <<https://goo.gl/oaAMxi>>. Acesso em: 11/05/2018.
- ALMEIDA, P. P. **Essa empresa não é lugar de mulher parideira**: considerações feministas sobre as relações de gênero nas organizações. 97f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-graduação em Psicologia, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2012.
- ALVES, S. S. **Saberes das mulheres veteranas na economia solidária**: sororidade, a outra educação. 173f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/qywVSz>>. Acesso em: 19/08/2017.
- BAHIA, M. C. A.; FERRAZ, M. A. V. Entre a exceção e a regra: a construção do feminino na polícia civil baiana. **Organizações & Sociedade**. v. 7, n. 18, 2000. Disponível em: <<https://goo.gl/iaqT7N>>. Acesso em: 23/08/2017.
- BARBIERI, T. Sobre a categoria gênero: uma introdução teórico-metodológica. **Revista Interamericana de Sociologia**, v. 6, n. 2, 1992.
- BARREIROS, B. P. Empoderamento ou auto-sabotagem?: identidade e representação no II Festival Mulheres no Volante. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUDESTE, 14, 2009, Rio de Janeiro.
- BEAUVOIR, S. **O segundo sexo – volume 1**: fatos e mitos. Difusão europeia do livro: São Paulo, 1970.
- BECKER, M. R.; BARBOSA, C. M. Sororidade em Marcela Lagarde y de los Ríos e experiências de vida e formação em Marie-Christine Josso e algumas reflexões sobre o saber-fazer-pensar nas ciências humanas. **Coisas do Gênero**, São Leopoldo, v.2, n. 2, p. 243-256, 2016. Disponível em: <<http://periodicos.est.edu.br/index.php/genero>>. Acesso em 21/02/2018.
- BEM, S. L. The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, v. 42, p. 155-162, 1974.
- BENTO, B. Disforia de gênero: geopolítica de uma categoria psiquiátrica. **Direito & Práxis**, Natal, p. 497-536, 2016.
- BOTELHO, L. L. R.; SCHONS, C.; VIEIRA, B.; CUNHA, C. J. C. A. Um olhar através do teto de vidro: relatos das mulheres empreendedoras de empresas baseadas no conhecimento sobre os primeiros anos de seus negócios. In: Congresso Latinoamericano sobre Espírito Empresarial, 19, 2008. **Anais...** Florianópolis. Disponível em: <<https://goo.gl/cG6aFd>>. Acesso em: 22/08/2017.
- BOURDIEU, P. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.

BOURDIEU, P. The forms of capital. In: Richardson, J., Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. Nova Iorque, Greenwood, 1986. Disponível em: <<https://goo.gl/RB1z6s>>. Acesso em: 01/09/2017.

BRITTO JÚNIOR, A. F.; FERES JÚNIOR, N. A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. **Evidência**, Araxá, v. 7, n. 7, p. 237-250, 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/JDJyfN>>. Acesso em: 15/11/2017.

BRUSCHINI, M. C. A. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 537-572, 2007. Disponível em: <<https://goo.gl/zVVdhD>>. Acesso em: 01/10/2017.

BRUSCHINI, M. C. A.; LOMBARDI, M. R. A bipolaridade do trabalho feminino no Brasil contemporâneo. **Cadernos de Pesquisa**, Fundação Carlos Chagas, São Paulo, v. 1, n. 110, p. 67-104, 2000.

_____. Instruídas e trabalhadeiras: trabalho feminino no final do século XX. **Cardenos Pagu**, Campinas, v.17/18, p. 157-196, 2002. Disponível em: <<https://goo.gl/5zGvRa>>. Acesso em: 01/10/2017.

_____. Trabalhadoras brasileiras dos anos 90: mais numerosas mais velhas e mais instruídas. **Mulher e Trabalho**, Porto Alegre, v.1, p. 95-106, 2001. Disponível em: <<https://goo.gl/EEBvo7>>. Acesso em: 01/10/2017.

BRUSCHINI, M. C. A.; RICOLDI, A. M. Família e trabalho: difícil conciliação para mães trabalhadoras de baixa renda. **Cadernos de Pesquisa**, v. 39, n. 136, p. 93-123, 2009. Disponível em: <<https://goo.gl/rDBToh>>. Acesso em: 26/09/2017.

BUTLER, J. **Problemas de gênero**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

CAPPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J. B.; MELO, M. C. O. L.; VASCONCELOS, K. A. A produção científica sobre gênero na Administração: uma meta-análise. In: ENANPAD, 30, Salvador, 2006.

CASTELLS, M. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, L. M. A contribuição de Nísia Floresta para a educação feminina: pioneirismo no Rio de Janeiro oitocentista. **Outros tempos**, v. 7, n. 10, 2010. Disponível em: <<https://goo.gl/uKzE48>>. Acesso em: 10/01/2018.

CASTRO, M. R. C.; FRANCO, R. A. F. Relações de gênero e poder: o caso da polícia militar feminina de Minas Gerais. In: Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, 3, 2011. **Anais...** João Pessoa. Disponível em: <<https://goo.gl/dqnZ6K>>. Acesso em: 18/04/2018.

CHIZOTTI, A. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**, Braga, v.16, n. 2, p. 221-236, 2003.

CHODOROW, N. Response and afterword. **Feminism & Psychology**, v. 1, n. 12, p. 49-53, 2002.

CORRÊA, A. M. H. **O assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes: evidências nas histórias de vida**. 184 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa

de Pós-Graduação em Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

CORTÉS, F. R. Etnia e relações de poder: o caráter político das minorias étnicas desde uma perspectiva sul-sul. **Estudos de Sociologia**, Recife, v. 2, n. 15, p. 93-105, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/UQcSfU>>. Acesso em: 06/09/2017.

COSTA, T. C. L. Faça acontecer: Sheryl Sandberg e o sucesso feminino em Você S/A e Claudia. In: XVIII CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUDESTE, 18, 2013, Bauru.

CRARY, J. **24/7: late capitalism and the ends of sleep**. Verso, Londres, 2013.

CUNHA, R. D. **Estereótipos femininos: competência e amabilidade em avaliações implícitas, explícitas e de empregabilidade**. 63f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, Universidade de Brasília. Brasília, 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/gz2fNk>>. Acesso em: 11/09/2017.

DEL BOCA, F.K.; ASHMORE, R.D.; MCMANUS, M.A. Gender-related attitudes. In: ASHMORE, R. D.; DEL BOCA, F. K. **The social psychology of female-male relations: a critical analysis of central concepts**. Orlando, Florida: Academic Press, 1986, p. 121-163.

DESOUZA, B.; ROSA, J. R. A construção social dos papéis sexuais femininos. **Psicologia: reflexão e crítica**, v. 13, n. 3, p. 485-496, 2000. Disponível em: <<https://goo.gl/ku9Trt>>. Acesso em: 17/01/2018.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar**, Editora UFPR, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004. Disponível em: <<https://goo.gl/tppnqS>>. Acesso em: 24/10/2017.

ESTADOS UNIDOS. U. S. General Accounting Office. A new look through the glass ceiling: where are the women? The status of women in management in ten selected industries, 2002. Disponível em: <<https://goo.gl/hSreMi>>. Acesso em: 24/09/2017.

FARIA, N.; NOBRE, M. Gênero e desigualdade. **Cadernos Sempre Viva: Texto para ação feminista**, São Paulo, p. 11-14, 1997.

_____. O que é ser mulher? O que é ser homem? In: **Gênero e desigualdade**. São Paulo: SOF, 1997, Cadernos Sempre Viva. Disponível em: <<https://goo.gl/ZRLkTb>>. Acesso em: 21/07/2017.

FARREL, W. As mulheres são melhores que os homens. **Exame**, 2006. Disponível em: <<https://goo.gl/Caon83>>. Acesso em: 01/09/2017.

FÁVERO, M. H. **Psicologia do gênero: psicobiografia, sociocultura e transformações**. Curitiba, 2010.

FÁVERO, M. H.; MARACCI, I. L. A interlocução de narrativas: um estudo sobre papéis de gênero. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 32, n. 2, p; 1-9, 2016.

FERREIRA, M. C. Identidade de Gênero e Atitudes Sobre a Mulher. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 15, n. 3, 1999, p. 249-255.

FONSECA, T. M. G. **Gênero, subjetividade e trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2000.

FONTENELLE-MOURÃO, T. M. **Mulheres no topo da carreira**: flexibilidade e persistência. Brasília: Secretaria Especial de Política para as Mulheres, 2006. Disponível em: <<https://goo.gl/wm83YK>>. Acesso em: 29/04/2018.

FONTENELLE-MOURÃO, T. M.; GALINKIN, A. L. Equipes gerenciadas por mulheres: representações sociais sobre gerenciamento feminino. **Psicologia: reflexão e crítica**, Brasília, v. 21, n. 1, p. 91-99, 2008.

FRASER, M. D. T.; GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia**, v. 14, n. 28, p. 139-152, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, M. C. R. **Sororidade, substantivo feminino**: reflexões linguísticas e sociais sobre abordagens do feminismo no jornal O Globo. 159f. Dissertação (Mestrado em Linguística) – Programa de Pós-graduação em Linguística, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017.

GROSSI, M. P. Uma breve história do feminismo no Brasil. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 12, n. 264, p. 211-221, 2004. Disponível em: <<https://goo.gl/KT4TwD>>. Acesso em: 03/04/2018.

GUIRALDELLI, R. Adeus à divisão sexual do trabalho?: desigualdade de gênero na cadeia produtiva da confecção. **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 27, p. 709-732, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/se/v27n3/14.pdf>>. Acesso em: 03/09/2017.

_____. Trabalho e gênero: aportes para o debate da questão social. **Textos & Contextos**, Porto Alegre, v. 10, n. 2, p. 244-254, 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/e4isjc>>. Acesso em: 20/09/2017.

GUZZI, A. C. V. A partir de una mirada ética sobre la inserción de las mujeres en el escenario de trabajo. **Gênero e Psicologia Social: interfaces**, 1., Brasília: Technopolitik, 2010, p. 437-459.

HEILMAN, M. E. Description and prescription: how gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. **Journal of Social Issues**, v. 57, 2001, p. 657-674.

HIRATA, H. Globalização e divisão sexual do trabalho. **Cadernos Pagu**, Campinas, n. 17/18, p. 139-156, 2002. Disponível em: <<https://goo.gl/e6D1fQ>>. Acesso em: 04/09/2017.

_____. Tendências recentes da precarização social e do trabalho: Brasil, França, Japão. **Caderno CRH**, Salvador, 2011, v. 24, p. 15-22. Disponível em: <<https://goo.gl/hGwCua>>. Acesso em: 01/11/2017.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 595-609, 2007. Disponível em: <<https://goo.gl/VU8orw>>. Acesso em: 02/10/2017.

HIRATA, H.; PRÉTECEILLE, E. Trabalho, exclusão e precarização socioeconômica: o debate das Ciências Sociais na França. **Caderno CRH**, Salvador, n. 37, p. 47-80, 2002.

HIRIGOYEN, M. **Assédio moral**: a violência perversa no cotidiano. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

_____. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

HOROCHOVSKI, R. R.; MEIRELLES, G. Problematizando o conceito de empoderamento. In: II Seminário Nacional Movimentos Sociais, Participação e Democracia, 2007, Florianópolis. **Anais...** Disponível em: <<https://goo.gl/NzyfL8>>. Acesso 15/03/2018.

IRIGARAY, H. A. R.; SARAIVA, L. A. S. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009. Disponível em: <<https://goo.gl/9zncsn>>. Acesso em: 11/09/2017.

IRIGARAY, H. A. R., SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P. Humor e discriminação por orientação sexual no ambiente organizacional. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 5, p. 890-906, 2010.

LAGARDE Y DE LOS RÍOS, M. La política feminista de la sororidad. **Mujeres en Red**, p. 1-5, 2009. Disponível em: <<https://goo.gl/ezRxfm>>. Acesso em: 04/04/2018.

_____. Pacto entre mujeres, sororidad. **Aportes**, p. 123-135, 2006. Disponível em: <<https://www.asociacionag.org.ar/pdfaportes/25/09.pdf>>. Acesso em: 07/04/2018.

LANA, L. C. C. A visibilidade midiática na celebração feminina: Catarina, uma virgem à leilão. **Comunicação, Mídia e Consumo**, v. 10, p. 13-30, 2013.

LANA, L.; LEAL, T. Sucesso, feminilidade e negócios: representações jornalísticas das “mulheres poderosas”. **Líbero**, São Paulo, v.17, n.33, p. 95-104, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/BDzNG9>>. Acesso em: 25/08/2017.

LEAL, T. A mulher emocional: potências e riscos da feminilidade no discurso jornalístico. **Rumores**, São Paulo, v. 11, n. 21, p. 191-208, 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/L44RZw>>. Acesso em: 04/10/2017.

_____. Executivas poderosas: o discurso midiático sobre a mulher e o trabalho na revista Você S/A edição para mulheres. In: Congresso de Ciências da Comunicação, 37, 2014, Foz do Iguaçu.

LIMA, G. S. et al. O teto de vidro das executivas brasileiras. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 14, n. 4, p. 65-80, 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/cbLtRT>>. Acesso em: 15/08/2017.

LIMA, J. C. Trabalho informal, autogestionário e gênero. **Sociedade e Cultura**, Goiânia, v. 9, n. 2, p. 303-310, 2006. Disponível em: <<https://goo.gl/Lfx9XS>>. Acesso em: 27/09/2017.

LIMA, L. L. B. **A masculinização da mulher líder no Brasil**: quatro estudos sobre estereótipos de gênero e protótipos de liderança. 56 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/ff3wQ2>>. Acesso em: 13/08/2017.

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

LOMBARDI, M. R. Engenheira & gerente: desafios enfrentados por mulheres em posição de comando na área tecnológica. **Tecnologia e Sociedade**, Curitiba, n. 3, 2006.

MEDEIROS, A. S. **Liderança feminina nas organizações**: discursos sobre a trajetória de vida e de carreira de executivas. 98 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Negócios) – Setor de

Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/oYK0bL>>. Acesso em: 30/09/2017.

MELO, H. P. Uma avaliação do desempenho brasileiro no Global Gender Gap Index do Fórum Econômico Mundial. **Caderno Espaço Feminino**, Uberlândia, v. 24, p. 537-554, 2011.

MENDA, P. B. A mulher na história social e no mundo do trabalho. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL ÀS MULHERES E À FILOSOFIA, 2, 2003, São Leopoldo. Disponível em: <<https://goo.gl/vNQVWP>>. Acesso em: 20/08/2017.

MÉSZAROS, I. **O poder da ideologia**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2004.

MEURER, B. Mulher, bullying e trabalho: desvelando desigualdades de gênero. **Fazendo Gênero**, v. 9, 2010. Disponível em: <<https://goo.gl/Lh7sbT>>. Acesso em: 07/09/2017.

MORGADO, A. P. D. V. **A mulher invisível**: sentidos atribuídos à mulher e ao trabalho na gerência intermediária. 298 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

NARVAZ, M. G.; KOLLER, S. H. Famílias e patriarcado: da prescrição normativa à subversão criativa. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v. 18, n. 1, p. 49-55, 2006. Disponível em: <<https://goo.gl/J1N7yu>>. Acesso em: 12/03/2018.

NASCIMENTO, C. N. do. **A mulher no mercado de trabalho e na liderança das organizações**: uma análise bibliométrica no campo da Administração. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/FKviTe>>. Acesso em: 12/10/2016.

NETO, A. M. C.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE**, v. 9, n.1, 2010.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 1996.

NICHOLSON, L. **Gender and history**: the limits of social theory in the age of the family. Columbia University Press, 1986.

OLIVEIRA, P. R. D.; SCORZAFAVE, L. G.; PAZELLO, E. T. Desemprego e inatividade nas metrópoles brasileiras: as diferenças entre homens e mulheres. **Nova Economia**, v. 19, n.2, p. 291-324, 2009.

OLIVEIRA, R. D. **Elogio da diferença**: o feminino emergente. São Paulo: Rocco, 2012.

PEDROSA, M.; ZANELLO, V. (In)visibilidade da violência contra as mulheres na saúde mental. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 32, p. 1-8, 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/cZgLMC>>. Acesso em: 13/08/2017.

RAGO, M. **Do cabaré ao lar**: a utopia da cidade disciplinar. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

_____. Trabalho feminino e sexualidade. In: Del Priore, M. **História das mulheres do Brasil**. São Paulo: Contexto, 2001.

REZENDE, M. J. Democracia e diversidade cultural: os desafios apontados no Relatório do Desenvolvimento Humano (PNUD/ONU, 2004). **Cuadernos Interculturales**, v. 7, n. 13, p. 155-179, 2009.

RIAL, C. S.; LAGO, M. C. S.; GROSSI, M. P. Relações sociais de sexo e relações de gênero: entrevista com Michèle Ferrand. **Estudos Feministas**, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 537-572, 2005.

RIBEIRO, E. A. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. **Evidência**, Araxá, n. 4, p. 129-148, 2008. Disponível em: <<https://goo.gl/fd4XMV>>. Acesso em: 24/10/2017.

ROSA, I. O. **Eu era o terceiro homem**: um estudo de gênero com mulheres policiais civis e militares. 138 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia, Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

ROSA, M. V. F. P. C.; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa**: mecanismos para a validação dos resultados. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006.

SALVADOR, E. S.; YANNOULAS, S. C. Orçamento e financiamento de políticas públicas: questões de gênero e raça. Disponível em: <<https://goo.gl/9kR2oh>>. Acesso em: 28/10/2017.

SCHWEITZER, S. As mulheres e o acesso às profissões superiores: uma comparação europeia, séculos XIX e XX. **Mercado de trabalho e gênero**: comparações internacionais. Rio de Janeiro: FGV, 2008, p. 371-385.

SILVEIRA, M. N. B. **As delegadas da polícia de São Paulo**: profissão e gênero. 134f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Programa de Pós-graduação em Sociologia, Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2009. Disponível em: <<https://goo.gl/BD9nWj>>. Acesso em: 15/11/2017.

SPENCE, J.T.; HELMREICH, R.L.; STAPP, J. Ratings of self and peers on sex role attributes and their relation to self-esteem and conceptions of masculinity and femininity. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 32, p. 29-39, 1975.

STREY, M. N. Mulher e trabalho. In: STREY, M. N.; ROSO, A.; MATTOS, F. B.; WERBA, G. **Gênero por escrito**: saúde, identidade e trabalho. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1999.

TELES, M. A. A. **Breve história do feminismo no Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 1993.

THOMAS, R. R. From affirmative action to affirming diversity. **Harvard Business Review**, v. 2, n. 68, p. 107-118, 1994.

VAZ, D. V. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 22, n. 3, p. 765-790, 2013.

WAJNMAN, S.; QUEIRÓZ, B.; LIBERATO, V. O crescimento da atividade feminina nos anos noventa no Brasil. In: Encontro Nacional de Estudos Populacionais, Abep, 11, 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo. Disponível em: <<https://goo.gl/MRBsQ2>>. Acesso em: 18/09/2017.

WILKINSON, R. G.; PICKETT, K. E. Income inequality and social dysfunction. **Annual Review of Sociology**, n. 35, 493-511, 2009.

ZAULI, A.; TORRES, C. V.; GALINKIN, A. L. Câmara dos Deputados: democracia e igualdade de oportunidades entre mulheres e homens? **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, Brasília, v. 15, n. 1, p. 49-64, 2012.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Qual é a sua opinião sobre a igualdade de gênero?
2. Você percebe que sua empresa tem um perfil feminino ou masculino de gestão?
3. Você acha que mulheres discriminam outras mulheres no ambiente de trabalho? Você já foi discriminada?
4. Se pudesse escolher, você escolheria ter um chefe homem ou uma chefe mulher? Por quê?
5. Você percebe se, em geral, as mulheres tratam outras mulheres de forma diferente como elas tratam os homens no trabalho?
6. Você percebe que teve acesso a mais oportunidades no trabalho por ter uma chefe mulher? Ou não existe diferença?
7. Como é para você trabalhar com outras mulheres?
8. Você já ouviu de colegas mulheres comentários comumente feitos por homens sobre filhos, tempo destinado ao trabalho, temperamento feminino ou temas afins? Se sim, você considerou esses comentários discriminatórios?
9. Ao longo de sua carreira, você já se viu em uma situação de competição feminina no trabalho? Por que você acha que isso acontece?
10. Você já sentiu que precisava utilizar algum tipo de estratégia para lidar com situações do trabalho, por ser mulher? Se sim, qual?
11. Se você observasse que uma colega está passando por uma situação injusta pelo fato de ser mulher, qual seria a sua reação?
12. No seu trabalho, você acredita que homens e mulheres têm as mesmas oportunidades? Uma mulher promoveria outra mulher com facilidade?