CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE PROFISSIONAL DE MULHERES GESTORAS EM EMPRESAS DE MÉDIO E GRANDE PORTE

Luciana Campos Lima[1]
Angela Christina Lucas[2]
André Luiz Fischer[3]

RESUMO:

Esta pesquisa teve como objetivo identificar como está sendo construída a identidade sócio-profissional das mulheres que superaram as barreiras do fenômeno chamado "teto de vidro". As mulheres entraram com maior intensidade no mercado de trabalho a partir da década de 60 e esse fato ocasionou impactos profundos na sociedade, como diminuição do número de filhos por família e aumento da escolaridade feminina. Em termos de legislação trabalhista, as leis foram se adaptando a essa nova força de trabalho que começou a crescer nas organizações. Embora as mulheres tenham conseguido algumas conquistas, os salários e promoções não são compatíveis com as de seus colegas homens. Para essa conquista, elas devem superar o teto de vidro, barreira invisível para níveis hierárquicos mais altos, e nesse processo, elas vão construindo e reconstruindo sua identidade. Para a construção da identidade profissional das mulheres, assuntos com utilização de referências masculinas e conflitos entre a vida pessoal e profissional aparecem de maneira constante. Por meio de entrevistas semi-estruturadas com seis mulheres que ocupam cargo de gestão, pertencentes a empresas de médio e grande porte, nacionais e multinacionais, foram coletados relatos auto biográficos de suas trajetórias profissionais. A análise crítica dos discursos permitiu identificar que, em geral, as identidades dessas gestoras são fortemente determinadas pelo papel profissional, sendo construídas coletivamente a partir da resistência à lógica de dominação estabelecida pelos princípios tradicionais do patriarcado.

Palavras chave: Identidade, Gênero, diversidade, teto de vidro

ABSTRACT:

This research's objective was to identify how the social and professional identity of women who overcame the barriers of the "glass ceiling" phenomenon is being built. Women entered in the labour market with a higher intensity from the 60s on, and this fact caused deep impacts in society, such as the decreasing of the number of children per family and the

[1] Graduada em Psicologia pela Universidade Presbiteriana Mackenzie/Mestre em Administração pela Fundação Getúlio Vargas/RJ, pós graduada em Gestão Estratégica de Recursos Humanos/UNIFMU/SP e especialista em Gestão e Planejamento do Desenvolvimento Regional/UFPA. Carreira desenvolvida na área industrial e acadêmica. Áreas de atuação: Gestão de Recursos Humanos, Planejamento Estratégico e Gestão da Qualidade.

[2] Administradora, mestre em administração e doutoranda em administração pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP), pesquisadora do Programa de Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração (PROGEP-FIA) e professora do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

[3] Professor Doutor e coordenador do Laboratório de Ensino e Aprendizagem da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP). Mestre em Ciências Sociais e Doutor em Administração de Empresas pela FEA-USP. Coordenador de projetos de pesquisa e consultoria e do Curso MBA em Recursos Humanos da Fundação Instituto de Administração (FIA). Principais áreas de atuação: Tendências de Mudança e Novos Modelos em Gestão de Recursos Humanos, Pesquisa e Gestão da Cultura e do Clima Organizacional; Concepção e Coordenação de Programas de Desenvolvimento de Executivos, Pesquisa e Modelagem de Sistemas de Gestão do Conhecimento e da Aprendizagem Organizacional.

increasing of women studying. In terms of working legislation, laws were adapting to this new labour force, which was growing in the organisations. Although women had meaningful achievements, wages and promotions are not compatible with their male peers. To achieve it they need to overcome the glass ceiling, the invisible barriers for higher hierarchic levels, and in this process women build and rebuild their identity. To the building of women professional identity, subjects as the use of male references and personal and professional life conflicts are very frequent. Career autobiographical stories were collected through semi-structured interviews with six women in managerial positions, belonging to medium and large-sized, national and multinational companies. The critical analysis of the speeches allowed the identification of the fact that, in general, those managers identity are strongly determined by the professional role, being built collectively from the resistance to the logic of domination established by traditional principles of patriarchy.

Key words: identity, gender, diversity, glass ceiling

1. Introdução

Os últimos 50 anos foram anos de mudanças em um ritmo muito mais rápido do que antes visto na história humana. Essas mudanças, pautadas em inovações tecnológicas, mas também em novos arranjos sociais, foram tão freqüentes que às vezes ignora-se a extensão ou a relevância de algumas delas. Um exemplo simples é o crescimento do espaço das mulheres, desde a entrada no mercado de trabalho e a consolidação desse papel, como as mudanças em sua atuação familiar e identidade social. As mulheres apresentam crescente participação no mercado de trabalho, um fenômeno que impacta diretamente a estrutura das próprias instituições e as relações humanas em geral.

Se houve uma época em que se acreditava que as mulheres eram mais "frágeis" e, portanto poderiam oferecer menos as organizações, bem como deveriam ser mais protegidas, hoje, essa crença está sendo reconstruída. Está em andamento a preocupação de atrair, reter e desenvolver também as mulheres em seu grupo de colaboradores, surgindo inclusive algumas ações exclusivamente voltadas a esse público.

Deve-se avaliar que a ascensão de mulheres nas organizações produz para esse indivíduo, que efetivamente conseguiu superar as barreiras sociais e exercer uma posição antes essencialmente masculina, a necessidade de construir uma nova identidade profissional e social que equilibre as novas demandas e oportunidades impostas por essa condição.

Considerando esses pontos, a pesquisa visa identificar a construção da identidade sócio-profissional das mulheres que superaram as barreiras do fenômeno chamado “teto de vidro”.

2. Referencial teórico:

2.1. As mulheres no mercado de trabalho

Em 1949 Simone Beauvoir publica na França o livro “O Segundo Sexo”, influenciando posteriormente os movimentos feministas na década de 60. Para a autora (1980), embora o salário da mulher que trabalhava representasse um complemento familiar, algumas já estavam alcançando autonomia econômica e social, mostrando possibilidades sobre seu futuro na sociedade.

A partir da década de 60, intensifica-se a inserção do trabalho feminino ocasionando uma revolução social. A família, antes baseada no patriarcalismo, no marido provedor, começa a ser revista. Essa revolução social pode ser observada em diversos aspectos, como perfil das trabalhadoras, nível de escolaridade, mudanças em legislação trabalhistas e nas

mudanças na estrutura familiar. Por exemplo, se nas décadas de 60 e 70, a maioria das trabalhadoras eram jovens e solteiras, pois ao casar, deveriam se dedicar à família, hoje esse perfil mudou: são mais velhas, casadas e mães (CASTELLS, 1999; BRUSCHINI; PUPPIN, 2004).

Essas mudanças não ocasionaram, por enquanto, redução de suas responsabilidades e da sua jornada de trabalho em casa e as mulheres ainda tem dificuldade em conciliar seus diversos papéis. (BETIOL; TONELLI, 1991; DE VRIES, 1997; CASTELLS, 1999; TANURE; NETO; ANDRADE, 2010). Dados do IBGE (2010) apontam que as mulheres ainda são responsáveis pelas atividades domésticas: a média de horas gastas por elas em 2009, eram 22 horas e por eles, 9,5 horas. Ao relacionar com escolaridade, as mulheres ocupadas com 12 anos ou mais de estudo passavam menos tempo se dedicando aos afazeres domésticos (17,0 horas semanais), quando comparadas às mulheres com até 8 anos de estudo (25,3 horas semanais). De acordo com Sorj (2004), pesquisa realizada pela Fundação Perseu Abramo, 55% da mulheres optaria por trabalhar fora e dedicaria menos horas ao trabalho doméstico, sendo que 85% das pesquisadas concordaram com a seguinte afirmação: "homens e mulheres deveriam dividir igualmente o trabalho doméstico. Embora tenha-se um grau alto de concordância com essa frase, quando o assunto é filhos, elas mudam de opinião: 85% concordam que "quando tem filhos pequenos, é melhor que o homem trabalhe fora e a mulher fique em casa".

As mulheres com alto nível econômico optam pelo trabalho na busca de reconhecimento de seu papel profissional. Como gostam do que fazem, não abandonariam a carreira para aumentar a dedicação à casa e à família, pelo contrário, menosprezam as tarefas domésticas (BETIOL; TONELLI, 1991; TANURE; NETO; ANDRADE,2010).

Ainda, na esfera familiar, o percentual de mulheres executivas sem filhos é 40,5%; enquanto os homens sem filhos são 19,3%. Para as mulheres com filhos, há um alto grau de "terceirização", como a contratação de babá, empregada e motorista. Para Tanure, Neto e Andrade (2010), ainda há consequências imprevistas do movimento de ascensão da mulher nas empresas.

As mudanças sociais também tiveram impactos na lei, como a inclusão do voto feminino e a lei do divórcio. Especificamente, na legislação trabalhista brasileira, antes da promulgação da Constituição de 1988, havia artigos definindo a proibição de horas-extras e trabalho pesado para as mulheres. Como consequência, elas eram excluídas de parte do mercado de trabalho. Após 1988, foram incluídos artigos sobre proteção à maternidade, normas de combate à discriminação e meios de assegurar a igualdade (como proibição da diferença de salários) como forma de promover o trabalho da mulher (LOPES, 2006).

Outro ponto importante em relação às mudanças sociais é o aumento do nível de escolaridade feminino que teve como consequência o acesso a novas oportunidades de trabalho (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004). Porém, isso não trouxe uma igualdade entre os salários de homens e mulheres. De acordo com estudos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), as mulheres com 12 anos ou mais de estudos recebem em média 58% dos rendimentos dos homens com mesmo nível de instrução.

De acordo com o panorama do mercado de trabalho em 2009, a participação das mulheres na população economicamente ativa no Brasil foi de 49,7% em 2009, 4,1 pontos percentuais acima do mesmo dado em 2001 (CORSEUIL *et al*, 2010). Elas representam 32,68% do mercado formal, segundo dados da RAIS (Relatório Anual de Informações Sociais). Sorj (2004) mostra que 57% das trabalhadoras estão no setor informal e dessas, 59% ganhavam até um salário mínimo. Das mulheres que estão no setor formal, apenas 17% estão nesse patamar.

Além da desigualdade salarial, há a desigualdade no acesso às posições hierárquicas. Madalozzo (2011) aponta que a promoção representa uma barreira intransponível e invisível,

mas perceptível na análise de progressão na carreira, e esse fenômeno é chamado de teto de vidro. Essa denominação foi criada em 1986 quando escritores do *Wall Street Journal* criaram a metáfora para explicar a dificuldade de acesso das mulheres e demais grupos minoritários aos cargos hierárquicos mais altos nas corporações (WEYER, 2007)

Em pesquisa realizada na França, Belle (2010) apresenta que 95% das mulheres da amostra acreditam que existem cargos nas empresas que são dificilmente confiados a mulheres; 90% que as mulheres progridem mais lentamente que os homens e 80% que as mulheres devem trabalhar mais que os homens para demonstrar sua competência e ter sucesso profissional. Embora a pesquisa tenha quase 20 anos, seus resultados se mostram atuais, se comparados com pesquisas mais recentes no Brasil. Em estudo realizado a partir da percepção de funcionários de mais de 500 empresas, conclui-se que as mulheres tem probabilidade menor de perceber positivamente as possibilidades de crescimento profissional (VELOSO *et al*, 2011).

Diversas pesquisas apontam que a percepção feminina está próxima da realidade. O relatório "Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas" foi desenvolvido pelo Instituto Ethos a partir de pesquisa realizada com 105 empresas de um universo das 500 maiores do país em 2009, apontadas pelo anuário Melhores e Maiores publicado pela revista Exame da Editora Abril. Segundo o relatório, havia 13,7% de mulheres em cargos executivos em 2010 contra 9% em 2003. Em cargos de gerência a variação é menor: 22,1% em 2010 e 18% em 2003. Ao verificar que as mulheres representam mais de 50% da população brasileira e 43,9% da população economicamente ativa, conclui-se que, embora a diferença esteja diminuindo, ainda há desigualdade no desenvolvimento de carreira de homens e mulheres (INSTITUTO ETHOS, 2010).

O crescimento das mulheres no mercado de trabalho é uma tendência estrutural, porém as empresas não adotam medidas para incentivar a inclusão de mulheres (INSTITUTO ETHOS, 2010; CORSEUIL *et al*, 2010). Para 45% dos representantes das instituições, a proporção de mulheres no quadro executivo está adequada, 59% deles assinalaram que a proporção de mulheres na gerência está adequada.

Sob a perspectiva latino-americana, Abramo (2007) explica que no imaginário empresarial, o trabalho é secundário para as mulheres, ou seja, o trabalho principal é de responsabilidade dos homens. Assume-se também que os trabalhos são mais instáveis por influência dos ciclos familiares, além da ideia que há dificuldade de dedicação a empresa por suas limitações em fazer horas extras, viajar ou trabalhar em períodos noturnos.

Tanure, Neto e Andrade (2010) entrevistaram 965 executivos, sendo que 222 eram mulheres (23%). Verifica-se que conforme o nível hierárquico diminui, a proporção de participação feminina cresce: dentre os 36 presidentes entrevistados, havia apenas duas mulheres; há 19% de mulheres no nível de vice-presidentes e diretores; e o nível abaixo 25,1%. Dessas 222 mulheres, 40,7% tem até 30 anos, dado que explica a maior porcentagem de mulheres nos níveis hierárquicos mais baixos.

De acordo com estudos feitos a partir dos dados da RAIS (Relatório Anual de Informações Sociais) do Ministério do Trabalho nos anos de 1991 a 2005, concluiu-se que os homens têm maior probabilidade de serem promovidos do que as mulheres. Ao comparar a probabilidade de promoção em empresas multinacionais (mais de 50% de capital estrangeiro) e empresas domésticas, as mulheres têm mais chances nas primeiras. Sobre a remuneração resultante dessa promoção, verificou-se que é proporcional para homens e mulheres. Por último, o estudo revela que as mulheres precisam de mais tempo que os homens para serem promovidas nas empresas domésticas, mas nas multinacionais esse tempo é equivalente (COELHO; FERNANDES; FOGUEL, 2010).

A situação das mulheres no quadro executivo é exposta por Betiol e Tonelli (1991) e, em pesquisa mais recente, por Lima *et al* (2009) que relacionam à uma cultura empresarial

desenvolvida a partir de valores masculinos. Os desafios apresentados estão relacionados ao acúmulo de tarefas na esfera do trabalho profissional e doméstico, às questões pessoais, como a maternidade e, principalmente, o questionamento, quanto à capacidade feminina de liderar.

A questão do assédio moral também está presente na literatura sobre o crescimento das mulheres no mercado de trabalho. Corrêa e Carrieri (2007) verificaram que mesmo em cargos de gerência as mulheres são vítimas. Por estarem em "terreno de domínio masculino", elas passam por situações de assédio tanto por parte de seus chefes que as coloca em posição de inferioridade com atitudes hostis quanto por parte de seus subordinados que não as aceitam como gestoras.

2.2. Identidade Social e Profissional

Para Castells (1999) a identidade é o "processo de construção de significado com base em um atributo cultural, ou ainda um conjunto de atributos culturais inter-relacionados, o (s) qual (ais) prevalece (m) sobre outras fontes de significado". O autor acrescenta que para um mesmo indivíduo pode haver identidades múltiplas, sendo esse fato fonte de tensão e contradição.

Hall (2005) caracteriza sujeito pós-moderno a partir de um processo de construção da identidade histórico e constante. Ele pode assumir identidades diferentes em ocasiões diversas e estas podem ser até contraditórias. Segundo o autor:

> "[...] o sujeito do iluminismo, visto como tendo uma identidade fixa e estável, foi descentrado, resultando nas identidades abertas, contraditórias, inacabadas, fragmentadas, do sujeito pós-moderno" (p.46).

Vasconcelos; Vasconcelos (2002) utilizam o conceito de Sainsaulieu, no qual a identidade é um modelo que expressa o sentimento de permanência e continuidade do indivíduo em suas relações sociais e que perde em situações extremas. Também se refere à tentativa do indivíduo em equilibrar forças internas (realidade interior) e as externas (realidade construída pelo grupo social) buscando reconhecimento dos outros sobre si e de si, além de dar sentido às suas experiências. Sennet (2009) explica que a identidade nasce nesse conflito entre como os outros veem o indivíduo e como ele se vê.

Castells (1999) faz a distinção entre papéis e identidade. Enquanto a identidade organiza os significados (identificação simbólica) em um processo de autoconstrução e individualização, os papéis organizam as funções.

Para a construção das identidades do indivíduo são utilizadas "matérias-primas" de diversos aspectos da vida, como memória coletiva, religião, história, geografia, que são processadas e tem seu significado reorganizado de acordo com tendências sociais e projetos culturais. O contexto dessa construção social é sempre marcado por relações de poder e baseado nessa premissa, o autor propõe três formas e origens para construção das identidades (CASTELLS, 1999):

- Identidade legitimadora: construída pelas instituições dominantes para expandir e racionalizar sua dominação reproduzindo a mesma identidade.
- Identidade de resistência: construída pelos atores que estão sob dominação e que resistem a partir de princípios diferentes daqueles legitimados de forma coletiva.
- Identidade de projeto: construída para redefinir a posição dos indivíduos na sociedade e consequentemente a transformando.

Castells (*op. cit*) acredita que as mulheres construíam suas identidades como identidade de resistência e passaram a construir hoje como projeto na tentativa de legitimar as mudanças sociais ocasionadas pela sua entrada no mercado de trabalho.

Para estudar a identidade das mulheres nas organizações deve-se ressaltar que a mulher vive sob influência de paradigmas e sistemas de representação masculina com raízes no consciente coletivo e individual, incluindo as instituições (BELLE, 2010).

A identidade profissional é uma construção a partir dos papéis que o indivíduo desempenha no ambiente laboral, é uma face da identidade social (Machado, 2003). Tendo como cenário no mundo do emprego, Sennet (2009) explica que o novo capitalismo mudou radicalmente a experiência de trabalho. As empresas estão ficando mais flexíveis e em constante mudança. Da mesma maneira, os empregados mudam mais de empregador. O resultado é que as pessoas passam a se identificar menos com um trabalho específico ou com seu empregador. A falta de uma narrativa de trabalho não incomoda os jovens, porém quando chegam a uma idade mais madura, as pessoas querem que a vida (incluindo a profissão) faça mais sentido.

Vasconcelos e Vasconcelos (2002) apresentam o modelo de Sainsaulieu para os processos de estruturação da experiência e acesso à identidade no trabalho, formados por condições de trabalho semelhantes, valores comuns e racionalidade vinculada ao grupo organizacional. O primeiro modelo, chamado de Retirada Estratégica, é visto nos indivíduos que não lutam por sucesso e reconhecimento profissional, mas dedicam-se à vida pessoal mais intensamente. Dessa forma, há pouca identificação com seus pares e ausência de mobilização, embora haja maior identificação com seus líderes. O modelo Solidariedade Democrática é oposto ao anterior: há identificação forte com os pares com tendências ao corporativismo e pouco envolvimento com os líderes. O modelo da Unanimidade tem como base a identificação de grupo de trabalhadores sem especialização com seus pares e seus líderes que realizam fortes mobilizações para alcançar seus objetivos. Nesse mesmo modelo, há outro grupo: burocratas e funcionários administrativos que evitam conflitos com os colegas, mas resistentes em situação de mudança. Por último, o modelo das Afinidades Seletivas, no qual os empregados em cargos de maior mobilidade na organização usam estratégias individuais para ação, ora identificando-se com colegas, ora com os chefes, sempre temporariamente. Eles não se envolvem politicamente com grupos para manter sua mobilidade.

2.3. Identidade Profissional das mulheres

Beauvoir (1980) apresentou que algumas mulheres no ambiente de trabalho usavam uma máscara masculina. Segundo a autora, a mulher: "quer viver como um homem e como uma mulher ao mesmo tempo: com isso multiplica seus trabalhos e fadigas". De Vries (1997) ao destacar que no trabalho espera-se que a mulher seja competitiva e realizadora e maternal em casa, demonstra esses dois papéis diferentes que exigem características diferentes.

Para Laufer e Paradeise (1982 *apud* Belle, 2010), pode-se abordar a trajetória das executivas na empresa como:

> uma busca pela identidade, uma identidade fundamentada nem sobre a renúncia a toda espécie de poder e a toda carreira, nem sobre a identificação radical com o modelo masculino, em outras palavras, uma identidade fundamentada sobre uma dialética entre igualdade e diferença.

No Brasil também foram feitas pesquisas sobre o assunto. Vergara e Irigaray (2009) demonstram após a análise de discurso de mulheres profissionais que para sobreviver em um ambiente normalmente machista, reflexo da sociedade brasileira, há uma busca por disfarçar as diferenças entre os gêneros. Miranda (2006) apresenta o mesmo ponto em sua dissertação. Para a autora, a disputa entre homens e mulheres visando igualar as oportunidades tem como consequência a absorção de características masculinas que estão presentes no ambiente de trabalho. Quando isso acontece, ela desqualifica a si mesmo e às outras mulheres (IRIGARAY; VERGARA, 2009).

Em outra pesquisa sobre a visão das profissionais, Aguiar e Siqueira (2007) concluíram que elas sentem mais necessidade do que os homens de provar que são

competentes. Além do desafio da liderança, a pesquisa aponta também a participação em grupos sociais. Os homens marcam atividades sem incluir as mulheres, criam relações mais próximas que facilitam o cotidiano de trabalho entre eles.

Segundo Carvalho, Carvalho e Santos (2002), as mulheres, tanto em início de carreira, quanto executivas, acreditam que as empresas exigem que as profissionais deixem de lado suas vidas pessoais. Dessa forma, a principal dificuldade para elas é compatibilizar os papéis familiares e profissionais, que parecem muitas vezes antagônicos e não conseguir tal feito está vinculado à ideia de fracasso. Como consequência, elas demonstraram ter receio de terem suas identidades anuladas (negação de projetos pessoais, ideais de vida, valores) pela organização porque acreditam que a identidade da mulher está ameaçada pela dominação masculina no ambiente de trabalho. A "frustação pessoal é condição para realização profissional".

Para que uma mudança aconteça, é importante ressaltar que esta diferença é uma construção social, um processo de se produz e reproduz continuamente. (Belle, 2010)

3. Metodologia

O percurso metodológico foi desenvolvido sob as perspectivas qualitativa e exploratória de pesquisa, em função da circunscrição de aspectos subjetivos relacionados com a construção e constituição da identidade sócio-profissional da mulher, a partir do seu próprio ponto de vista, percepção e autoimagem. Em consonância com a concepção de Godoy (1995), nesse tipo estudo deve-se partir de questões amplas definidas ao longo do estudo, não havendo hipóteses estabelecidas *a priori*, separação sujeito-objeto, neutralidade científica e generalização, caracterizando-se a partir da obtenção de dados descritivos identificados em seu ambiente natural.

A prática investigativa teve início com a realização de um levantamento documental sobre os temas abrangidos que constituíram o referencial teórico. Posteriormente, partiu-se para a pesquisa de campo por meio de entrevistas semi-estruturadas, que proporcionou a exploração dos saberes das entrevistadas a cerca dos temas pertinentes, e permitiu a investigação de seus valores, crenças, representações, sentimentos e opiniões, uma vez que foi possível o acréscimo de perguntas de esclarecimento durante a sua aplicação (LAVILLE, DIONE; 1999).

Foram realizadas seis entrevistas com mulheres que superaram o fenômeno do teto de vidro e ascenderam profissionalmente, todas possuíam experiência em um cargo de gestão há mais de dois anos em médias e grandes empresas nacionais e/ou internacionais. Tais mulheres foram selecionadas pelo critério não probabilístico intencional por serem consideradas como representantes típicas da população-alvo do estudo, admitindo-se que os padrões revelados por meio das entrevistas demonstrariam um conhecimento compartilhado por outros membros da mesma cultura, categoria, grupo e problemática (VERGARA, 2007; LAVILLE, DIONE; 1999). Houve a preocupação em se compor uma amostra heterogênea, que permitisse ser atribuída uma maior consideração retórica às semelhanças discursivas que se identificariam no momento de análise dos dados (LOMBART, 1995), além de se ter preservado o anonimato das entrevistadas, que foram representadas por siglas.

Tanto os objetivos da pesquisa quanto a natureza dos instrumentos utilizados nortearam a adoção da técnica de análise crítica do discurso (WETHERELL, TAYLOR & YATES 2001; WOOD & KROEGER, 2000; MAGALHÃES, 2001) no tratamento dos dados coletados. A referida abordagem foi iniciada pela psicologia anglo-americana nos finais dos anos 1970 (WILLIG, 2003), influenciada fundamentalmente pelo trabalho de Michel Foucault com base nas relações entre poder/saber e o conhecimento. O vínculo entre o discurso e a realidade sócio-política e cultural localiza-se nas condições de produção de tal discurso, tomando as práticas sociais como práticas discursivas. Assim, o discurso é constituído pelo

social (o conhecimento, as relações sociais e a identidade social), que consequentemente é formado por relações de poder e ideologias de uma determinada época cujo objetivo é regular e controlar a ordem social vigente (LOMBART, 1995; FAIRCLOUGH, 1992).

Dessa forma, os focos dessa abordagem são primordialmente a questão da identidade, da mudança social e pessoal, e das relações de poder (PARKER, 1992). Espera-se que a análise do discurso ao permitir um aprofundamento da compreensão das estratégias discursivas que moldam as formas de construção do meio social, possam facilitar os processos de transformação social (NOGUEIRA, 2001).

No que tange a operacionalização do tratamento e análise dos dados coletados, estes seguiram as etapas recomendadas pela abordagem da análise crítica do discurso (VERGARA, 2006; NOGUEIRA, 2001;WOOD&KROGER, 2000), conforme Quadro 1.

Quadro 1: Etapas de pesquisa

Etapa	Descrição
1	Transcrição das entrevistas conforme critérios de convenção de transcrição;
2	Leituras contínuas e repetitivas das transcrições, buscando os temas recorrentes ou os pontos-chaves dos textos, procurando-se as semelhanças, diferenças, identificação de como o emissor se projeta, além da identificação de possíveis tipos de efeitos discursivos.
3	Identificação dos padrões, ou seja, das relações entre características dos discursos e das ações discursivas emitidas, favorecendo a construção e organização dos discursos em grandes temas relacionados no referencial teórico.
4	Estudo das implicações ou efeitos discursivos, no caso da abordagem crítica do discurso, tais efeitos apresentam-se como uma interpretação do que se considera serem os efeitos sociais mais relevantes da ação do discurso (PARKER, 1989; 1992). Também possibilita a compreensão das estratégias discursivas que moldam a construção do meio social dos participantes a partir do questionamento que suscitou a investigação.

Os temas identificados nos discursos foram alinhados a categorias construídas a partir do referencial teórico, com o objetivo de realizar as análises dos efeitos discursivos, conforme se segue:

- Auto-definição concebida da relação entre identidade (significado) e papéis (função de mãe, esposa e gestora) com base nos conceitos de Castells (1999) e Hall (1999);
- Forma e origem de construção da identidade com base no conceito de Castells (1999);
- Adoção de modelos de processos de estruturação da experiência e acesso à identidade no trabalho a partir da proposta de Sainsaulieu apontada por Vasconcelos e Vasconcelos (2002);
- Ambiente de trabalho e características comportamentais adotadas pelas mulheres que superaram a barreira imposta pelo fenômeno do teto de vidro (BEAUVOIR, 1980; SARAIVA E IRIGARAY, 2009; MIRANDA, 2006, AGUIAR E SIQUEIRA, 2007; BETIOL, TONELLI, 1991).

4. Apresentação e análise dos dados

Tendo como objetivo o desvelar da construção da identidade sócio-profissional das mulheres, a partir do que elas mesmas explicitaram como sendo o seu “ser”, faz se necessário reafirmar a identidade como uma expressão de seu mundo interior a partir de tudo o que for vivenciado e dito como “eu” ao questionamento de “quem você é”, assim constituindo um sistema de representações diferenciadas (COSTA, 1989). Também como a articulação de papéis que coexistem, ora sobrepõe-se ou são temporariamente suspensos em decorrência das demandas vigentes no contexto momentâneo de vida (HALL, 1999).

Com base no Quadro 2, é possível observar que quatro das seis entrevistadas estão compreendidas entre a faixa etária entre 35 e 45 anos; destas, três possuem filhos com menos

de oito anos de idade. As duas restantes possuem 46 anos, uma delas não possui filhos e no outro caso os filhos estão acima dos 16 anos.

Com relação à formação educacional, todas as entrevistadas possuem nível superior; no que tange a atual ocupação profissional, de forma geral atuam há pelo menos um ano em cargo de gestão nas empresas, e estas pertencem a diversos setores da economia, sendo duas delas referentes ao de fiscalização do exercício da profissão.

Quadro 2: Caracterização das entrevistadas

Entrevistada	Idade (anos)	Formação	Estado Civil	Filhos	Filhos até 8 anos
A	38	Jornalista	Casada	2	2
B	35	Publicitária	Casada	2	2
C	46	Estatística	Divorciada	2	0
D	38	Farmacêutica e Advogada	Casada	2	1
E	40	Farmacêutica	Solteira	2	0
F	46	Administradora	Casada	0	0

Quadro 3: Caracterização do cargo exercido e das empresas

Entrevistada	Setor da Empresa	Porte	Nacionalidade da Empresa	Tempo como gestora na Empresa (anos)	Cargo
A	Comunicação	Grande	Nacional	4	Redatora-chefe
B	Telecomunicação	Grande	Multinacional	4	Diretora de marketing
C	Agrobusiness	Grande	Nacional	2,5	Gerente de sistemas
D	Fiscalização do exercício da profissão	Médio	Nacional	1,5	Gerente geral
E	Fiscalização do exercício da profissão	Médio	Nacional	1,5	Superintendente
F	Financeiro	Grande	Multinacional	1	Superintendente de Tecnologia

4.1 Auto definição concebida da relação entre identidade (significado) e papéis (função social de mãe, esposa e gestora).

Essa categoria de análise visa identificar como se constrói o significado de identidade das gestoras mediante o posicionamento ocupado pelas diversas funções desempenhadas no exercício dos papéis sócio-profissionais, a partir da resposta discursiva a pergunta aberta sobre quem ela é, e do detalhamento sobre o manejo dos diferentes papéis que desenvolve na vida pessoal e profissional, tendo como premissa a sua condição de gênero.

Foi possível observar apenas uma ocorrência em que o papel de mãe se sobrepôs aos demais. Nos demais, prevaleceu a função profissional destacada como forma de auto-definição das entrevistadas, ou porque parte delas construiu seu "ser" apenas sob essa perspectiva, ou porque as outras funções sociais apareceram em instâncias menores:

> "Ah … é uma pernambucana, que veio pra São Paulo pra crescer profissionalmente, porque lá não tinha mais oportunidade de fazer o que gostaria de fazer... sou mãe de dois filhos, sou casada com um gaúcho, sou uma pessoa que quer ter e fazer melhor constantemente, acho que esse é o resumo da ópera." (A).

> "Bom, sou a … sou farmacêutica, acho que tenho bastante experiência profissionalmente … posso dizer que sou uma pessoa feliz profissionalmente e gosto muito do que eu faço … também sou mãe, como mãe também sou muito realizada...

> trabalho bastante então acabo ficando poucas horas em casa com meus filhos, mas assim, sempre que estou com eles procuro que seja de qualidade né."(D).

> "É, primeiro mãe! Uma pessoa extremamente determinada, que tem os objetivos sempre muito claros, e que tá passando por um momento de vida de repensar a vida profissional e repensar o que vale a pena, então por isso que eu falo que é mãe em primeiro lugar, é... uma profissional extremamente determinada, é... considerada na empresa uma pessoa forte, uma pessoa agressiva, no sentido de lutar, brigar; faz acontecer." (B).

Utilizando como referencial a premissa de Hall (1999) de que a sobreposição de papéis e consequentemente a priorização dos mesmos diante do que é privilegiado ou considerado como protagonista em determinado momento da vida, é possível inferir que na sociedade atual o papel profissional destaca-se diante dos demais exercidos. Independente dos motivos impulsionadores de tamanha projeção com relação à vida profissional da mulher, uma contribuição é justamente a identificação desse fato.

Há dados que demonstram que a participação da mulher no mercado vem progressivamente aumentando, conforme demonstrado no referencial teórico, a participação das mulheres na população economicamente ativa no Brasil em 2009 foi 4,1 pontos percentuais acima do mesmo dado em 2001 (CORSEUIL *et al*, 2010), significando que o trabalho vem cada vez mais ocupando uma parcela maior da vida da mulher, no entanto, isso não representa, necessariamente, que seu papel profissional seja o protagonista diante dos demais. Isto porque, este fato pode ser melhor definido por meio da referida pesquisa, ou seja, é possível perceber que entrar no mercado de trabalho não seja equivalente a permanecer nele, mas sim ao se optar por desenvolver uma carreira que implique em dedicação intensa, como é o caso das executivas entrevistadas.

O papel profissional das executivas, se torna protagonista, por meio do significado simbólico que o trabalho, e no caso, a carreira e o acesso a cargos de gestão, possui em sua estrutura de identidade, uma vez que demanda superar todas as barreiras do chamado "teto de vidro". Parte do grupo de mulheres entrevistadas pareceram compor uma unidade ao se auto definirem, de forma a demonstrar uma identidade com papéis mais coesos e integrados, apesar da forte presença das questões profissionais, o que se corrobora a inferência acima citada.

> "Não, eu não gosto muito de separar essas coisas … eu sou mulher, é inevitável, não tem como separar, assim como minha carreira esta dentro da minha vida, não tem como separar, então eu acho que ao contrário, o fato de ser mulher me ajuda a ser uma gestora melhor, a mulher de forma geral, não são todas, mas genericamente falando, tem uma sensibilidade um pouco maior para captar coisas que estão no ambiente intuitivamente."(A).

Foi verificado também uma representação do papel profissional assumido como o de "gestora", em comparação com o papel de mulher representado como o de "esposa e mãe", em termos de responsabilidade e demanda. Conforme se nota abaixo como resposta ao questionamento da existência de diferenças entre ser "mulher" e ser "gestora":

> "Há. É muito mais fácil você ser gestora do que ser mulher. Acho que como gestora você, apesar de ter que gerencial conflitos, administrar alguns egos, é pouco complicado, porque como mulher você assume muito mais responsabilidade, você tem sua vida com a pessoa com quem você vive, você tem que se dedicar como mãe, então como mulher a gente tem muito mais compromissos do que como gestora."(E).

O papel de "mulher" equivale-se com o a soma dos papeis de "mãe e esposa", atribuindo-lhes uma dificuldade de execução e aparente complexidade maior do que é demandado pelo de "gestora". Talvez porque a partir do momento em que o papel profissional

começa a assumir uma posição de protagonista diante dos de "mãe e esposa", estes ainda estejam em fase de adaptação dentro do contexto familiar, e portanto, sendo fortes demandadores de atuação por parte da mulher, sem contar as pressões e cobranças advindas do meio externo referentes a um suposto relegar a família em prol de escolhas profissionais mais assertivas, afinal o padrão social vigente ainda é o do patriarcado, conforme discorrido no referencial teórico. Assim, favorecendo a percepção de que há diferença entre ser "gestora" e ser "mulher", e de que este último é mais complexo de se administrar.

Apesar da predominância do papel profissional como protagonista na identidade das executivas entrevistadas, os relatos revelam dificuldades comentadas no referencial teórico, principalmente com relação ao exercício pleno desse papel diante da execução dos demais. As entrevistadas demonstraram transpor barreiras em sua ascensão profissional, muitas relataram questões referentes às tentativas de conciliação entre a criação dos filhos em determinada faixa etária com as longas jornadas de trabalho, em alguns momentos fazendo uso da "terceirização", em outros, adiando alguns objetivos profissionais, ou mesmo partindo para a concepção de um negócio próprio.

No que tange a articulação entre o papel de mãe e de profissional, foi observado que as mulheres que possuem filhos menores de oito anos, demonstraram ter mais dificuldades de conciliar esse dois aspectos de sua vida, e que sua busca atual está pautada no alcance do equilíbrio entre eles:

> "Acho que o peso da família é muito maior na mãe do que no pai ... a mesma coisa quando tem reunião às 7 da noite, eu participo por telefone e torcendo pra que nenhuma das meninas chore ou grite ou faça alguma coisa, o que normalmente acontece, peço desculpas, todo mundo entende, mas é uma desvantagem, aqui isso não me prejudica, mas eu consigo ver como eu deveria ter que reestruturar minha vida se eu tivesse num outro lugar."(B).

> "Tenho como objetivo equilibrar um pouco melhor essas coisas da demanda da casa com as profissionais, é inevitável que o trabalho consome muito mais do meu tempo … gostaria de ter mais tempo com meus filhos, como projeto de vida, acredito que não dá pra ter equilíbrio, mas contrabalançar um pouquinho melhor."(A).

Em alguns casos percebeu-se que apesar da emergente necessidade de equilíbrio entre os papéis, as gestoras esclareceram que mesmo sem ter ainda alcançado esse objetivo, conseguem viver plenamente o seu papel profissional, sendo esse aparentemente desconectado de qualquer sentimento de culpa por estar momentaneamente tendo uma dedicação maior as atividades de âmbito profissional.

> "Foi tercerizando e totalmente sem culpa, porque eu gosto de trabalhar, meus filhos foram pra o berçário." (C).

> "Então, primeiro eu nunca achei que ser mãe seria impeditivo, ter uma carreira e ser mãe, eu nunca achei que tinha que ser "ou", achei que tinha que ser "e" e a gente dá um jeito ... então a mulher que trabalha fora e que tem filhos, não tem que sofrer com isso … senão você não sai pra trabalhar tranquila." (A).

> "Eu também acredito que se eu me dedico tanto no meu trabalho é por causa deles, talvez se eu fosse solteira, se eu não tivesse filhos e nem toda a responsabilidade que eu tenho hoje eu não sei se eu seria tão empenhada profissionalmente, eu acredito que as duas coisas se completam, então uma coisa que as pessoas falam: Ah mas você fica fora de casa, você não se sente mal por isso? Eu não me sinto mal, pelo contrário, eu sinto que eu estou propiciando um benefício pra eles, então é isso." (D).

Em contrapartida foi constatado que uma das gestoras diante das dificuldades de conciliar os referidos papéis busca alternativas fora da empresa que continuem possibilitando sua realização profissional, sem ter que comprometer suas atividades familiares.

> "Eu penso é que "O que adianta eu ter uma super grana no banco se eu não tenho tempo pra gastar essa grana". É isso, quando sobram coisas que não cabem no meu dia de semana, isso gera um desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional que culmina na decisão que eu to tomando, ... eu volto a estudar em agosto, eu vou fazer uma outra faculdade, numa área totalmente diferente ... pensando em abrir meu próprio negócio." (B).

O papel de esposa pareceu estar preterido diante dos demais, necessitando por parte das mulheres a negociação com seus parceiros. Isso sugere a compreensão do confronto entre o discurso dominante e tradicional patriarcal em que os papéis de mãe e esposa devem permanecer em primeiro lugar, e o discurso das mulheres que buscam uma alternativa de equilíbrio entre seus diversos papéis.

> "Ah, conciliar o papel de mulher é mais complicado ... porque depois que filho nasce … houve uma tendência muito grande do papel de pai e mãe … prefiro dizer que esse papel está meio relegado, que tem um esforço, por exemplo, vamos jantar fora ... tem que ter esse cuidado."(A).

> "Negociando muito. Eu faço gestão de crise constante, quando eu trabalho das 8 às 8h até ai está tranquilo, já está negociado, se eu preciso ficar até tarde e virar a noite e quando chegar ainda vou ter que tratar alguma coisa pelo telefone, vem a pressão, e como eu lido? Normalmente eu antecipo o risco: olha hoje teve problema, olha o telefone vai tocar a noite toda", já minimiza, não resolve a crise."(F).

> "Já o papel de esposa é mais complicado, vou ser sincera, lidar com os filhos é bem melhor que lidar com os maridos … até um tempo atrás meu marido era uma pessoa mais tranquila, ele me apoia mais, porque sempre fui de trabalhar bastante e passar pouco tempo em casa … no final de 2009, ele teve um AVC … depois desse período ele passou a ter uma certa dificuldade de lidar com essa questão de eu ficar fora por bastante tempo." (D).

Apesar de não ser possível afirmar que o protagonismo do papel profissional dessas executivas seja oriundo da superação de todas as barreiras na conciliação dos diversos papéis desempenhados por elas, é coerente afirmar que todas buscam a articulação dos diversos papéis mediante o reconhecimento de que sua realização como "ser humano" seja a conjugação de todos eles.

4.2 Forma e origem de construção da identidade (CASTELLS, 1999).

A identificação de traços construtivos da identidade que possam ser compreendidos e possivelmente classificados como de legitimação, resistência ou projetos por parte das gestoras entrevistadas, é o que se propõe essa categoria de análise.

Há mulheres que declararam abertamente que o fato de ser mulher, realmente significou ou significa alguma forma de barreira na ascensão a cargos mais altos, ou mesmo a própria permanência no cargo atual, o que sugere uma possível construção ainda do tipo resistência, no qual vigora a lógica da dominação e de condições de trabalho desiguais entre homens e mulheres.

> "Acho que a principal dificuldade foi a barreira de ser mulher, no sentido de que na minha profissão predomina homens e predominam homens mais velhos ou muito mais jovens, e ai assim há uma grande dificuldade de se aceitar mulher porque pensam que a mulher pode engravidar, e ai a mulher pode ficar muito tempo fora, e ai tem questões pessoais, eu tive que lidar bastante com isso." (F)

> "Quando eu fui convidada pra assumir o cargo de gerência, meus filhos já estavam praticamente adultos, isso foi fundamental pra decidir aceitar a vaga ou não. Porque assim, é bastante difícil pras pessoas que tem filhos pequenos … então acho que pra crescer na carreira, tem que se dedicar pra isso." (E)

> "Os meus principais desafios é que eu me sinto, em desvantagem com relação a certas atitudes, então, por exemplo, frequentemente tem reuniões marcadas às 8:30

> da manhã, o homem quando tem uma reunião marcada vai pra reunião, eu tenho duas filhas pra levar pra escola, pra trocar fralda, então eu não chego na reunião às 8:30 ... então em algumas momentos, eu me sinto, não em uma competição justa, por uma questão familiar, que eu acho que a exigência desse trabalho das 8 da manha às 8 da noite, é muito difícil quando você tem família, e aí acho que o peso da familiar é muito maior na mãe do que no pai ”(B)

A comparação com a condição do homem no ambiente de trabalho foi recorrente no discurso das entrevistadas, situação em que por momentos parece buscar explicações e justificativas que demonstrem que as mulheres possuem habilidades determinadas pela sua condição de gênero e as apresentam como vantagens em relação aos homens. Essa situação suscita diversas interpretações, dentre as quais um posicionamento como forma de igualar-se competitivamente aos homens no ambiente de trabalho, e mesmo reforçar o tipo de construção de identidade de resistência:

> “A mulher tem uma habilidade nata de ser multioperacional, acho que isso o homem conquista, e a mulher sempre teve. É, o homem conquista e a mulher tem, não que o homem não possa ter, ele tem , mas em termos gerais é muito mais forte na mulher.” (B).

> “Eu acho que a mulher tem uma certa delicadeza para tratar de uma situação que talvez o homem não tenha, mas outras diferenças eu acredito que não.” (D).

> “Se um gestor faria alguma ação por ser mulher, a questão da moça que falei no almoço, eu não sei se eu fosse homem eu faria o que fiz, acho que não, acho que essa preocupação com o passo seguinte é mais feminino.”(F).

4.3 Adoção de modelos de processos de estruturação da experiência e acesso à identidade no trabalho de Sainsailieu descrito por Vasconcelos e Vasconcelos (2002).

Se na categoria anterior o foco de análise foi a forma como as mulheres entrevistadas constroem suas identidades, nesta o enfoque é verificar quais os modelos de acesso à identidade são escolhidos e praticados mediante a interação entre as gestoras e suas pares, subordinadas ou mesmo superioras imediatas na hierarquia que compõe o ambiente de trabalho. Pode se observar predominâncias em dois pólos específicos, um das gestoras que parecem adotar o modelo de solidariedade democrática, e outro o de afinidades seletivas.

No primeiro modelo as entrevistadas parecem se envolver pouco com os gestores, mas desenvolveram com suas pares e subordinadas um forte a um sentimento de grupo, sendo capazes de defender a opinião e com capacidade de negociação e discussão dentro de outros grupos.

> “Tenho muito relacionamento, são outras diretoras de marketing fora do Brasil ... nós três mulheres somos muito próximas, a gente tem reunião virtual toda hora, a gente viaja, a gente toca campanhas ... tem total apoio ... tanto do lado profissional quanto do pessoal, então hoje são, sabe aquela coisa que você sempre precisa desabafar? Nós somos as três muito parecidas, em escalas diferentes.”(B).

> “Com algumas eu tenho relações pessoais, são minhas pares ... o relacionamento mais profissional com duas diretoras mulheres, mas com uma delas eu tenho um relacionamento mais próximo, porque foi minha professora na faculdade mora na mesma cidade que eu.” (E).

Já no segundo modelo, as gestoras demonstram fazer uso de estratégias mais individuais de ação, identificando-se com colegas temporariamente e reconstruindo suas relações tão logo atinjam o que necessitam para a resolução de alguma situação na organização.

> “A relação com as mulheres pares é bem interessante. O que percebo é que quando está explicitamente colocada em um grupo de trabalho, algumas se tornam mais

> agressivas do que outras, o relacionamento é superficial, focado no negócio ... algumas não seguram a palavra no que foi combinado." (F).

> "Tem algumas editoras de redação que converso eventualmente, mas não é um contato nem muito estimulado por parte da empresa e nem muito abertura, os que existem é por afinidade."(A).

Apesar de não ser possível afirmar que os dois modelos adotados pelas executivas entrevistadas sejam oriundos de fatores externos ou internos ao ambiente de trabalho, talvez se possa inferir sobre o reforço de tais modelos a partir de estilos de gestão desenvolvidos pelas organizações, ou seja, os modelos representam a adoção de determinadas estratégias comportamentais, que em geral, parecem demonstrar uma forma das executivas se protegerem, e assim preservar o *status quo* alcançado, seja por meio de uma estratégia individual ou coletiva. É possível que práticas de gestão formais ou informais organizacionais possam favorecer tais estratégias, por exemplo, uma estratégia coletiva caberia as executivas que atuassem em uma empresa culturalmente "machista" que de forma informal ou não, dificultasse o acesso de mulheres aos cargos de gestão.

Embora, não seja possível a identificação clara de indícios que demonstrem o tipo de cultura vigente nas organizações aos quais as entrevistadas pertencem, esse é um aspecto que poderá ser melhor explorado em pesquisas sobre gênero e gestão.

4.4 Ambiente de trabalho e características comportamentais adotadas pelas mulheres que superaram a barreira imposta pelo fenômeno do teto de vidro.

Discutir sobre a construção e constituição da identidade profissional das gestoras entrevistadas pressupõe compreender o contexto sócio-empresarial no qual estão inseridas, e dessa forma proporcionar maior sentido as suas auto definições oriundas das biografias compartilhadas nos relatos. Esse é o intuito desta categoria de análise que aborda a percepção das mulheres a cerca dos artefatos visíveis e invisíveis das empresas em que trabalham.

Em muitos relatos a questão relacionada ao "machismo" aparece em geral ligada ao estilo pontual de seus gestores que acabam permeando determinados ambientes, e não necessariamente como uma questão cultural impregnada em todas as instâncias da organização. Frequentemente as dificuldades encontradas no contexto em que as entrevistadas estão inseridas são percebidas como independente da questão de gênero.

> "Ah sim, o mais machistas que fui encontrar ao longo da minha vida, foram dois anos no banco … na fase de transição e no … que o ambiente é realmente mais machista. Acho que as diferenças entre tratamento homem e mulher dependem da área. Eu sinto que há uma certa tolerância com os homens, dúvidas e erros, por exemplo, você está numa sala de reunião, e um homem fala uma bobagem imensa, a reação é totalmente diferente quando uma mulher levanta e fala "olha eu não entendi direito", ai vem aquela brincadeira de inteligência artificial, então hoje eu sinto menos, mas no mercado financeiro isso é muito forte." (F).

> "Eu vou te falar sobre a experiência aqui na minha unidade, eu acho que a experiência de negociar os horários depende de como o seu chefe lida com essas questões. No meu caso , o meu chefe é homem, e por incrível que pareça é mais fácil negociar horários com ele do que quando eu tinha uma chefe mulher". (A).

> "Aqui não há diferença, eu sei que externamente existem pesquisas que mostram que mulheres que ocupam cargo de gestão tem salários menores do que os homens que ocupam o mesmo cargo, mas aqui não existe essa diferença, existe o plano de cargos e salários, se hoje for contratar um gerente aqui pra área de comunicação seja homem ou mulher ele vai ter o mesmo salário. O nível de cobrança … a avaliação também é igual, aqui eu não vejo diferença … acho que isso é uma das coisas muito boas de se trabalhar aqui." (D).

> "Todos os meus gerentes começam com o mesmo salário, eu fiz duas contratações abaixo de mim, uma mulher e um cara, a mulher tava ganhando 20% a mais do que ele porque realmente tinha mais experiência, então consegui justificar um salário maior pra ela e não consegui um salário maior pra ele."(B).

Apesar de perceberem aspectos relacionados ao "machismo" como pontuais, faz necessário ressaltar que é bastante incomum comportamentos isolados se perpetuarem e se sustentarem por longo período sem o reforço de outras instâncias que compõe o universo corporativo, como as políticas e práticas de gestão, sejam formais ou informais, ou mesmo por padrões culturais condicionados por pressupostos básicos não visíveis (SCHEIN, 1992).

Conforme já descrito no referencial teórico, a discussão sobre as características comportamentais assumidas pelas mulheres no ambiente de trabalho como forma de delimitar e conquistar mais espaço predomina principalmente na dualidade do que seria esperado como "feminino" ou como "masculino" (BEAUVOIR, 1980; SARAIVA E IRIGARAY, 2009; MIRANDA, 2006, AGUIAR E SIQUEIRA, 2007; BETIOL, TONELLI, 1991). Nesta categoria de análise a proposição não é necessariamente defender e/ou classificar os comportamentos das gestoras como adequados à uma mulher ou aderentes à um homem, mas sim identificá-los como produtos da construção da identidade sócio-profissional da mulher que rompeu as barreiras subjacentes a sua carreira e que a favorecem na manutenção do espaço conquistado.

> "Saber ler o ambiente, outra é, eu gosto de lidar com pessoas, gosto de ouvir pessoas, isso faz a diferença … me conectar com as pessoas é um ponto forte que me ajudou a chegar até aqui. Eu também consigo lidar com conflitos de uma maneira talvez mais racional … consigo dominar essa coisa emocional." (A).

> "No meu caso é o empenho, dedicação, é vestir mesmo a camisa e aprender ... e atender as diretrizes do ... o que a diretoria busca e trabalhar nesse sentido, eu não meço esforços pra isso."(D).

> "Minhas características são o foco, e ser competente no que eu faço, ter formação e gostar muito do que faço."(F).

> "Características que me fizeram alcançar o cargo são o comprometimento, seriedade no meu trabalho … a correção nas atividades, a descrição em conduzir coisas que acontecem."(E).

> "A busca pela entrega, o nível da entrega como características na minha carreira … tenho articulação com diversas áreas pra fazer o negócio acontecer, sei ser dura quando precisa, sei ser suave quando precisa."(C).

> "Sou uma profissional forte e orientada a resultados, competente ... a minha experiência com mulheres gestoras ... às vezes mais agressiva do que o homem, isso eu acho, que é um mecanismo de gestão, num mundo com tantos homens, pra gente se igualar com esses homens tem que ser tão agressivo e direta quanto." (B).

A análise por meio de categorias possibilitou o entendimento dos relatos a partir do destaque de discursos que foram paulatinamente sendo re-significados a partir de uma visão coletiva do grupo entrevistado com as propostas categorizadas que remetiam ao objetivo do referido estudo.

5. Conclusão

Para Dejours (1994) trabalhar é um ato imprescindível para o ser humano, faz parte de sua sobrevivência e de seu condicionamento social, é por meio do trabalho que o indivíduo participa da criação da cultura, da linguagem da história e de si mesmo. Assim, tendo como objetivo identificar como está sendo construída a identidade sócio profissional das mulheres que superaram as barreiras do fenômeno "teto de vidro", precisou-se entender sobre as

trajetórias sócio profissionais, compreender quais são seus objetivos, suas realizações e principalmente a forma como responde a todas as exigências e barreiras impostas pelo universo corporativo e pelas demandas familiares.

Foi evidenciado na análise dos discursos das gestoras que suas identidades são predominantemente influenciadas pelas atuações profissionais, fato esse observado por meio das respostas oriundas da reflexão sobre si mesmas, tendo apenas um caso em que o papel de mãe sobrepôs aos demais. No que tange a construção dessa identidade, ela parece ser pautada na forma de resistência, considerada por Castells (1999) uma maneira de se proteger e lutar contra os princípios contextuais vigentes, possivelmente ainda representativos do discurso tradicional patriarcal.

Os resultados sugerem que ainda nos dias atuais as mulheres percebem-se em posições desvalorizadas pela lógica da dominação imposta pelo sistema tradicional que parece originar e sustentar o fenômeno do "teto de vidro", sendo obrigadas a construir suas carreiras de forma entrincheiradas com foco na preservação do espaço conquistado, chegando a formar comunidades. Essa perspectiva é corroborada por outro ponto verificado nos discursos, que apesar de algumas mulheres adotarem como modelo de acesso à identidade no trabalho a estratégia de afinidade seletiva de Sainsaulieu descrita por Vasconcelos e Vasconcelos (2002) como individualista e de curto prazo, a maior parte das gestoras demonstrou a preferência pelo modelo de solidariedade democrática, primando pela formação de grupos de mulheres que defendem a opinião coletiva, com capacidade de ação, negociação e discussão das diferenças dentro do próprio grupo.

É possível que a adoção dessas estratégias e da forma de construção da identidade por meio da resistência seja conseqüência do tipo de ambiente no qual essas gestoras vem participando ao longo de suas trajetórias profissionais, uma vez que seus discursos apresentam a percepção de que as empresas em si mesmas, como cultura, não são necessariamente "machistas", mas que este padrão depende da pessoa que ocupa um cargo de liderança, seja homem ou mulher. Foi recorrente a afirmação de que conviveram sob a égide de chefes "machistas". Possivelmente esse fato dificultaria a ascensão na carreira, uma vez que a articulação pela mulher de seus diferentes papéis depende bastante do nível de entendimento e flexibilidade para manejá-los diante das posições impostas pelas chefias, além de impactar também na permanência no cargo atual. Apesar de se relevante o fato que de um padrão isolado de comportamento adotado por um determinado gestor não se sustenta ao longo do tempo sem ter aspectos da cultura organizacional que o sustente, logo faz se necessário uma investigação mais profunda de tais ambientes.

A análise da articulação dos diversos papéis demonstrou que gestoras que são mães aparentemente não se sentem culpadas por perceberem que dedicam grande parte de seu tempo às responsabilidades profissionais, o que demonstra uma elaboração e talvez até superação do discurso tradicional patriarcal em que a existência da culpa reforçaria o avanço profissional da mulher como um erro. Apesar disso, ficou evidenciado que as participantes que são mães e que os filhos estão na faixa etária abaixo de oito anos perceberem mais dificuldades de permanecer e/ou ascender profissionalmente, em sua grande maioria decorrentes de certa distribuição desigual de responsabilidades entre os papéis de mãe e de pai dentro do ambiente familiar que passa a necessitar de um ajustamento, a partir do momento em que a atividade profissional passa a protagonizar a vida da executiva.

O papel que foi citado como o mais fragilizado advindo da articulação e priorização por parte das mulheres entrevistadas foi o de esposa, por um lado se percebem comportamentos favoráveis dos casais, no qual elas desenvolveram o hábito de negociar, e os maridos parecem ter evoluído em alguns padrões de comportamentos, pautados na divisão de tarefas com filhos e com as demandas do lar.

Por outro lado, já aparecem novas formas de se lidar com as dificuldades que permanecem e que são compreendidas como intransponíveis dentro do ambiente profissional de trabalho, uma vez que este parece demonstrar uma falta de aderência às necessidades das famílias modernas, conforme já descrito anteriormente.

Dentre as entrevistadas houve um caso que, percebendo tais dificuldades pretende construir vínculos diferentes com o mundo corporativo, ou seja, abandonar o papel de empregado de empresa e assumir o papel de proprietária com objetivo de conquistar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Tanto a abordagem epistemológica quanto o conhecimento advindo por esta pesquisa pode ser considerada como parcial e situada, ou seja, são específicos ao contexto particular investigado e não permite a sua aplicabilidade universalmente; independente disso pode proporcionar em primeira instância a articulação de diferentes conceitos (identidade, gênero, papéis, carreira, teto de vidro, entre outros) sobre a unidade de análise do "ser mulher", permitindo o desdobramento desta em diversas outras pesquisas possíveis; e em segunda a construção de saberes sob uma perspectiva alternativa às metodologias positivistas.

6. Bibliografia:

ABRAMO, Lais. Inserção das mulheres no mercado de trabalho na América Latina: uma força de trabalho secundária? In: HIRATA, H.; SEGNINI, L. (org). Organização, Trabalho e Gênero. São Paulo: Editora Senac, 2007.

AGUIAR, G.S.; SIQUEIRA, M.V.S. Diversidade cultural no trabalho: os desafios em ser mulher em uma organização financeira. **ANPAD, 2007.**

BEAUVOIR, S. **O segundo sexo**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1980

BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença? In **O indivíduo na organização**, Jean François Chanlat (coord), v2, São Paulo: Atlas, 1993.

BETIOL, M.I.S.; TONELLI M.J. A mulher executiva e suas relações de trabalho. In **Revista de administração de empresa,** 31 (4), out/dez, São Paulo, 1991.

BRUNSTEIN, J.; JAIME, P.; GIL, J. Gestão da diversidade, Gênero e ação coletiva nas organizações: um estudo de caso etnográfico de um grupo de mulheres, **ANPAD, 2008.**

BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A.B. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de pesquisa**, v34, n121, jan/abr, 2004.

CARVALHO, J.L; CARVALHO M.P.F; SANTOS L.C Novas bonecas feitas de velhos retalhos: investigando medos, ansiedades e inquietações das mulheres nas organizações. Encontro **ANPAD**, 2002.

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

COELHO, Danilo; FERNANDES, Marcelo; FOGUEL, Miguel N. Diferenciais de Gênero na Promoção em Grandes Empresas da Indústria Brasileira IPEA, Nota Técnica, 42, fevereiro, 2010.

CORREA A. M. M.; CARRIERI A. P. Percurso semântico do assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes. In **Revista de administração de empresa**, vol 47, n1, jan/mar, 2007.

CORSEUIL, Carlos Henrique Leite; RAMOS, Lauro; ARAÚJO, Felipe V. de S.; POLOPONSKY, Katcha. Um panorama do mercado de trabalho brasileiro em 2009. IPEA, Nota técnica 45, novembro 2010.

COSTA, J. F. **Psicanálise e contexto cultural.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

DE VRIES, M. F. R. K. **Liderança na Empresa**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

FAIRCLOUGH, N. Discourse and Social Change. Cambridge: Polity Press, 1992.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 3ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

IBGE. Síntese de Indicadores Sociais 2010. Comunicação Social, 17/12/2010. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1717&id_pagina=1.

IÑIGUEZ L & ANTAKI, C. El analisis del discurso en psicologia social. In **Boletin de psicologia**, v44, p.57-75, 1994.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas** – Pesquisa 2010, São Paulo, 2010.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

LOMBART, M. Mujer, relaciones de género y discurso. In **Revista de Psicologia Social**, v8, n2, 201-215, 1993.

_____ Discurso, orden social y relaciones de poder: una propuesta y su ejemplificación en el discurso sobre la maternidade. **Revista de Psicologia Social Aplicada,** v5, p.165-184, 1995.

LOPES, C. M. B. Direito do trabalho da mulher: da proteção à promoção. **Caderno Pagu**. 2006. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010483332006000100016

MACHADO, H.V. A identidade e o contexto organizacional, perspectivas de análise. In RAC, ed. Especial, 2003

MADALOZZO, Regina. CEOs e composição do conselho de administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil?. Rev. adm. contemp. [online]. 2011, vol.15, n.1, pp. 126-137. ISSN 1415-6555. http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552011000100008.

MAGALHÃES C. **Reflexões sobre Análise Critica do Discurso.** Belo Horizonte: FALE-UFMG, 2001.

MIRANDA, L.C. A percepção da mulher no mercado de trabalho: emprego, carreira ou vocação. Dissertação de mestrado, **IBMEC: 2006.**

MORAES, A. D. Comunicação, discurso e identidade: A construção da identidade Capixaba nos jornais A Gazeta e A Tribuna, tese de dissertação de mestrado do curso de Pós graduação em Comunicação e Cultura da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2004.

NOGUEIRA, C. A analise do discurso. Em L. Almeida e E. Fernandes (Edts), **Métodos e técnicas de avaliação: novos contributos para a pratica e investigação**. Braga: CEEP, 2001.

_____ Análise(s) do Discurso: Diferentes Concepções na Prática de Pesquisa em Psicologia Social. In **Psic.: Teor. e Pesq**., Brasília, v 24, n2, p. 235-242, 2008,

PARKER I. Discursive Psychology. In **D. Fox & I. Prilleltensky** (Eds), *Critical Psychology: An Introduction*. London: Sage Publications, 1997.

_____ Varieties of discourse and analysis. In **Ian Parker and the Bolton Discourse**

Network (Eds.), *Critical textwork: An introduction to varieties of discourse and analysis.* Buckingham: Open University Press, 1999.

_____ ***Discourse Dynamics: Critical Analysis for social and individual psychology***. London: Routledge, 1992.

_____ Discourse and power. In **J. Shotter & K. J. Gergen** (Eds.), *Texts of Identity*. London: Sage Publications, 1989.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? In: **Revista de administração de empresa**, v49, n3, jul/set, 2009.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo.** 14ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

_____ Street and Office: two sources of identity. In **On the Edge.**

SHENA, J; CHANDAA, A.; D' NETTOB, B.; MONGA, M. Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. In **The international Journal of Human Resouce Management**, v.20, c.2, Feb, 2009, p. 235-251.

SORJ, B. Trabalho remunerado e trabalho não remunerado. In: VENTURI, G.; RECAMÁN, M.; OLIVEIRA, S. (orgs). A mulher brasileira nos espaços público e privado. São Paulo: Ed. Fundação Perseu Abramo, 2004

TANURE B; NETO A.C; ANDRADE J.O. Executivas: carreira, maternidade, amores, e preconceitos. In **RAE eletrônica**, v9, n1, art3, jan/jun, 2010.

TAYLOR, S. Evaluating and applying Discourse An mmnalytic research. In **M. Wetherell, S. Taylor &, J. S. Yates** (Eds), London: Sage Publications, 2001.

VASCONCELOS, I.F.G.; VASCONCELOS, F.C. Gestão de Recursos Humanos e identidade social: um estudo crítico. In **Revista de administração de empresa**, v42, n1, jan/mai, 2002.

VELOSO, E. F. R. et al . Gestão de carreiras e crescimento profissional. **Rev. bras. orientac. prof**, São Paulo, v. 12, n. 1, jun. 2011 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902011000100008&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 06 jul. 2011.

VERGARA, S.C.; IRIGARAY H.A. As mulheres no ambiente de trabalho: abrindo o pacote gênero. In XXXlll Encontro ANPAD, São Paulo, 2009.

WEYER, Birgit. Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders. *In*: **Women In Management Review**, Vol. 22 Iss: 6, pp.482 – 496, 2007.

WILLIG, C. Discourse Analysis. In J. A. Smith (Org.), **Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods**, p.159-183. London: Sage Publications, 2003.

WOOD, L. A. & KROEGER, R. O. **Doing discourse analysis: Methods for studying action in talk and text.** London: Sage Publications, 2000.

Recebido em: agosto de 2011

Avaliado em: outubro de 2011