

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Raissa Alves Chu

O desabrochar das mulheres:

O feminino no alto desempenho em organizações empresariais privadas

MESTRADO EM PSICOLOGIA CLÍNICA

SÃO PAULO

2012

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Raissa Alves Chu

O desabrochar das mulheres:

O feminino no alto desempenho em organizações empresariais privadas

MESTRADO EM PSICOLOGIA CLÍNICA

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Psicologia Clínica, sob orientação da Profa. Dra. Denise Bernuzzi de Sant'Anna

SÃO PAULO

2012

Banca Examinadora

*Para tudo o que ainda está por vir.
Para o devir-vida.*

RESUMO

Este trabalho objetiva investigar como se sustentam os desejos e intimidades de mulheres responsáveis por sua família e pela criação de seus filhos, e hoje ainda responsáveis pela condução de negócios em empresas de grande porte de SP. Procura compreender as implicações da vida empresarial na intimidade da mulher, inclusive em seus desejos e prazeres. Esse objetivo justifica-se pela curiosidade de compreender como essas mulheres conduzem sua vida pessoal concomitantemente à profissional, em uma cultura em geral permeada por características masculinas. É necessário abrir mão de algum comportamento entendido como feminino para alcançar cargos de grande responsabilidade? Como elas lidam com uma cultura de exigência performática cada vez maior e (aparentemente) sem fim? Como se sentem com relação às suas famílias? Para responder a essas perguntas foi utilizada uma bibliografia diversificada, já vez que o assunto perpassa diferentes áreas acadêmicas – Administração, Sociologia, Psicologia. Além disso, foram realizadas entrevistas para que o objetivo deste estudo se tornasse mais completo e fiel à realidade. Os resultados obtidos foram enriquecedores, reveladores e portadores de um paradoxo que talvez hoje não esteja tão explícito para as próprias mulheres, uma vez que elas mesmas enfrentam o desafio de uma carreira performática.

Palavras-chave: Mulheres, feminino, performance, organizações, desempenho.

ABSTRACT

This work aims to investigate how are sustained the desires and intimacies of women who are responsible for their families and their children education and, nowadays are also responsible for business conducting in large enterprises in São Paulo. It seeks to understand the implications of business life in the intimacy of women, including their desires and pleasures. This objective is justified by the curiosity to understand how these women lead their personal lives at the same time as professional life, in a culture permeated by general male characteristics. Is it necessary to waive any behavior perceived as feminine to achieve positions of great responsibility? How they deal with a culture of increasing performance demand and (seemingly) endless? How they feel about their own families? To answer these questions, a diverse literature was used, since it passes through different academic areas – Administration, Sociology, Psychology. In addition, interviews were conducted for the purpose of this study to become more complete and true to life. The results were enlightening, revealing and presenting a paradox that perhaps today is not so explicit to the women themselves, since they face the challenge of their own performing careers.

Keywords: Women, feminine, performance, organizations.

AGRADECIMENTOS

Durante longos dois anos e meio estive envolvida no árduo e gratificante processo que é a realização de um mestrado *stricto sensu*. Foram muitos os momentos de alegria, de dificuldade, de dúvida e solidão. Esta última acompanhou-me nas mais diferentes situações de transformação por que passei nestes últimos anos; às vezes fui compreendida, às vezes não. Somente uma verdade carregava comigo: a confiança no ganho de conhecimento que este trabalho me proporcionaria, portanto, a indubitável certeza de um maior questionamento sobre a complexidade e riqueza da vida e das pessoas.

Obrigada à minha professora e orientadora Denise Sant'Anna pelo seu envolvimento no assunto desta dissertação desde nosso primeiro encontro, sem querer, na porta da Secretaria de Psicologia em 2010. Obrigada pela orientação constante, pelas ótimas indicações de leitura, pelas reflexões conjuntas e pela compreensão nos muitos momentos difíceis que tive durante estes dois anos e meio de mestrado.

Aos meus amigos, que durante este tempo estiveram ao meu lado, compreendendo minha ausência em muitos encontros, e que mesmo assim não deixaram que eu me perdesse – solitária – nesse caminho. Fizeram-se presentes, envolveram-me na vida deles, envolveram-se o quanto puderam com meu trabalho, e me mostraram sua amizade despreziosa e verdadeira.

À Tabatha Dutra, amiga que em muitos momentos (só ela sabe!) me deu forças para que eu chegasse ao fim deste processo e “não morresse na praia”. Por meio de suas escutas, conversas constantes, acolhimento e de palavras ditas a mim às vezes duras, mas muito necessárias, que serviram sempre como um novo impulso para chegar ao fim. “Chu, você vai chegar lá. Aguenta!”.

Ao meu amigo Leonardo Hocoya, que mesmo distante fisicamente, se envolveu durante todo o processo, me questionando, dando suas opiniões e contribuições e, principalmente, sua amizade. Talvez ele não saiba o quanto foram importantes para mim suas ligações e sua atenção comigo e com o tema proposto.

Em especial, quero dizer obrigada a três pessoas que nestes anos confiaram em mim como funcionária de suas equipes de trabalho (em diferentes empresas),

mesmo cursando simultaneamente, o mestrado e suas aulas nos períodos da manhã e da tarde. Três pessoas que me marcaram e a quem sempre serei grata pela confiança e aposta que depositaram em mim: Carlos Eduardo Moraes, Zuleika Andrade Cardoso e Marli Thomé Manfrini. Muito obrigada por me apoiarem e entenderem meus estudos em períodos que sabemos não serem de praxe para quem está no mundo das organizações; por me incentivarem ao desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional. E por me ensinarem que é possível quebrar políticas e regras nas organizações (mesmo que seja a primeira vez), tão presas hoje às mesmices conceituais.

Não posso me esquecer de mencionar meu profundo agradecimento às três mulheres com as quais pude realizar as entrevistas e que serviram de sustentação para esta dissertação. Mesmo não sendo possível citar seus nomes, eu gostaria de lhes agradecer, pois nossas conversas foram o instrumento de inspiração que durante praticamente dois anos me deram forças para conseguir chegar ao fim deste processo.

À minha família, muito obrigada pela companhia e entendimento em muitos momentos. Em especial, meus pais, que fizeram – durante toda a minha vida – com que eu percebesse que o conhecimento e aprofundamento nunca são demais, e que por mais que as dificuldades existam, as únicas coisas de que podemos ter certeza e que não podem ser tirados de nós são o nosso conhecimento e nosso valor; é por meio deles que temos sempre a possibilidade de gerar novas fontes, riqueza e transformação.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1. O DESABROCHAR DAS MULHERES	15
1.1 As mulheres na história	15
1.2 O nascimento do movimento feminista – reconhecimento social	21
1.3 O que são os gêneros e como caracterizá-los	25
1.3.1 A construção do gênero.....	28
1.4 Crise na identificação dos papéis	30
1.5 Indicadores do número de mulheres no mercado.....	32
1.6 A mulher do século XXI.....	34
2. O TEMPO É DE DESEMPENHO E EMOÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES..	36
2.1 O entendimento das emoções.....	41
2.1.1 Da administração científica ao capital humano	43
2.1.1.1 A emergência da psicologia no ambiente administrativo	46
2.2 O trabalho imaterial: novo rumo para a gestão das emoções nas organizações.....	57
2.3. Considerações sobre o ambiente organizacional.....	60
2.4 Diário de campo	63
3. O FEMININO NO TEMPO DA ALTA PERFORMANCE.....	67
3.1 Aspectos comportamentais	68
3.2 Análise das entrevistas	69
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
REFERÊNCIAS	88

INTRODUÇÃO

Fruto de uma inquietação interna suscitada por meio de observações e vivências no ambiente organizacional, este trabalho pretende investigar como as mulheres de altos cargos em organizações na cidade de São Paulo lidam com suas emoções e feminilidade nesse “ambiente organizacional”. Essa expressão caracteriza as condições ambientais internas das empresas, seu clima de trabalho, as políticas aplicadas, a cultura instalada e os comportamentos exigidos.

Por trabalhar em empresas há nove anos, pude atuar em diferentes organizações e com diversos níveis profissionais, assim como em vários setores. Formada em psicologia e tendo como característica o gosto pela observação dos comportamentos, o ambiente organizacional mostrou-se fértil e de extrema riqueza nesse sentido. O olhar de quem iniciou a carreira nesse ramo foi sofrendo modificações no decorrer do tempo, entendendo que, para as mais diferentes situações vivenciadas, maior e mais complexa deveria ser a compreensão das pessoas e de seus comportamentos. De todos os aspectos que poderiam ser investigados, um deles em especial permanece vivo e constante no dia a dia, funcionando como uma incógnita: trata-se da maneira como as mulheres vivem esse ambiente, lidam com suas emoções e seus sentimentos no trabalho dentro de empresas.

Ora, a paulatina conquista da autonomia feminina inclui desde o advento da pílula anticoncepcional até as lutas do movimento feminista, incentivadores dos direitos iguais entre os sexos. Isso significa, sobretudo, igualdade entre homens e mulheres no trabalho, portanto, salários iguais. Progressivamente, desde a década de 1960, as mulheres vêm conquistando espaços cada vez maiores e grande autonomia nos mais diferentes setores de trabalho. Esse movimento parece tê-las incentivado a buscar melhores condições de estudo, melhores posições nos locais de trabalho e a conquista da independência financeira em relação a seus pais ou maridos; concomitantemente, elas passaram a adquirir o direito de controle do seu corpo (procriação e prazer sexual), conquistando para si o direito de decidir o melhor momento para engravidar sem terem de abdicar da vida profissional. Isso contribuiu fortemente para que se posicionassem de forma mais ativa em suas relações

amorosas, adquirindo assim uma autonomia em relação ao desejo sexual e uma nova relação com a feminilidade.¹ Desse modo, foi necessário que os homens passassem a percebê-las por uma nova ótica: da mulher unicamente esposa, mãe e dona de casa, foi preciso aceitar sua transformação em uma mulher independente e com maior autonomia na vida pública. Especialmente depois da década de 1960, milhares de mulheres das camadas médias brasileiras deixaram de ser unicamente “rainhas do lar” para viverem experiências com diferentes representatividades sociais e responsabilidades em escolas, empresas e na vida política. A conquista do próprio espaço tornou-se uma reivindicação legítima para mulheres ansiosas por autonomia e independência.

Frente a esse cenário de conquistas, aqui rapidamente mencionado, sabe-se que muitas mulheres vêm conquistando espaços de alto destaque dentro das organizações empresariais até então ocupados por homens. A partir da década de 1980, essa tendência se afirma. Desde então, não foram poucas as notícias de mulheres que ascenderam ao poder em grandes empresas. Elas se tornaram as responsáveis por tomadas de decisão, por liderarem equipes e por se colocarem frente à posição e à autoridade dos homens, até então pouco habituados à presença da liderança feminina. Ainda hoje, muitas áreas com forte cultura masculina estão sendo modificadas graças à presença de mulheres, sofrendo mudanças e adaptações. Assim como os homens, elas possuem as mesmas capacidades para estarem lá, e lutaram para demonstrar e conquistar o respeito destes.

De fato, cada vez mais as mulheres estão subindo na hierarquia empresarial, conforme aponta uma pesquisa divulgada no site O Globo, que mostra que:

[...] as mulheres representam 21,43% dos cargos mais elevados (presidentes e CEOs) das empresas no Brasil, frente aos 10,39% de doze anos atrás. No caso de vice-presidente, o percentual pulou de 10,82% (1996/97) para 17,47% no período 2008/2009. A nível de [sic] diretoria, a participação das mulheres cresceu de 11,60% para 26,29%. Já com relação a cargos de gerência, aumentou de 15,61% para 34,14%. (Março de 2009)

Por outro lado, fatores intrínsecos a esse ambiente também corroboram para a mesma tendência, como pedidos de desligamento, processos de reestruturação,

¹ A bibliografia sobre a ascensão feminina é vasta, e algumas referências serão mencionadas no decorrer deste texto.

*downsizing*² e fusões. Entretanto, tais pontos não são suficientes para justificar o arrojo feminino, cada vez mais presente. Exige-se, portanto, uma capacidade diferente, por parte das organizações, de se moldar às novas formas de trabalho e de, quem sabe, criar novos conceitos e valores.

Outro cenário que se mostra relevante para a compreensão do objetivo deste trabalho é a cultura do desempenho, instalada no ambiente organizacional. Nesse cenário, considera-se que o tempo atual é daqueles que conseguem atingir um alto nível de desempenho, que cumprem todas as metas estabelecidas pelas organizações, de preferência superando-as incessantemente, além de se apresentarem constantemente motivados. Nesse sentido, segundo Bendassolli (2004), cada profissional pode tornar-se senhor de suas próprias ações escolhendo seu destino profissional;

[...] o indivíduo parece hoje o senhor soberano de seu destino. Tomemos, por exemplo, o caso da carreira profissional: hoje, é o indivíduo que a escolhe, e não seus pais, amigos, chefes ou professores. [...] a permanência em um emprego depende de decisões que maximizem seus interesses e desejos.³

E avançando sobre a questão de adquirir uma identidade profissional, Ehrenberg aponta que:

Tudo o que diz respeito ao trabalho parece ter-se tornado hoje objeto de conquista mediante a performance individual. A identidade profissional, por exemplo: o indivíduo não a “recebe” pelo fato de possuir um posto numa organização (a identidade de pertencer a uma determinada empresa, de identificar-se com sua cultura, etc.); em vez disso, ele precisa permanentemente conquistá-la, afirmá-la por meio da aquisição de repertórios e atributos derivados de sua ação no ambiente profissional.⁴

Dessa forma, para que os funcionários de uma empresa se sintam reconhecidos e pertencentes às organizações, é necessário que conquistem sua identidade em meio à cultura dessas empresas, afirmando-a constantemente com seu comportamento de “alta performance”, como se fossem atletas de alto nível. A aquisição da identidade organizacional, portanto, apresenta-se permeada pelo

² Trata-se de uma técnica da administração que tem como objetivo construir uma organização o mais eficiente possível, focando práticas que a mantenham o mais enxuta possível.

³ BENDASSOLLI, Pedro. A cultura da performance, 2004. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/3593.pdf>. Acesso em 04 de setembro de 2011, p. 2.

⁴ EHRENBURG, Alain. *O culto da performance: da aventura empreendedora à depressão nervosa*. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2010, p. 233.

ambiente social no qual eles estão expostos e inseridos, nessa cultura de excelência e superação de si próprios. Para Bendassolli (2005), um profissional passará a ser considerado como bem-sucedido à medida que conseguir construir uma identidade pessoal que não venha a depender de nenhuma outra coisa senão da sua própria ação social.

Assim, cabe colocar a questão: como se encontram os desejos e a intimidade das mulheres até então responsáveis por família e criação de filhos, e hoje responsáveis também, ou apenas, pela condução de grandes negócios, com poder de decisão e autoridade nas mãos? Na verdade, o ponto central deste trabalho situa-se em torno da compreensão das implicações da vida empresarial na intimidade da mulher, inclusive de seus desejos e prazeres. Seriam necessárias quais mudanças de comportamento feminino para alcançar altas posições nas empresas? Como lidam as mulheres com seus próprios sentimentos, suas fragilidades e suas emoções?

Para entender essas perguntas e adentrar o mundo feminino organizacional, foi realizada uma investigação qualitativa com profissionais – mulheres casadas, de diferentes setores organizacionais –, para as quais foram apresentadas perguntas abertas de maneira que pudessem discorrer livremente sobre as respostas que desejassem e a fim de que se obtivessem informações abrangentes. As perguntas foram usadas, entretanto, apenas com um intuito norteador deste trabalho, como uma maneira de encaminhar as entrevistadas para refletir e falar sobre seus sentimentos diante do trabalho e da condição feminina. Essas mulheres encontram-se hoje na faixa etária entre 45 e 55 anos. Elas são atuantes no mundo empresarial e ocupam, nas suas respectivas empresas, cargos de diretoria e vice-presidência. As empresas se situam na cidade de São Paulo. Apesar das diferenças existentes entre elas e ainda apesar de suas especificidades sociais, neste trabalho será priorizado o tipo de cargo na hierarquia empresarial. Foram mantidas em sigilo as identidades das entrevistadas. Assim, serão usados nomes fictícios no capítulo de análise das entrevistas. O mesmo se aplica aos nomes das empresas empregadoras, uma vez que o objetivo das entrevistas foi de coleta de informações sem o intuito de exposição daquelas profissionais.

As entrevistas presenciais foram realizadas no ambiente de trabalho de cada entrevistada, com duração em torno de uma hora e meia a duas horas. Todas foram gravadas e transcritas, com consentimento das entrevistadas, para que as informações pudessem servir de embasamento para a construção e desenvolvimento das ideias desta pesquisa, e encontram-se no capítulo Anexo deste trabalho.

O intuito não é o de apresentar uma conclusão com dados universais, mas sim apenas indicar uma possibilidade de análise representativa daquela população.

Esta dissertação está dividida em três capítulos: o primeiro abordará questões relativas ao desenvolvimento das mulheres no que se refere à sua própria descoberta – passando por temas como feminilidade, movimento feminista, revolução contraceptiva; o segundo capítulo irá mostrar, brevemente, a história das emoções e o que é hoje o ambiente organizacional no que se refere à cultura de performance, competências e comportamento masculino *versus* feminino. Por último, no terceiro capítulo será apresentada uma conclusão e reflexão frente às entrevistas realizadas e aos conceitos expressos nos dois primeiros capítulos, promovendo uma visão crítica sobre o tema deste trabalho.

Dessa maneira, as indagações que orientaram este trabalho e a metodologia usada para esclarecimento (ou maiores questionamentos) sobre o tema escolhido encontram-se no decorrer destas páginas. Para aqueles que compartilham das mesmas curiosidades e que estejam dispostos a adentrar esses questionamentos, este trabalho apresenta-se como um pretexto e um convite à leitura.

1. O DESABROCHAR DAS MULHERES

Este capítulo irá apresentar algumas características do desabrochar das mulheres, no que se refere à sua feminilidade, aos papéis desempenhados socialmente e às conquistas realizadas por elas na época contemporânea. Essa análise não tem como intuito realizar um levantamento histórico das informações, mas sim um breve estudo a partir da década de 1960, quando então, o movimento de liberação sexual e os movimentos feministas lutaram amplamente pela igualdade dos direitos. Evidentemente, o movimento feminista é anterior a essa época. Mas é a partir dela que ele se amplia e ganha força entre os setores médios da sociedade brasileira. Isso envolverá de forma resumida o que, até então, se entendia sobre o conceito de feminilidade – e, igualmente, de masculinidade –, envolvendo também o período em que as mulheres em geral buscavam independência econômica diante das figuras masculinas. Este estudo foca, portanto, os setores médios da população brasileira sem a intenção de abranger todo o seu universo.

1.1 As mulheres na história

Em todas as culturas, aquilo que se conhece como masculino e feminino está baseado na iniciação sexual. Para muitas mulheres, este é um ponto relevante, uma vez que a iniciação sexual revela o que se entende por feminilidade nas diferentes sociedades. Essa revelação, por exemplo, indica sociedades que cultuam a perda ou não da virgindade, ou mesmo sociedades nas quais as mulheres podem ou não “pertencer” a um só homem.

Historicamente, as mulheres foram consideradas seres para quem a maternidade e o matrimônio são deveres naturais.⁵ Ao mesmo tempo, os homens teriam como dever manter a casa e a família, assim como trazer para estas o sustento, a proteção e o *status* social. As mulheres inseridas nesse cenário buscavam, sobretudo, segurança para si e a família. No entanto, com o advento das sociedades industriais e urbanas, essa tarefa passou a ser pesada, exigindo, na maioria dos casos, uma abdicação da vida pessoal.

⁵ Acerca dessa história, ver, por exemplo, a coleção “História das Mulheres no Ocidente”, dirigida por Michelle Perrot e Georges Duby. Roma-Bari: Laterza & Figli Spa, 1991 (4 vol.). Ver também Mary del Priore (Org.) *História das Mulheres no Brasil*. 10ª ed. São Paulo: Contexto, 2011

No século XIX, as mulheres burguesas tendem a ser vistas como pessoas destinadas ao lar. As sociedades industriais idealizavam a “esposa-mãe-dona de casa”, capaz de dedicar toda a sua vida à felicidade de seus filhos e da sua família. São elas as responsáveis por gerar um “ninho macio”, por zelar pela educação de seus filhos, promover a ternura no ambiente familiar e cuidar para que neste houvesse conforto. “Com a doutrina das ‘esferas separadas’, trabalho e família encontram-se radicalmente desunidos: o homem é destinado à esfera profissional, a mulher, ao *home, sweet home*.”⁶ Enquanto o homem é visto como um ser livre, senhor de si, a mulher é vista como um ser completamente dependente do marido, destinada à ordem natural da família.⁷ Reforçando o pensamento da época, como bem coloca o autor, “reconhecer a mulher como indivíduo autônomo equivaleria a desnaturá-la, a precipitar a ruína da ordem familiar, a gerar a confusão entre os sexos”. Essa imagem das mulheres pertencentes ao lar permanece no imaginário social até por volta do início do século XX.

Nos anos 1920, 1930, começa a ser fortemente valorizada a figura feminina atrelada à maternidade e aos cuidados do lar (das atividades domésticas, da responsabilidade na educação dos filhos, da gerenciadora do lar). A mulher é agora exaltada por ser aquela que “preparava física, intelectual e moralmente o futuro cidadão da pátria, contribuindo de forma decisiva para o engrandecimento da nação”.⁸ É também nessa época que muitos médicos usam de seus conhecimentos sobre a biologia humana para reforçar esse ideal de mulheres, expondo que seu destino já estava atrelado ao seu crânio: “Ser mãe e viver no lar, abnegadamente cuidando da família”.⁹ Como dizia um médico da época, Cesare Lombroso: “O amor da mulher pelo homem não é um sentimento de origem sexual, mas uma forma destes devotamentos que se desenvolvem entre um ser inferior e um ser superior”.¹⁰ Para Lipovetsky, nesse período, entretanto, um ponto positivo pode ser considerado: para ele, as mulheres acabam tendo acesso a um processo de libertação quando muitos médicos passam a lhes ensinar novos princípios de higiene e cuidados com os filhos. A questão da maternidade começa a ganhar tamanho, assim como o trabalho doméstico começa a ganhar reconhecimento social.

⁶ LIPOVETSKY, Gilles. *A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2007, p. 208.

⁷ *Idem*.

⁸ RAGO, Margareth. Trabalho feminino e sexualidade. In: PRIORE, Mary del. *História das mulheres no Brasil*. São Paulo: Contexto, 2011. p. 592.

⁹ *Idem*, p. 592.

¹⁰ *Idem*, p. 592.

É nessa época que os homens começam a mostrar com relevância a distinção das esferas pública e privada. Para muitos, justificava-se o fato de as mulheres trabalharem se estas fossem de uma camada mais pobre, porque precisavam fazer isso para ajudar no sustento do lar:

[...] quer devido à constituição física, quer à falta de formação moral, eram muito “inferiores” às mulheres normais e mais inclinadas aos vícios e às tentações do mundo moderno.¹¹

Assim, até esse momento, muitas mulheres estão iniciando a sua inserção no mundo do trabalho da esfera pública, seja com atividades no campo, em escritórios, em fábricas, como prostitutas ou vendedoras. Elas deixam todas as recomendações amedrontadoras de lado, os preconceitos disseminados e as estigmatizações proferidas, e passam a procurar fixar seu reconhecimento no mundo do trabalho. Independentemente da classe social, passa a fazer parte dos desejos das mulheres terem uma profissão e um espaço no mercado de trabalho. A esfera pública, ainda reconhecida como uma esfera masculina, passou a receber também as mulheres – ainda como coadjuvantes dos homens –, “desempenhando funções consideradas menos importantes nos campos produtivos que lhes eram abertos”.¹² Esse movimento passa a ser legítimo na medida em que as mulheres o fazem como condição de autoafirmação de existência, na busca de um sentido para sua própria vida, não mais sendo uma atividade secundária; as mulheres passam a querer ser vistas e reconhecidas pelo que fazem e não por aquilo a que a “natureza” diz que estão predestinadas, fazendo com que elas iniciem sua forte ascensão no mundo do trabalho.

[...] ei-las de agora em diante em concorrência aberta com os homens e entregues ao imperativo de provar seu valor profissional, de ganhar o reconhecimento social pelas “obras”, de construir seu lugar e sua identidade profissional da mesma maneira que os homens.¹³

A partir desse contexto, o trabalho externo feminino começou a ser amplamente discutido nas camadas sociais. Esse tema trouxe também à pauta

¹¹ RAGO, Margareth. Trabalho feminino e sexualidade. In: PRIORE, Mary del. *História das mulheres no Brasil*. São Paulo: Contexto, 2011. p. 593.

¹² *Idem*, p. 603.

¹³ LIPOVETSKY, Gilles. *A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2007. p. 224.

tabus da época que começam a ser questionados, como adultério, sexualidade, casamento, virgindade e prostituição.

Para Rago, a inserção das mulheres no mundo do trabalho sempre se deu enfrentando grandes barreiras:

Da variação salarial à intimidação física, da desqualificação intelectual ao assédio sexual, elas tiveram sempre de lutar contra inúmeros obstáculos para ingressar em um campo definido – pelos homens – como “naturalmente masculino”.¹⁴

Assim, um novo movimento começou a surgir entre as décadas de 1940 e 1960 no Brasil; as mulheres passam a ser progressivamente substituídas pela força de trabalho masculina, uma vez em que há o avanço da industrialização e a crescente representatividade da força de trabalho masculina. Outrora provenientes de um coletivo social em que a mulher não existia por si só, em que a “esposa-mãe-dona de casa não era considerada como um indivíduo autônomo”, o período da industrialização com o trabalho assalariado das mulheres provocou uma “tempestade de protestos em nome da moralidade, da estabilidade dos casais, da saúde das mulheres, da boa educação dos filhos”.¹⁵

Desse modo, muitas das atividades antes realizadas dentro dos lares e pelas mulheres passou a ser mecanizada pelas fábricas. Nesse momento, abriu-se uma possibilidade – muito utilizada – para o discurso masculino de valorização das atividades privadas, dentro do lar, resgatando um pensamento antigo sobre o feminino e suas características.

Essa quebra de paradigmas estava calcada na época por um pensamento em que as próprias famílias incentivavam as mulheres a buscarem “bons partidos” para se casarem, assegurando assim seu futuro. Essa hostilidade com a qual se tratava a questão do trabalho feminino fora de casa batia de frente com as aspirações femininas de trabalhar fora de casa e também obter êxito. Assim, com o desenvolvimento das indústrias incentivado pela Primeira Guerra Mundial, a força de trabalho nas fábricas passa a ser representada pelos homens. “Enquanto em 1872

¹⁴ RAGO, Margareth. Trabalho feminino e sexualidade. In: PRIORE, Mary del. *História das mulheres no Brasil*. São Paulo: Contexto, 2011. p. 582.

¹⁵ LIPOVETSKY, Gilles. *A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2007. p. 209.

as mulheres constituíam 76% da forma de trabalho nas fábricas, em 1950 passaram a representar apenas 23%”.¹⁶

Para Pinsky,¹⁷ nesse período, época denominada Anos Dourados, que se refere à década dos anos 1950, as mulheres recebiam a instrução de que, por serem desse sexo, deveriam dar importância ímpar ao casamento, assim como às atividades ligadas à esfera privada. Naturalmente mulheres, tendo nascido desse sexo, correspondia a elas, por consequência, ser mães, donas de casa e esposas. E, como responsáveis pelo privado, cabia a elas fazer todos os esforços para agradar a seus maridos, deixando-os satisfeitos, assim como zelar pela unidade familiar. Esses comportamentos faziam parte da essência feminina.

A vocação prioritária para a maternidade e a vida doméstica seriam marcas de feminilidade, enquanto a iniciativa, a participação no mercado de trabalho, a força e o espírito de aventura definiriam a masculinidade. A mulher que não seguisse seus caminhos estaria indo contra a natureza [...].¹⁸

Nesse mesmo sentido, as mulheres dos Anos Dourados podiam ser “classificadas” de acordo com duas nomenclaturas: moças de família e moças levianas. Cabia às primeiras garantir um respeito social, prezar por um casamento modelo, buscar uma vida de rainha do lar, o que não condizia com o comportamento das levianas. As boas moças mantinham comportamento exemplar, não permitindo ficar “mal faladas”; o casamento era o objetivo da vida delas.

Tinham gestos contidos, respeitavam os pais, preparavam-se adequadamente para o casamento, conservavam sua inocência sexual e não se deixavam levar por intimidades físicas com rapazes. [...] mantinham-se virgens até o matrimônio enquanto aos rapazes era permitido ter experiências sexuais.¹⁹

Diferentemente dessas, as levianas eram consideradas aquelas que buscavam o início da sua independência por meio de um trabalho externo remunerado. Assim, o que chama a atenção na época é a questão do impacto moral na sociedade. Os locais de trabalho até então eram descritos como repugnantes, como “antros de

¹⁶ RAGO, Margareth. Trabalho feminino e sexualidade. In: PRIORE, Mary del. *História das mulheres no Brasil*. São Paulo: Contexto, 2011. p. 582.

¹⁷ PINSKY, Carla Bassanezi. Mulheres dos anos dourados. In: PRIORE, Mary del. *História das mulheres no Brasil*. São Paulo: Contexto, 2011. p. 608.

¹⁸ *Idem*, p. 610.

¹⁹ *Idem*, p. 610.

perdição”, o que seria uma ameaça à honra feminina (ao delicado, ao frágil, ao puro). Essas mulheres levianas estavam começando a romper com o que havia de simbólico no feminino, na questão de as mulheres serem responsáveis pelo ambiente interno, enquanto os homens, pelo ambiente público. Como bem coloca Rago:

Muitos acreditavam [...] que o trabalho da mulher fora de casa destruiria a família, tornaria os laços familiares mais frouxos e debilitaria a raça, pois as crianças cresceriam mais soltas, sem a constante vigilância das mães. As mulheres deixariam de ser mães dedicadas e esposas carinhosas, se trabalhassem fora do lar; além do que um bom número delas deixaria de se interessar pelo casamento e pela maternidade.²⁰

Além de todas as ameaças citadas, havia ainda outro aspecto latente no imaginário social. As mulheres, não se dedicando às suas responsabilidades da esfera privada, perderiam a sua feminilidade, além de alguns privilégios garantidos pelo sexo masculino, como respeito, proteção e sustento certo. Aquelas que possuíssem uma atividade externa e que engravidassem, era comum que abandonassem seu trabalho para cuidar exclusivamente dos filhos. Esperava-se, na época, que fossem sustentadas por seus maridos. Assim, estava se instalando o começo do conflito, nas mulheres, entre a possibilidade de ganharem seu reconhecimento profissional, sua independência financeira, e a visão tradicional de terem de cumprir com o papel que delas era esperado socialmente.²¹

A educação com vistas a um futuro profissional e, conseqüentemente, o investimento em uma carreira eram bem menos valorizados para as mulheres que para os homens devido à distinção social feita entre feminino e masculino no que dizia respeito a papéis e capacidades.²²

O que estava em jogo eram as dúvidas levantadas sobre quais os impactos do trabalho feminino fora do lar. Como essas mulheres que trabalhavam fora poderiam dar conta, simultaneamente, dos cuidados da casa, da educação dos filhos, do jantar de seu marido? Como se daria a construção do caráter dos filhos dessas mulheres? Tais questionamentos levaram a rígidos códigos de moralidade para as

²⁰ RAGO, Margareth. Trabalho feminino e sexualidade. In: PRIORE, Mary del. *História das mulheres no Brasil*. São Paulo: Contexto, 2011. p. 585

²¹ PINSKY, Carla Bassanezi. Mulheres dos anos dourados. In: PRIORE, Mary del. *História das mulheres no Brasil*. São Paulo: Contexto, 2011. p. 625.

²² *Idem*, p. 625.

mulheres, independentemente de seu nível social – elite ou médio.²³ Das mulheres que trabalhavam e estudavam para completar uma faculdade, nenhuma estava isenta desses estigmas.

Nesse momento, algumas feministas começam a divulgar para a sociedade os seus ideais. Passam a apontar quais seriam, em contrapartida aos discursos majoritários, os benefícios de haver mulheres cada vez mais instruídas intelectualmente, ativas na esfera pública, engajadas com os movimentos sociais e questões políticas.

1.2 O nascimento do movimento feminista – reconhecimento social

A partir do momento em que as mulheres começaram a exercer funções públicas, a trabalhar fora de casa, a estudar e a exercer cargos de responsabilidade, a antiga função de mãe e dona de casa se viu comprometida. A conquista das mulheres não somente ganhou espaço nos locais de trabalho anteriormente masculinizados, como também isso se refletiu no ambiente político, contribuindo para que o movimento feminista se ampliasse e alcançasse maior visibilidade.

No século XX, com o avanço da tecnologia e da ciência, houve um reforço na diferenciação entre os sexos, tendo sido enfatizada, principalmente no Ocidente, uma redução do papel reprodutor das mulheres, o que lhes possibilitou a exploração de diferentes funções sociais, assim como a elaboração de novos pensamentos e atitudes em relação à experiência amorosa e, principalmente, na relação consigo próprias (sua intimidade, seus prazeres e seus objetivos profissionais).

Muitos autores atribuem o crescimento do movimento feminista ao fato de as mulheres terem conquistado o controle de natalidade, com o uso das pílulas anticoncepcionais. Segundo Gonçalves,²⁴ isso possibilitou às mulheres maior reconhecimento no espaço democrático; não somente pela conquista de direitos, mas também devido a um conjunto de fatores sociais e econômicos que foram favoráveis a esse movimento. Para ela,

²³ RAGO, Margareth. Trabalho feminino e sexualidade. In: PRIORE, Mary del. *História das mulheres no Brasil*. São Paulo: Contexto, 2011. p. 588.

²⁴ GONÇALVES, Betânia Diniz. *Identidade feminina e a inserção no mundo do poder: uma análise biopolítica*. Curitiba: Juruá, 2008.

[...] direitos reprodutivos contribuem para repensar o processo de transformação de relações sociais a partir de uma maneira mais humanizada e devem ser pensados em conexão com diversos campos de direito e outros instrumentos de mudança social, que beneficiem não só as mulheres como a sociedade como um todo.²⁵

Com o surgimento de formas de contracepção confiáveis (pílulas), a partir de 1960, foi possível às mulheres o controle de sua fecundidade, assegurando-lhes uma maior

[...] autonomia social feminina: aquilo que os demógrafos chamam de segunda revolução contraceptiva [...] a finalização de um processo secular de autonomização da sexualidade com respeito à procriação.²⁶

A partir daí, com o controle de seu próprio corpo e o domínio biológico de si mesma, por volta dos anos 1960 o movimento feminista passou a ter maior força e representatividade, impulsionando o crescimento social das mulheres, sua autonomia em relação aos homens – no que se refere ao trabalho, à educação, ao lazer, à sexualidade e ao papel maternal –, possibilitando, assim, novas conquistas sociais, com representatividade tal qual a dos homens. As mulheres percebem que a função maternal é menos uma obrigação e mais uma escolha, ao mesmo tempo que começam a lutar pela descoberta do prazer sexual. Estava dada a largada para as mulheres no mercado de trabalho.

Desde os anos 1960, a procriação passou a ser vista como totalmente independente do ato sexual, possibilitando às mulheres uma maior liberdade sexual. Assim, inicia-se um processo de individuação, ou melhor, de autonomia das mulheres diante do que até então era visto como dado do destino, imutável, natural. Doravante e progressivamente, a mulher poderia escolher a maternidade, a profissão, etc. A figura da mulher passa então a tomar novas formas de identidade resultantes de escolhas individuais.

De certa maneira, essas transformações profundas no plano social e nas mulheres em específico geraram mudanças nos homens e nas relações conjugais. Fez-se necessário que o olhar masculino sobre as mulheres mudasse, assim como

²⁵ *Idem*, p. 26.

²⁶ BOZON, Michel. *Sociologia da sexualidade*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. p. 40.

suas relações íntimas, conjugais. O que antes era de obrigatoriedade para os casais, passa a ser uma escolha.

Devido a essa liberdade adquirida pelas mulheres em relação à sua sexualidade, as relações conjugais passaram a ter de se reinventar, cabendo aos casais cuidarem e darem maior atenção a seus relacionamentos. Isso se deu também devido à possibilidade de diversificação das experiências entre casais, a possibilidade de haver diferentes parceiros em diferentes tipos e graus de relacionamento. Dessa maneira, as chances de se ter mais de um parceiro sexual na vida aumentaram. Homens e mulheres precisaram perceber que a lógica de um relacionamento não mais estava presa às amarras e pressões sociais, antes incondicionalmente ligadas ao *status* de casal. Novas possibilidades de constituição de relacionamentos passaram a ser aceitas socialmente.

Como outra consequência desse movimento, um dos campos que sofreram impactos positivos foi o científico, com o surgimento de estudos acadêmicos sobre as mulheres para se poder explicar a grande demanda de informações que estavam surgindo na época. Nesse período, também, foram propostos cursos universitários que viessem a explorar e fornecer maiores dados sobre a questão das mulheres.

Estudiosos, inicialmente, pensaram a “mulher” como uma categoria homogênea, eram biologicamente femininas, se moviam em contextos socioculturais e papéis diferentes, mas a “essência” de mulher não se alterava. Tal leitura contribuiu para o discurso da identidade feminina coletiva, favorecendo o movimento das mulheres na década de 1970, firmando o antagonismo homem *versus* mulher e facilitando uma mobilização política importante.²⁷

Nesse momento, com o aumento de conscientização por parte das mulheres, passou a haver desejo de maior autonomia, de individualidade e emancipação por elas próprias. As mulheres estavam começando a romper com as barreiras anteriormente impostas, assim como os estigmas a elas atribuídos. Não eram mais vistas como um conjunto de pessoas biologicamente iguais, mas estavam se provando como categoria social, cuja identidade estava em processo de construção. “E o estudo das mulheres confirmou a categorias ‘mulheres’, a sua existência

²⁷ GONÇALVES, Betânia Diniz. *Identidade feminina e a inserção no mundo do poder: uma análise biopolítica*. Curitiba: Juruá, 2008, p. 27.

anterior ao movimento contemporâneo, suas necessidades, seus interesses e suas características.”²⁸

Iniciam-se, portanto, por volta de 1970 e 1980, os primeiros questionamentos sobre sexo e gênero, os quais buscavam compreender suas diferenças conceituais, os padrões existentes e as referências históricas. Segundo Gonçalves (2008), somente a partir de 1990 é que o termo “gênero” passa a ser reconhecido e usado por profissionais e estudiosos de diferentes áreas (Psicologia, Antropologia, História, etc.), época também essa em que o assunto passa a ganhar espaço internacionalmente.

Assim, os estudos de gênero permitem pesquisar temas antes relegados ao segundo plano, como: a mulher, a maternidade, os sentimentos, a sexualidade e o corpo, a vida privada, o aborto, a prostituição; bem como, mulher e trabalho, política, educação e direitos civis, masculinidade dentre outros. Percebem-se as diferenças do universo masculino e feminino, e não somente por determinações biológicas, mas por experiências históricas marcadas por valores, sistemas de pensamentos e simbolizações diferenciadas.²⁹

Os movimentos feministas, assim, passam a ganhar cada vez mais força e reconhecimento. Houve tantas diferentes vertentes,³⁰ que não entraremos em detalhes, mas o que se revela importante nesse momento é a ideologia que se estava formando, a conquista de espaços até então não frequentados por mulheres, assim como o reconhecimento das mulheres como indivíduos ativos política e individualmente.

A nova cultura, centrada no prazer e no sexo, no lazer e na livre escolha individual, desvalorizou um modelo de vida feminino mais voltada para a família do que para si mesma, legitimou os desejos de viver mais para si e por si. O reconhecimento social do trabalho feminino traduz o reconhecimento do direito a uma “vida sua”, à independência econômica, na linha direta de uma cultura que celebra cotidianamente a liberdade e o maior bem-estar individual.³¹

²⁸ *Idem*, p. 27.

²⁹ *Idem*, p. 28.

³⁰ Para mais detalhes sobre este assunto, ler Mary del Priore e Carla Cristina Garcia.

³¹ LIPOVETSKY, Gilles. *A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2007, p. 228.

1.3 O que são os gêneros e como caracterizá-los

Uma breve reflexão sobre os gêneros se faz necessária tendo em vista a crescente importância das mulheres na vida pública e no mercado de trabalho. Também seria importante perceber que a concepção de masculinidade é historicamente determinada e não se manteve a mesma ao longo do tempo. No entanto, os estudos sobre as culturas masculina e feminina começaram a ganhar maior relevância universitária a partir da década de 1960. Foi quando o movimento feminista encontrou um significativo eco entre intelectuais de diversas áreas do saber. Judith Butler, por exemplo, autora de diversos livros sobre a história dos gêneros, marcou a produção acadêmica e contribuiu para expandir o entendimento sobre a liberação feminina.³²

Para Amanda O. Rabelo, autora de um interessante artigo sobre estudos nesse campo, o termo “gênero” caracteriza-se como “uma construção social de atributos diferentes a homens e mulheres efetivada durante toda a vida, o que acaba por determinar as relações entre os sexos em vários aspectos”,³³ e, justamente por ser uma construção cultural, deveria ser um motivador para se entenderem as peculiaridades de ambos os sexos. Para Rabelo, essa definição também é importante para a distinção entre as palavras “gênero” e “sexo” – esta última se referia a aspectos orgânicos para se caracterizar e comparar o macho e a fêmea. Ela enfatiza ainda que a “palavra gênero se refere ao código de conduta que rege a organização social das relações entre homens e mulheres. Ou seja, o gênero é o modo como as culturas interpretam e organizam a diferença sexual entre homens e mulheres”.³⁴

Em seu artigo, a autora embasa-se em Scott – para tratar da distinção entre gênero e sexo: “O gênero é uma categoria social imposta sobre um corpo sexuado, uma construção social de ideias sobre papéis adequados a homens e mulheres. Não

³² Ver, por exemplo, os textos de: BUTLER, Judith: *Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003. E também livro da autora Carla Cristina Garcia, *Breve história do feminismo*. São Paulo: Claridade, 2011.

³³ RABELO, Amanda O. Contribuições dos estudos de gênero às investigações que enfocam a masculinidade. 2010, p. 161.

³⁴ RABELO, Amanda O. Contribuições dos estudos de gênero às investigações que enfocam a masculinidade. 2010, p. 161.

devemos, pois, interligar, pura e simplesmente, o gênero e a biologia”³⁵. Ela se apoia também no pensamento de Cornell, que diz que esta é, então, uma “prática social que se refere aos corpos, mas não se reduz a eles”, uma vez que essa definição existe na medida em que os conceitos de biologia acabam por não determinar o social.

Para Rabelo, ao se falar sobre estudos de gênero, esta palavra remete automaticamente a estudos sobre o feminino, às mulheres, à feminilidade, uma vez que todas estas representam as tentativas de quebra de paradigma nas ciências humanas buscando reconhecimento, posicionamento social para se tornarem uma nova categoria social.³⁶ A autora coloca que, ao se falar de gênero, deve-se também reconhecer o outro lado, os aspectos masculinos e suas singularidades, pois muitas vezes o estudo de gênero se faz importante para desmistificar situações de discriminação de um ou outro gênero.

Como a sociedade percebe as diferenças entre os sexos acaba por construir as desigualdades entre os sexos, impactando diretamente em muitas dimensões da vida pública e privada – “no trabalho, no casamento, na descendência, na sexualidade [...]”.³⁷ No aspecto organizacional, como bem colocam Eccel e Grisci, embasadas em Peter Pelbart:

Masculinidade pode então ser compreendida como um projeto construído e sustentado coletivamente em contextos específicos; entre eles, as organizações. Embora afete diretamente os homens, atinge também as mulheres, sobretudo no mundo do trabalho, seja na sua inserção, costumeiramente marcada pela diferença em relação ao homem, seja na maneira como elas representam os ideais masculinos em seus discursos, na valoração que atribuem ou não às diferentes masculinidades. Além disso, no espaço organizacional constroem-se relações e representações que se refletem amplamente na sociedade, uma vez que as formas de trabalhar afetam também as formas de viver.³⁸

Assim, entre essas formas de diferenciação entre os sexos, como a autora denomina, a conduta sexista “consiste em atribuir às diferenças

³⁵ *Idem*, p. 162.

³⁶ *Idem*, p. 164.

³⁷ *Idem*, p. 165.

³⁸ PELBART, Peter (2000) *apud* ECCEL, Claudia S e GRISCI, Carmem L. I. Trabalho e gênero: a produção de masculinidades na perspectiva de homens e mulheres. 2011, p. 58.

anatômicas e fisiológicas de homens e mulheres correspondentes diversificações ou aptidões para o exercício de determinadas funções sociais e no mundo do trabalho, num pré-julgamento do que é adequado para cada sexo”. Estes comportamentos parecem mostrar no que os então “leigos” sobre o assunto se embasam, em comportamentos sociais tidos como adequados para um ou outro gênero.

O processo de imputar a homens e mulheres determinismos sexuais biologicamente herdados implica a existência de uma ditadura de gênero para os dois sexos que leva à hierarquia do masculino sobre o feminino, numa escala axiológica na qual as mulheres ficam a perder, dado que as atividades masculinas são consideradas mais importantes que as femininas. Essa dupla (des)valorização conduz a diferentes implicações no mundo do trabalho, no espaço público/privado e nas instâncias do poder.³⁹

Para Jane Almeida, apesar de todos os esforços e lutas para a diferenciação entre os gêneros, a divisão sexista ainda permanece reforçando muitas vezes o que se é entendido socialmente como padrão de comportamento masculino ou feminino, afetando também homens e mulheres. Para a autora, os estudos sobre gênero vieram para que fossem superadas as desigualdades e discriminações em ambos os sexos, mas a existência do sexismo ainda permanece viva. A superação dessa barreira só será superada “se forem abolidas as divisões sociais de gênero, assim como as de classe e raça, numa sociedade assente sobre bases igualitárias; o que torna necessária a apropriação de uma consciência crítica e política”.⁴⁰ Claudia Eccel e Carmem Grisci (2009) também reforçam essa ideia:

[...] os homens costumam ser vistos como bloco homogêneo e a masculinidade permanece como um atributo naturalizado. Como consequência, tem-se não só a cristalização da dicotomia masculino-feminino, mas também a impossibilidade de perceber as especificidades e diferenças entre os homens e suas vivências masculinas.⁴¹

Rabelo, assim, sustenta a ideia de que a igualdade entre gêneros é uma utopia e que, para deixar de ser, precisa haver uma amplitude de consciência, que permeie tudo e a todos, sem que seja imposto ou posto como decretado.

³⁹ RABELO, Amanda O. Contribuições dos estudos de gênero às investigações que enfocam a masculinidade. 2010, p. 165.

⁴⁰ *Idem*, p. 166.

⁴¹ ECCEL, Claudia S.; GRISCI, Carmem L. I. Trabalho e gênero: a produção de masculinidades na perspectiva de homens e mulheres. 2011, p. 58.

1.3.1 A construção do gênero

A diferenciação entre gêneros pode ser encontrada em diferentes situações sociais, a começar pela forma de linguagem. Ligia Amâncio cita, por exemplo, que aos homens são “conferidas competências que funcionam como referente universal, enquanto que a mulher é referida como uma categoria específica”.⁴² Coloca ainda, que muitas vezes nos baseamos em comportamentos tidos como “clichês” para caracterizar uma pessoa como masculina ou feminina. Nesse mesmo sentido, Eccel e Grisci também concordam quando colocam, em um de seus artigos, que a compreensão das diferentes formas de masculino muitas vezes foram entendidas como ideais “construídos social e historicamente como as maneiras mais ‘normais’ e ‘certas’ de viver como homem em dado momento”.⁴³ Rabelo ainda coloca que:

[...] a discriminação tem a sua origem nesta “forma de pensamento social que diferencia valorativamente os modelos de pessoa masculina e feminina e as funções sociais dos dois sexos na sociedade”. [...] Por isso, importa analisar não as diferenças entre homens e mulheres, mas o “pensamento social” sobre as diferenças do masculino e do feminino, ou seja, a epistemologia do senso comum entre os sexos, a ideologia e as relações intergrupais.⁴⁴ (p. 169).

Da mesma forma, Rabelo coloca que a diferenciação entre masculino e feminino se encontra muito enraizada no pensamento comum social, dando aos homens certa supremacia.

As mulheres para serem “dominantes” acabam por ter que assumir características que são consideradas “masculinizadas”, assim a sua feminilidade fica comprometida e isto tem consequências nas suas vidas. [...] Os padrões de comportamento de homens e mulheres “constituem a parte mais visível de um fenômeno que o senso comum designa por diferenças entre os sexos, mas por detrás desta evidência observável esconde-se a determinação de uma ideologia que é partilhada por ambos os sexos”.⁴⁵

⁴² RABELO, Amanda O. Contribuições dos estudos de gênero às investigações que enfocam a masculinidade. 2010, p. 169.

⁴³ ECCEL, Claudia S.; GRISCI, Carmem L. I. Trabalho e gênero: a produção de masculinidades na perspectiva de homens e mulheres. 2011, p. 58.

⁴⁴ RABELO, Amanda O. Contribuições dos estudos de gênero às investigações que enfocam a masculinidade. 2010, p. 169.

⁴⁵ *Idem*, p. 170.

Nesse sentido, Rabelo coloca que classificamos um comportamento como masculino ou feminino geralmente por assumirmos alguns comportamentos socialmente impostos como sendo relacionados a um ou outro gênero – como sendo naturais. Ambos estão assentados sobre estereótipos socialmente reforçados, que acabam acentuando a diferença entre homens e mulheres (e reforçando as relações de “poder” daí derivadas).

A identidade masculina é criada por um processo, continuamente. Segundo Rabelo, para a grande maioria das pessoas, ser homem é não ser mulher e também possuir órgãos genitais masculinos. Baseia-se em Miguel Almeida para justificar que a característica masculina é um conjunto de “atributos morais de comportamento, socialmente sancionados e constantemente reavaliados [...]. Em suma, um processo de construção”.⁴⁶ Para a autora, não se pode dizer que masculinidade é uma situação fixa, pois “qualquer forma de masculinidade é internamente complexa e contraditória, depende do posicionamento nas relações de gênero, das consequentes práticas de acordo com estas posições e os efeitos dessas práticas”.⁴⁷

Assim, os conceitos, entendimentos e considerações da construção da masculinidade envolvem muitos autores, portanto uma difícil definição. Aqui, para esta dissertação, entenderemos que a masculinidade é construída por meio de um processo social, cultural, e que não possui um caráter fixo. Rabelo apoia-se em Robert Connell (1997), ao esclarecer que

não há um caráter fixo na sua definição (da masculinidade), somente configurações de práticas geradas de situações particulares, numa estrutura cambiante de relações. [...] Não adianta reconhecer apenas que há múltiplas masculinidades, temos que examinar as relações entre elas, inclusive as de classe e raça, e também temos que reconhecer que o gênero é, ao mesmo tempo, um produto e um produtor da história. Isso não significa que as relações de gênero sejam débeis e triviais, mas que, inseridas na ação social, se formam e transformam no tempo.⁴⁸

Nesse sentido, o que esta dissertação está levando como entendimento do masculino, pelas leituras e trocas diárias, é que foi possível perceber certa

⁴⁶ *Idem*, p. 171.

⁴⁷ *Idem*, p. 171.

⁴⁸ RABELO, Amanda O. Contribuições dos estudos de gênero às investigações que enfocam a masculinidade. 2010, p. 174.

“masculinização” nas atitudes femininas das entrevistadas, por meio de comportamentos socialmente compreendidos como masculinos. Não tenho a intenção de estabelecer a definição do que é a masculinidade nos dias atuais, mas sim mostrar, por meio do apresentado neste subcapítulo, que é difícil uma conceitualização geral do masculino e que muito do que compreendemos como tal é por meio de comportamentos que percebemos e reconhecemos socialmente (pelos estereótipos) como masculinos.

1.4 Crise na identificação dos papéis

Com essas mudanças no cenário econômico e social, positivas para o desenvolvimento das mulheres, pesquisas de anos anteriores citam uma preocupação no que diz respeito à possibilidade de as mulheres exercerem mais de um papel simultaneamente na vida, além do fato de esse crescimento poder gerar uma crise no que se compreende como papel masculino e papel feminino. Betiol e Tonelli (1991) expõem esses pontos no artigo “A mulher executiva e suas relações de trabalho”, quando citam a possibilidade de existência de uma crise nas representações sociais daquilo que se compreende como masculino e feminino. As autoras afirmam que essa divisão de papéis foi construída socialmente, surgindo assim um conjunto de representações sociais diante do que se compreende por papel masculino e feminino. A partir dessa construção, certos comportamentos lhes foram atribuídos como “estrutura natural”, ou seja, comportamentos de cada um dos papéis comumente aceitos pela sociedade. As autoras buscam referência em Luz (uma inspiração) para exporem essa preocupação com relação à crise nas representações sociais:

Essa ansiedade diz respeito à perda de pontos de referência tradicionais sobre o que é ser homem ou mulher hoje. Os pontos de referência tradicionais se perderam sem que novos pactos nas relações homem-mulher tenham ocorrido.⁴⁹

⁴⁹ BETIOL, Maria Irene Stocco; TONELLI, Maria José. A mulher executiva e suas relações de trabalho. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901991000400003.pdf>. Acesso em 15 de setembro de 2011, p. 21.

Dessa maneira, o que as autoras apresentam seria uma visão diferente sobre a questão da revolução feminina e das mulheres no mercado trabalho. As mulheres estariam sendo um elemento detonador na questão do que se entende na sociedade como comportamento legítimo de papel masculino e feminino. Segundo as autoras, suas contestações poderiam gerar impacto direto no público masculino, pois, para este, seria necessário que houvesse um processo de remodelamento do pensamento sobre as mulheres, sobre eles e seus papéis na sociedade. As autoras ainda sugerem que, uma vez que não existe mudança de compreensão por parte dos homens, poderia haver um papel contraditório para a própria mulher, a qual, para ser respeitada, deveria pensar, agir e trabalhar “como homem”, mas, para ser amada, teria que ser feminina, “delicada, atenciosa, enfim, possuir predicados que desde a Antiguidade são atribuídos à mulher”.⁵⁰

No que se refere às possibilidades reais desse novo cenário aplicado à realidade organizacional, Hirata (2002) expressa sua opinião:

A periodização das relações de produção considera, em geral, somente as mudanças nas relações capital/trabalho e deixa de lado as modificações nas relações sociais homens/mulheres, que deveriam constituir uma dimensão a ser integrada em toda tentativa de periodização da evolução das relações sociais.⁵¹

Para a autora, pode haver uma possibilidade de metamorfose do trabalho. Ela sugere que se faça uma reconceitualização das relações sociais entre homens e mulheres, tanto no trabalho quanto socialmente. Nessa linha de pensamento, pode-se questionar a possibilidade de esfacelamento daquilo que até então era compreendido como responsabilidade de papel feminino e papel masculino. Havendo essa compreensão de mudança do papel feminino pelos homens (e vice-versa), hoje, pode estar ocorrendo uma redefinição dessas características.

As questões até aqui mencionadas não têm a pretensão de abarcar toda a complexidade que esse tema merece, mas foram mencionadas sucintamente com o intuito de mostrar um pedaço da complexidade de temas que esta dissertação

⁵⁰ *Idem*, p. 24.

⁵¹ HIRATA, Helena. *Nova divisão sexual do trabalho? Um olhar voltado para a empresa e a sociedade*. Boitempo Editorial, 2002, p. 284.

envolve. Esse movimento de mudança ainda está ocorrendo, e vem sendo discutido por muitos autores, das mais diferentes linhas de pensamento.

1.5 Indicadores do número de mulheres no mercado

Muitos são os fatores que colaboraram para o aumento de mulheres no mercado de trabalho no século XX. Há, por exemplo, os efeitos da globalização e das transformações econômicas, sociais e culturais, juntamente com um mercado cada vez mais volátil e instável.⁵² Tais características tiveram um impacto forte para as mulheres, pois estas sentiram a necessidade de conciliar trabalho e maternidade. Nesse ritmo de vida, algumas mulheres podem chegar a adiar casamento e a constituição de nova família em busca do desenvolvimento de carreiras promissoras e estáveis.

As mulheres passam, assim, a mudar o cenário do mercado econômico, agora competindo com os homens pelas mesmas posições nas organizações. Um fator que vem contribuindo para esse crescente avanço das mulheres é o grau de instrução, ou seja, o investimento educacional que elas vêm fazendo para seu desenvolvimento, cada vez maior em comparação aos homens. Um estudo realizado em 1991 por Betiol & Tonelli,⁵³ relativo a um de seus programas de educação contínua na Escola de Administração de Empresas (FGV), apontou um aumento significativo das mulheres em programas de educação contínua para executivos.

Outro fator que vem a colaborar com o aumento da taxa de mulheres no mercado de trabalho refere-se às mudanças estruturais no perfil de trabalho. O modelo mais fortemente praticado há alguns anos diz respeito ao modo industrial, no qual era necessária uma mão de obra masculina, uma vez que esta possuía maior força física. No entanto, outras necessidades, não mais físicas, vêm sendo

⁵² MELO, Kely Souza, *et al.* Desenvolvimento de carreira: o papel das mulheres nas organizações. Disponível em: <http://www.fsma.edu.br/cadernos/Artigos/Cadernos_3_artigo_8.pdf>. Acesso em 15 de setembro de 2011, p. 2.

⁵³ BETIOL, Maria Irene Stocco; TONELLI, Maria José. A mulher executiva e suas relações de trabalho. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901991000400003.pdf>. Acesso em 15 de setembro de 2011, p. 2.

demandadas, tais como habilidades que não são restritas ao gênero masculino ou feminino.⁵⁴

Assim, a presença das mulheres no mercado de trabalho deixou de ser uma novidade. No entanto, segundo Melo, apenas 32% das mulheres ocupam cargos de liderança, frente a 68% do sexo oposto (pesquisa realizada nas 150 melhores empresas para se trabalhar). Entretanto, ainda nesse movimento de expansão, como já dito nos parágrafos anteriores, são relevantes os fatores que podem ter ajudado as mulheres nesse sentido: o grau de instrução cada vez maior, a necessidade de haver maior renda na família para sustentação das necessidades básicas, assim como o desejo delas próprias de desenvolvimento de uma carreira. Como apontam pesquisas do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese), a presença feminina nas organizações aumentou, embora a preponderância ainda seja masculina, sendo esta responsável por 74,5% da força de trabalho, contra 50,2% das mulheres. Essa pesquisa (Dieese, 22 de agosto de 2011) ainda vai mais longe, apontando como constantemente crescente esse movimento, quando nos anos 1990

[...] a taxa global de participação feminina expandiu-se continuamente, tendo crescido 8,9% entre 1989 e 1996, ao mesmo tempo em que a relativa aos homens diminuiu 3,6%.

Apesar desses indicadores de crescimento e projeção das mulheres, Serafim e Bendassolli (2006) alertam para um ponto de vista diferente dos até agora citados. De acordo com os autores, os números que apontam essa tendência das mulheres explicam-se pelo fato de que, antigamente, social e historicamente, as mulheres desempenhavam suas carreiras dentro do lar, com as rotinas tipicamente femininas, não corroborando estatisticamente como um número no mercado de trabalho. Dessa maneira, cada vez mais, haverá um número crescente de mulheres trabalhando fora de casa. O que os autores deixam como questão a ser discutida (de grande relevância, mesmo não sendo o foco deste trabalho) é que, mesmo frente a essa tendência atual, ainda existe um preconceito instalado no mundo das organizações.

⁵⁴ SERAFIM, Mauricio; BENDASSOLLI, Pedro. Carreiras anticoncepcionais. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/4305.pdf>>. Acesso em 15 de setembro de 2011, p. 2.

Abordam esse preconceito quando citam, em seu artigo, estudos realizados no âmbito mundial com relação ao número de mulheres em cargos de chefia (totalizam apenas 7%). Os autores ainda colocam que, no Brasil, segundo dados do IBGE, “apenas 3,9% das mulheres ocupadas estão em cargos de alta direção, enquanto a proporção dos homens é de 5,5%”.⁵⁵

Outro ponto que eles ressaltam e que vai ao encontro dessa visão mais conservadora do crescimento das mulheres, ainda expondo a segmentação homens e mulheres, são os dados extraídos também do IBGE (2010) – que corroboram o que os autores expõem: o rendimento financeiro das mulheres representa em torno de 72,3% do rendimento recebido pelos homens. Assim, há uma convergência de dados referente à segmentação homem/mulher presente no ambiente organizacional. Como reforça Hirata (2002), em seu livro *Nova divisão sexual do trabalho*, a divisão sexual do trabalho apresenta-se sempre indissociável das relações entre homens e mulheres. Trata-se, portanto, de uma possibilidade futura de novas barreiras a serem superadas.

1.6 A mulher do século XXI

Desde a imagem da mulher submissa, responsável pela procriação, sem espaço no ambiente público e responsável pelo lar, as mulheres conquistaram seu reconhecimento por meio de lutas e quebras de paradigmas. As mulheres do século XXI possibilitaram a “desinstitucionalização” da família e o conceito de igualdade nos casais. A nova identidade feminina está sendo criada a partir dessas rupturas e dos novos conceitos que estão sendo construídos.

Nossa época iniciou uma transformação sem precedentes no modo de socialização e de individualização do feminino, uma generalização do princípio de livre governo de si, uma nova economia dos poderes femininos: é esse novo modelo histórico que chamamos de terceira mulher.⁵⁶

⁵⁵ SERAFIM, Mauricio; BENDASSOLLI, Pedro. Carreiras anticoncepcionais. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/4305.pdf>>. Acesso em 15 de setembro de 2011, p. 4.

⁵⁶ LIPOVETSKY, Gilles. *A terceira mulher*: permanência e revolução do feminino. São Paulo: Companhia das Letras, 2000, p. 231.

Lipovetsky, através de seu livro *A terceira mulher: permanência e revolução do feminino* (2000), instiga o leitor a uma reflexão construtiva sobre as características da mulher atual, do século XXI, produto de uma quebra de paradigmas e geradora, portanto, de um novo modelo de feminino.

Como apresenta o autor, tem-se a chamada “primeira mulher” – ou a mulher depreciada –, representada pela forte dominação do masculino pelo feminino, responsável quase que exclusivamente pela procriação e maternidade, em um momento em que a princípio o que era valorizado era o trabalho externo realizado pelos homens. Segundo Lipovetsky: “Mulher, mal necessário confinado nas atividades sem brilho, ser inferior sistematicamente desvalorizado ou desprezado pelos homens; isso desenha o modelo da ‘primeira mulher’”.⁵⁷

A “segunda mulher” – ou a mulher enaltecida – era responsável pelas atividades do lar, pela educação dos filhos e pelo cuidado com o marido. Os poderes femininos são enaltecidos, e elas passam a ser idolatradas. Esse se caracteriza como o último período em que as mulheres se deixam dominar pelos homens.

A mulher do século XXI é a que o autor coloca como a “terceira mulher” – ou a mulher indeterminada –, responsável por um novo modelo feminino, não mais definida em relação a ele. Os dias da mulher com destino predefinido chegaram ao fim, apresentando-se uma nova era, de imprevisibilidade e indeterminação quanto às atividades e características desse novo feminino. Nenhuma atividade mais está a princípio fechada ou determinada às mulheres; da mesma forma que os homens, elas estão agora livres para decidir seu rumo, projetar seu futuro e suas necessidades.⁵⁸

Tanto a primeira como a segunda mulher estavam subordinadas aos homens; a terceira mulher é sujeita de si mesma. A segunda mulher era uma criação ideal dos homens, a terceira mulher é uma autocriação feminina.⁵⁹

Para o autor, um ponto a se destacar fruto de todo esse processo feminino está relacionado à questão de gênero (masculino e feminino). Atualmente, ambos os

⁵⁷ *Idem*, p. 234.

⁵⁸ LIPOVETSKY, Gilles. *A terceira mulher: permanência e revolução do feminino*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000, p. 237

⁵⁹ *Idem*, p. 237

gêneros estão em um processo similar de construção de sua definição. Não podem ser vistos de forma segmentada, mas sim em paralelo frente a uma cultura que promove o governo de si mesma para ambos os sexos. Sobre esse ponto, para Guiuliani,⁶⁰ pode haver um confronto entre os papéis desempenhados pelas mulheres e pelos homens, uma vez que nesta época as atividades de dona de casa, chefe de família, trabalhadora em empresa, mãe e provedora também podem ser compartilhadas com os homens. Isso não quer dizer que esteja sendo considerada a possibilidade de permutabilidade de papéis; pelo contrário, trata-se apenas (e não por isso menos relevante) de um período em que homens e mulheres estão sendo vistos como donos de seu destino individual. “O novo não reside no advento de um universo unissex, mas em uma sociedade ‘aberta’, em que as normas, sendo plurais e seletivas, são acompanhadas de estratégias heterogêneas, de margens de liberdade e de indeterminação”.⁶¹ Segundo Guiuliani, para se renovar o papel da feminilidade, é indispensável que se reveja o outro conceito, o da masculinidade.⁶² Lipovetsky deixa explícito que, apesar de toda a liberdade de definição de futuro para ambos os sexos, a possibilidade de desaparecimento da distinção de papéis é nenhuma.⁶³

2. O TEMPO É DE DESEMPENHO E EMOÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES

Terminada uma época: na que se a anuncia, a sociedade é continuamente chamada a aceitar os desafios da concorrência globalizada, o consumo, a desenvolver nossas aptidões, e os indivíduos a aperfeiçoar seu saber-fazer e saber-se. Construir-se, destacar-se, aumentar suas capacidades, a

⁶⁰ PRIORE, Mary del. *História das mulheres no Brasil*. 10ª ed. São Paulo: Contexto, 2011. p. 651.

⁶¹ LIPOVETSKY, Gilles. *A terceira mulher: permanência e revolução do feminino*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000. p. 239.

⁶² PRIORE, Mary del. *História das mulheres no Brasil*. 10ª ed. São Paulo: Contexto, 2011. p. 651.

⁶³ LIPOVETSKY, Gilles. *A terceira mulher: permanência e revolução do feminino*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000. p. 239.

“sociedade de desempenho” tende a tornar-se a imagem prevalecente da hipermodernidade.⁶⁴

Para Lipovetsky, estamos vivenciando um novo posicionamento nas sociedades que passam a valorizar em demasia o desempenho frenético e o aperfeiçoamento constante de cada indivíduo. Esses desafios sociais têm para ele dois grandes impactos: um diretamente ligado ao indivíduo; e outro relacionado ao ambiente das grandes empresas. Para o primeiro, a tendência de sempre procurar superar os próprios limites, ultrapassar a si mesmo, destacar-se, funcionaria como garantia de sobrevivência. Já para as empresas, cada vez mais competitivas e inseridas nesse cenário de concorrência, seria preciso encontrar meios de se posicionar e se destacar para a permanência lucrativa no mercado econômico. A relação entre esses dois desafios está no fato de que, muitas vezes, as características pessoais dos funcionários baseadas em comportamentos idealizados e massificados podem ser entendidas pelas empresas como uma garantia de que, permanecendo com esses profissionais, a sua sobrevivência no mercado globalizado está garantida.

Dessa forma, as empresas requerem competências distintas e adaptáveis às necessidades da organização. Diversas são as definições de competências (SANT’ANNA, MORAES, KILIMNIK, 2005).⁶⁵ Para este estudo, será adotada a definição abaixo:

Competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, no âmbito de determinado contexto ou estratégia organizacional.⁶⁶

Essas competências podem ser traduzidas em dois tipos: técnicas e comportamentais. As primeiras estão voltadas para conhecimentos específicos e especializados, enquanto as comportamentais estão voltadas para comportamentos e habilidades tais como comunicação, liderança, trabalho em equipe, etc.

⁶⁴ LIPOVETSKY, Gilles. *A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2007, p. 260.

⁶⁵ SANT’ANNA, Anderson; MORAES, Lucio; KILIMNIK, Zélia. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482005000100002.pdf>. Acesso em 09 de dezembro de 2011.

⁶⁶ CARBONE *et al.*, 2005; DURAND, 2000; NISEMBAUM, 2000. Disponível em: <<http://www.pmidf.org/encontrogp/palestras/pedro.pdf>>. Acesso em 18 de outubro de 2011, p. 11.

Assim, cada empresa é responsável por criar as competências técnicas e comportamentais de acordo com o direcionamento estratégico de seus superiores alinhados à cultura organizacional.

As comportamentais, em geral, são um conjunto de adjetivos que qualificam os comportamentos das pessoas, expressam os desejos que os líderes empresariais gostariam de encontrar em seus funcionários e seriam condições mínimas para que conseguissem prolongar sua sobrevivência no mercado. Cada vez mais, esse conjunto de competências comportamentais vem reforçar um comportamento de alto desempenho, exigindo sempre dos profissionais maior qualificação, maturidade emocional e capacidade de entrega de resultado (vale lembrar que sempre atrelado a bom comportamento ético de cada empresa).

Em paralelo, busca-se uma alta qualificação técnica desses profissionais, graduação em escolas reconhecidas, pós-graduação e os famosos MBAs – recentemente tão pulverizados no mercado educacional. Além disso, é bastante recomendável que os profissionais tenham tido vivência no exterior, o que indicaria a possibilidade de uma adaptação maior a diferentes situações e culturas, assim como uma maior possibilidade de adaptação às diversidades. Ademais, nos dias atuais, possuir contato com redes sociais, mostrar-se uma pessoa bem relacionada e de bons contatos, também conta.

Assim, o que vem sendo exigido dos profissionais das grandes empresas de mercado é que sejam praticamente super-heróis, que apresentem desempenhos diferenciados a todo momento e busquem cada vez mais se aprimorar, conhecer mais assuntos, novas tecnologias, que proponham ideias inovadoras, sejam cada vez mais rápidos, mais eficientes, mais assertivos, respeitem o meio ambiente, estejam sempre voltados ao não comodismo da carreira. Passa-se a informação de que o desenvolvimento precisa ser constante, de que a formação do profissional nunca pode ter um fim, podendo gerar uma sensação de incompletude entre aqueles que não seguem esse modelo, de que não são bons o suficiente para estarem no mercado.

Essas exigências podem se refletir não somente no resultado do trabalho desses profissionais, como também em sua vida pessoal, privada e psicológica. Um

sofrimento psicológico não está descartado para profissionais que não cumpram o modelo propagado. Há sempre a possibilidade de se sentirem constantemente cobrados por mais desenvolvimento, mais conhecimento e treinamento para desenvolver mais habilidades. Sempre mais e melhor, a cobrança implícita que rege o segmento parece não ter um fim muito próximo. Esses discursos, habitualmente embasados por teorias e por saberes científicos, acabam legitimando certos comportamentos como corretos. A cobrança infundável que se coloca sobre os profissionais, de nunca serem suficientes, pode, eventualmente, gerar uma dívida impagável do indivíduo com ele próprio, no sentido de que tudo o que ele faz nunca será o suficiente frente a esse modelo de desempenho desenfreado. Como bem coloca Bendassoli:

Tais modelos induzem as pessoas a acreditarem que o importante é assumir riscos, enfrentar desafios e vencer obstáculos por conta própria. Acredita-se que, ao agir assim, o sucesso virá naturalmente.⁶⁷

Frente a essa tendência de cobrança infundável, alguns riscos podem ser apresentados e identificados nos profissionais que se aventuram nesse ambiente, tais como grandes sinais de estresse e de depressão ou, eventualmente, certa dependência de profissionais especializados, nos momentos em que precisarem reinventar-se para entender ou mudar sua identidade.⁶⁸

Assim, de acordo com o apresentado por Bendassoli, o desenvolvimento profissional (e todos os custos a ele atrelados) é visto como parte essencial para se manter empregado e obter sucesso. Ressalta-se que, segundo essa tendência, quanto maior for esse investimento em seu próprio desenvolvimento pessoal, maiores serão as chances de obter prestígio e poder.

Até recentemente, quando o mercado de trabalho era um local social pertencente mais ao gênero masculino do que ao feminino, as características historicamente atribuídas aos homens eram a alta tecnicidade e não necessariamente o envolvimento emocional. Independentemente da área de

⁶⁷ BENDASSOLLI, Pedro. A cultura da performance, 2004. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/3593.pdf>>. Acesso em 04 de setembro de 2011, p. 2.

⁶⁸ *Idem*, p. 3.

atuação, os cargos de grande responsabilidade eram desempenhados por homens com maior tempo de empresa, detentores de anos de conhecimento, de confiança da presidência, e capazes de manter o direcionamento da firma de acordo com os interesses de seus chefes/comitês. Esses profissionais pareciam se adaptar de acordo com o mercado, acompanhando suas oscilações, procurando competir com seus concorrentes, visando maiores lucros. As mulheres, nessa época, quando trabalhavam em empresas, desempenhavam papéis de suporte em atividades mais simples, o que representava também um custo baixo para a empresa; tratava-se de uma mão de obra mais barata, que poderia ser especializada, mas que não geraria grandes despesas. Todavia, nos dias atuais, algumas mudanças parecem ter ocorrido.

Como já foi mencionado, desde os movimentos feministas dos anos 1960 e com o desenvolvimento urbano e industrial posterior à Segunda Guerra Mundial, houve a emancipação das mulheres em todos os sentidos; elas vem ganhando um crescente espaço nos locais de trabalho, assumindo novas responsabilidades e, com isso, exigindo salários semelhantes aos dos homens. Muitas deixaram suas casas para retomar/iniciar seus estudos, lutaram por seus direitos sociais e seu reconhecimento na vida pública.

De acordo com Santos:

Após a década de 1970, em que ocorrem grandes lutas sociais e quando o capital inicia o ciclo de acumulação flexível, vigente até a atualidade, a educação das mulheres passou a contemplar novas exigências, sem abrir mão das velhas. É conhecida a dupla, tripla jornada de trabalho, em que as mulheres dão conta, simultaneamente, das tarefas da produção e da reprodução.⁶⁹

A competitividade entre homens e mulheres, e entre eles mesmos, passou a ser uma constante nas empresas, que também cultuam e hipervalorizam aqueles que dizem gostar de assumir riscos. Nesse sentido, o que se vê é a busca desenfreada de desempenhos excepcionais, cada vez melhores e sempre dispostos

⁶⁹ SOUZA, Terezinha Martins dos Santos. A emoção como tecnologia de poder e de gênero. Disponível em: <http://revistas.pucsp.br/index.php/revph/article/viewFile/2466/1561>. Acesso em 15 de setembro de 2009, p. 3.

a aceitar o novo, o desconhecido; a busca é de pessoas que sejam capazes de criar uma atmosfera competitiva na qual o que vale é a hiperatividade, o alto grau técnico, a velocidade, o saber diferenciado, a capacidade de relacionamento e o controle emocional. Há, assim, um incontrolável e crescente nível de exigência, e um culto ao desempenho constante e diferenciado (senão hiperdesempenho).

2.1 O entendimento das emoções

Enquanto a figura do empresário ganha uma nova legitimidade social, os ideais de competição, de iniciativa e de autossuperação se impõem a tal ponto como normas gerais de comportamento que conseguiram penetrar e remodelar os costumes e os sonhos. As antigas utopias estão mortas, o que “inflama” a época é um estilo de existência dominado pela “vitória”, o sucesso, a competição, o eu de alto rendimento. Ser o melhor, destacar-se, superar-se: eis a sociedade democrática “convertida” ao culto do desempenho, “vetor de um desenvolvimento pessoal de massa”.⁷⁰

Compreender o conceito de emoções, sua aplicabilidade e conseqüente crescimento no mercado econômico é um trabalho desafiador e complexo. Este capítulo não tem como intenção abranger todo o conhecimento sobre as emoções, muito menos expor em detalhes a sua complexidade. Serão abordados conceitos importantes para a visão acadêmica (como neoliberalismo, contracultura, cultura organizacional), entretanto não será o foco central realizar o estudo aprofundado de cada um desses aspectos da realidade contemporânea.

Para Illouz, o entendimento dos afetos e dos aspectos emocionais é tão relevante quanto o sistema capitalista. Ela destaca a importância da compreensão desses pontos para um pensamento crítico e lembra que repertórios de culturas acabam por impregnar as “relações interpessoais e afetivas, e as relações interpessoais encontram-se no epicentro das relações econômicas”.⁷¹

Para ela, os afetos devem ser compreendidos sempre dentro de uma análise social e cultural, a qual, por sua vez, possibilita a compreensão das práticas de uma individualidade. A compreensão da principal segmentação da humanidade – aquela

⁷⁰ LIPOVETSKY, Gilles. *A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2007, p. 264.

⁷¹ ILLOUZ, Eva. *O amor nos tempos do capitalismo*. Rio de Janeiro: Zahar, 2011, p. 13.

que fundamenta quase todas as sociedades do mundo –, homem e mulher, está baseada nessas características sociais.

Ser um homem de caráter exige que o indivíduo demonstre coragem, racionalidade fria e agressividade disciplinada. A feminilidade, por outro lado, requer bondade, compaixão e otimismo. A hierarquia social produzida pelas divisões de gênero contém divisões afetivas implícitas, sem as quais homens e mulheres não reproduziriam seus papéis e identidades.⁷² (ILLOUZ, 2011).

Por meio da lógica neoliberal, em que a concorrência organizacional perpassa a todas as esferas da vida humana, Andrade (2011)⁷³ lembra que desde então a gestão nas organizações passa a ter uma importância muito maior do que anteriormente. Para o autor, a problematização da vida pessoal dentro da lógica organizacional já se fazia há algum tempo. O tema das “emoções” passou a ter maior relevância nesse mercado a partir do final do século XIX e início do XX, e se caracterizou de três diferentes maneiras, como coloca:

As Ciências da Administração desenvolveram três teorias com seus respectivos dispositivos para agir sobre a vida “emocional” dos sujeitos econômicos: a Administração Científica de Frederick Taylor geria as paixões por meio da manipulação dos interesses e dos cálculos de utilidade dos trabalhadores tidos como homens econômicos; a Psicologia Industrial administrava as emoções por meio da normalização dos instintos desviantes dos trabalhadores e pelo estímulo às compras instintivas dos consumidores, considerando trabalhadores e consumidores como homens psicológicos; e o Movimento das Relações Humanas agia sobre os sentimentos morais coletivos mediante a administração dos grupos informais dos trabalhadores vistos como homens sociais.⁷⁴

Assim, a vida “emocional” volta aos palcos das organizações por volta de 1980, quando acadêmicos e profissionais organizacionais buscavam um novo modelo de gestão e controle das empresas. Por fim, o autor coloca que foi criado um novo poder emocional com a emergência do que denominou “homem econômico emocional”.

⁷² *Idem*, p. 10.

⁷³ ANDRADE, Daniel Pereira. Paixões, sentimentos morais e emoções: a problematização da vida “emocional” na emergência do *homo œconomicus*. 2011, p. 154.

⁷⁴ ANDRADE, Daniel Pereira. Paixões, sentimentos morais e emoções: a problematização da vida “emocional” na emergência do *homo œconomicus*. 2011, p. 160

2.1.1 Da administração científica ao capital humano

Para Andrade (2011), o movimento da Administração Científica nasceu com o propósito de se ter um conhecimento administrativo científico sobressalente ao da produção, o que acabaria por “propor uma nova forma de racionalização matemática da organização e controle do trabalho”. O conhecimento técnico das tarefas (números, cifras e pensamento lógico), sua conseqüente hierarquização tecnocrática, assim como uma alta redução de custos, aumento de produção e aumento dos salários nas organizações, passaram a ser amplamente trabalhados pelas organizações:

O emprego torna-se um domínio em que não se trata mais de dar trabalho às pessoas, seja para moralizar seu comportamento seja para fazê-las viver tirando vantagem, mas em que se trata apenas de ganhar, ao menor custo possível, o máximo de dinheiro. A eficácia produtiva pôde a partir de então reinar sobre o exercício da disciplina.⁷⁵

Esse modelo de controle “debruçou-se, principalmente, sobre o homem econômico, neste caso, sobre o trabalhador, transformando o seu tempo de vida em tempo de trabalho, seu corpo em força de trabalho e a sua força de trabalho em força produtiva”.⁷⁶ É a partir desse modelo que se começa a dar ênfase à lógica de se extrair ao máximo de todos os trabalhadores, a todo instante, o máximo que pudessem produzir. Frederick Taylor, pensador da época, foi um dos grandes artífices desse modelo, contribuindo para a teoria administrativa com uma nova fase de disciplina no trabalho.

Os princípios da Administração Científica formulados por Taylor são bem conhecidos: estudo sistemático das tarefas a serem realizadas, com a introdução do cronômetro para a determinação do tempo dos movimentos, para que o ritmo do trabalho seja determinado pela administração e não pelos trabalhadores; determinação e simplificação das tarefas realizadas por um departamento de planejamento separado da execução; sistema de

⁷⁵ GAUDEMAR, J.-P. (1982) *apud* ANDRADE, Daniel Pereira. Paixões, sentimentos morais e emoções: a problematização da vida “emocional” na emergência do *homo oeconomicus*. 2011, p. 179 e 180.

⁷⁶ ANDRADE, Daniel Pereira. Paixões, sentimentos morais e emoções: a problematização da vida “emocional” na emergência do *homo oeconomicus*. 2011, p 181. No neoliberalismo contemporâneo existe o "*homo oeconomicus*", que, segundo Foucault, é um "empresário de si mesmo", capaz de produzir para a empresa, mas também para a sua própria satisfação. Nesse universo empresarial, o trabalhador aparece, ele próprio, como uma empresa a ser administrada e gerida diariamente. A esse respeito, ver a lição de 14 de março de 1979 no livro de Michel Foucault, *Nascimento da biopolítica: curso dado no Collège de France (1978-1979)*. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

recompensas fundado no conhecimento técnico das tarefas, recompensando ou punindo os trabalhadores com base no desenvolvimento determinado pela administração; conciliação dos interesses de patrões e empregados por meio do aumento dos salários de acordo com os ganhos de produtividade.⁷⁷

Andrade (2011) ainda enfatiza para esse modelo de controle um ponto muito importante para que os homens conseguissem gerar essa máxima produção de que eram cobrados. Embasado em Gaudemar, coloca que:

A força das ideias de Taylor se deve inteiramente a esta lembrança e nas proposições correlativas de organização destinadas a produzir a interiorização de uma disciplina generalizada, a substituir “trabalhadores que só trabalham sob vigilância” por trabalhadores que adotam uma mentalidade totalmente diferente em relação a seus patrões e a seu trabalho, renunciando voluntariamente a toda indolência.⁷⁸

Ou seja, para que se pudesse extrair ao máximo a produção dos trabalhadores, primeiramente deveria haver uma submissão voluntária do homem, uma vez que este é capaz de produzir à medida que interioriza a técnica, assumindo a servidão voluntária. A extração da mais-valia foi, certamente, objeto de estudo de diversos pesquisadores, desde a publicação da obra de Karl Marx. O que se esperava em sua época era que o trabalhador fosse produtivo, útil e obediente, rodeado pela lógica numérica e pelo cálculo de utilidade. Para Andrade (2011), o homem econômico dessa época caracterizava-se por:

Esse modelo simplificado da natureza humana possibilitou a construção rápida de uma teoria da administração, pois, admitindo-se os objetos do homem assim prefixados, poder-se-ia saber de antemão como reagir, o que facilitaria muito as relações com ele. Dessa forma, o ser humano no começo [...] era visto como um ser simples e previsível, cujo comportamento não variava muito. Incentivos financeiros adequados, constante vigilância e treinamento eram ações consideradas suficientes para garantir boa produtividade.⁷⁹

Entretanto, Andrade coloca que, na realidade, a teoria da Administração Científica não pressupõe um homem econômico racional e calculista com relação aos seus interesses, mas sim que existia uma ação por parte dos gerentes para que

⁷⁷ ANDRADE, Daniel Pereira. Paixões, sentimentos morais e emoções: a problematização da vida “emocional” na emergência do *homo œconomicus*. 2011, p. 181.

⁷⁸ GAUDEMAR, J.-P. (1982) *apud* ANDRADE, Daniel Pereira. Paixões, sentimentos morais e emoções: a problematização da vida “emocional” na emergência do *homo œconomicus*. 2011, p. 182.

⁷⁹ MOTTA, F.; VASCONCELOS, I. (2006), p. 26 *apud* ANDRADE, Daniel Pereira. Paixões, sentimentos morais e emoções: a problematização da vida “emocional” na emergência do *homo œconomicus*. 2011, p. 183.

moldassem então esse homem, para que, assim, adquirisse a capacidade de “calcular seus próprios interesses, explicitando-lhe tanto quanto possível o sistema de punições e recompensas a que ele estava submetido”.⁸⁰ O autor coloca, a partir de suas análises, que, nessa lógica de cálculo de utilidade que permeava o modelo da Administração Científica, o egoísmo é que se apresentava como seu fundamento.

Mas se ele [o egoísmo] está no fundamento do cálculo e, portanto, da racionalidade, ele mesmo não pode ser racional. [...] o que determina os interesses, impulsiona as ações e está sendo gerido pela Administração Científica são as *paixões* [...], o amor por si só. Mas do amor por si desdobrado no *amor do bem-estar* e, principalmente, no *amor do ganho*.⁸¹

Assim, Andrade coloca que, ainda que não haja na Administração Científica uma problematização do “emocional”, este se encontra na sua base. Homem passional é como o homem é caracterizado nesse período; buscava-se nesse período banir as emoções dos aspectos econômicos das organizações, pois não se sabia lidar com algo irracional e involuntário, que ia contra a lógica que regia esse modelo. De acordo com Rafaeli e Worline:

A história das emoções nas organizações tem sido claramente uma tentativa de separar a organização da emoção. Isso não deve ser uma surpresa. A organização é, por definição, a combinação ordenada de múltiplos elementos sociais. Organizar significa dar uma ordem. O conceito de organização, portanto traz com isto determinada forma de administração, uma tentativa de controle. E se o controle é o objetivo, a emoção coloca um problema, sendo uma fera inerentemente difícil de controlar. A emoção é poderosa, espontânea e transitória. As emoções movem as pessoas de maneiras que são frequentemente inesperadas. A emoção tem sido descrita e administrada fora das organizações em uma tentativa administrativa de controle sobre uma força desregrada e potencialmente disruptiva na vida organizacional.⁸²

Dessa maneira, Andrade coloca que os conceitos trabalhados por Taylor na época procuravam excluir temas relacionados às emoções no trabalho, uma vez que sua lógica administrativa perpetuava a racionalidade e o controle. Prossegue, embasado em Rafaeli e Worline, dizendo que as emoções para Taylor estavam relacionadas à esfera feminina (no sentido pejorativo, desvalorizando-as), pois seu

⁸⁰ *Apud* ANDRADE, Daniel Pereira. *Paixões, sentimentos morais e emoções: a problematização da vida “emocional” na emergência do homo oeconomicus*. 2011, p. 184.

⁸¹ *Idem*, p. 184.

⁸² RAFAELI, A.; WORLINE, M (2001), p. 98 *apud* ANDRADE, Daniel Pereira. *Paixões, sentimentos morais e emoções: a problematização da vida “emocional” na emergência do homo oeconomicus*. 2011, p. 185.

conceito era vinculado ao “que havia no homem de infantil, selvagem ou animal”. Assim, o autor coloca que, nesse modelo de controle e em termos bastante práticos, nessa época caberia simplesmente aos homens gerir seus interesses e realizar seus cálculos de utilidade.

[...] a problematização da “vida emocional” na Administração Científica, apareceu apenas como uma problematização negativa, ou seja, as *emoções*, essas forças irracionais e promotoras da desordem, deveriam ser eliminadas do local de trabalho. E a imagem do homem surgiu, aparentemente, como a de um ser puramente calculista e racional.⁸³

2.1.1.1 A emergência da psicologia no ambiente administrativo

Foi a partir de 1910 que se deu o início da problematização da vida afetiva no meio da administração. A psicologia acadêmica se encontrou com a psicologia experimental nos laboratórios americanos, fazendo então com que a Psicologia pudesse iniciar sua influência nas Ciências da Administração (ANDRADE, 2011). Em quase todas as áreas de trabalho – educação, comportamento criminal, programas de reabilitação, sexualidade, comportamento econômico –, a profissão do psicólogo começou a ter uma visibilidade e um reconhecimento crescentes. O psicólogo passou a assumir cada vez mais a responsabilidade de orientar as pessoas envolvidas, afirmando assim sua vocação. Nesse período, segundo Illouz, no campo da Administração, em que o controle das organizações embasava-se no conhecimento tecnocrático, no qual a valorização de conhecimentos técnicos (como, por exemplo, a formação de engenheiros), e a racionalidade eram assumidas como padrão de comportamento e de sucesso, o trabalho dos psicólogos despontou: era preciso prestar uma minuciosa e permanente atenção ao interior dos indivíduos, “à dimensão irracional das relações de trabalho e aos sentimentos dos trabalhadores”.⁸⁴

Surgia, assim, a Psicologia Industrial, que possibilitava trabalhar tanto com aspectos econômicos da administração quanto com o lado “emocional” das pessoas no ambiente administrativo. Como características desse campo da Psicologia,

⁸³ ANDRADE, Daniel Pereira. Paixões, sentimentos morais e emoções: a problematização da vida “emocional” na emergência do *homo œconomicus*. 2011, p. 187.

⁸⁴ ILLOUZ, Eva. *O amor nos tempos do capitalismo*. Rio de Janeiro: Zahar, 2011, p. 22.

podem-se citar aspectos de um trabalho de investigação do que se considerou o instinto.

De homem econômico (da Administração Científica) ao homem psicológico, Walter D. Scott foi, segundo Andrade (2011), o responsável pela mudança nessa lógica de compreensão do homem, no ano de 1910. Em um de seus estudos para entender o que atrairia a atenção das pessoas para uma publicidade, chegou a seis conceitos diferentes, um dos quais de grande importância para a psicologia: “O valor de atenção de um objeto depende da intensidade do sentimento (*feeling*) que ele desperta”.⁸⁵ Para Andrade (2011), é de acordo com esse princípio que a questão das emoções pode adentrar o mundo administrativo. Essa mudança se fez importante, pois pode-se dar início a uma atenção diferenciada à gestão das emoções e não somente ao controle dos mercados.⁸⁶

A Psicologia Industrial teve como primeira oportunidade de entrada nas empresas a área de seleção e também as questões que se relacionavam à inadaptabilidade dos funcionários aos cargos estipulados. A expectativa que se tinha sobre o desempenho dos psicólogos por parte dos gerentes era a de que eles poderiam dar atenção às emoções e condutas dos trabalhadores e que isso pudesse ser percebido, por estes, como uma preocupação com o seu bem-estar.⁸⁷

O que se prezava era mensurar a capacidade dos pretendentes a um cargo nas organizações. Por meio dos testes psicológicos poder-se-ia identificar se um candidato estaria dentro dos limites da normalidade ou da anormalidade.

Assim, a emoção e as demais qualidades mentais, fossem elas inatas ou adquiridas, individuais ou comuns a um grupo, nacionalidade ou raça, deviam ser submetidas à mensuração de um exame psicológico que revelasse aos empregadores quais os candidatos mais aptos para o trabalho e, para os empregadores quais as vocações que melhor lhes correspondiam. Esse tipo de teste objetivava as emoções em uma escala numérica, reduzindo as diferenças qualitativas a diferenças quantitativas entre os indivíduos.⁸⁸

⁸⁵ *Idem*, 202.

⁸⁶ ANDRADE, Daniel Pereira. Paixões, sentimentos morais e emoções: a problematização da vida “emocional” na emergência do *homo æconomicus*. 2011, p. 206.

⁸⁷ *Idem*, p. 213.

⁸⁸ *Idem*, p. 215.

Segundo Illouz, o sociólogo Elton Mayo teve grande relevância nessa época; sua intervenção terapêutica se iniciou nas entrevistas realizadas de recrutamento e seleção de profissionais, nas quais podiam ser percebidas técnicas de uma entrevista terapêutica. Esse foi para a autora o primeiro movimento de importação de categorias afetivas para o local de trabalho. “A linguagem da afetividade e da eficiência produtiva foram se entrelaçando cada vez mais, uma moldando a outra.”⁸⁹ Outro fator que a Psicologia Industrial possibilitou avaliar foi a adaptabilidade de um profissional à sua função, já a executando. Todos os maus resultados obtidos pelos profissionais eram entendidos como uma psicopatologia do próprio trabalhador, mas não fatores intrínsecos à empresa ou ao trabalho. Os sintomas de insatisfação apresentados eram considerados consequência de um distúrbio emocional do profissional, fossem eles graves ou leves.

As emoções desviantes brandas produziriam, por exemplo, ciúmes mesquinhos e a falta de cooperação. Já as mais profundas causariam mudanças frequentes de trabalho, cansaço e até mesmo delírios auditivos. A revolta contra a supervisão, a lentidão, a irregularidade na aplicação ao trabalho eram vistos como problemas psiquiátricos.⁹⁰

Até esse momento, portanto, o que se aceitava era ainda a lógica do homem econômico, pois a Psicologia Industrial aparece mais como um complemento da visão que se poderia ter do trabalhador. O que a psicologia fez foi possibilitar ver o trabalhador como um homem emocional para que, então, pudesse “corrigir os seus desvios e reconduzir o sujeito ao cálculo correto de seu interesse”, por meio dos dispositivos de remuneração e ascensão de carreira (ANDRADE, 2011).

De acordo com Andrade (2011), outro ponto ainda relacionado à época da Ciência da Administração, mas que teve muita relevância para o desenvolvimento da psicologia no ambiente administrativo, foi a contribuição de Elton Mayo, que inseriu o conceito de sentimentos por meio da Escola das Relações Humanas. Entre os anos de 1924 e 1926, Mayo participou de uma pesquisa relacionada a quais implicações as alterações de intensidade de luz poderiam causar no desempenho de profissionais. Realizando um experimento em que isolaram um grupo de profissionais na tentativa de identificar se pausas no trabalho e uma jornada mais

⁸⁹ ILLOUZ, Eva. *O amor nos tempos do capitalismo*. Rio de Janeiro: Zahar, 2011. p. 25.

⁹⁰ ANDRADE, Daniel Pereira. *Paixões, sentimentos morais e emoções: a problematização da vida “emocional” na emergência do homo oeconomicus*. 2011. p. 218.

curta diminuiriam a fadiga na indústria, Mayo desenvolveu o conceito de sentimentos. Ao “deslocar a questão da resistência e da diminuição da produtividade no trabalho de um problema psiquiátrico individual para um problema social [...]”, Mayo “sugeriu uma nova interpretação do conflito entre capital e trabalho”.⁹¹

Os trabalhadores, sob essa ótica, eram vistos como membros de um pequeno grupo social de pertencimento na indústria (o grupo informal de trabalho), possuindo necessidades como segurança, afeto, aprovação social, prestígio e autorrealização (supridas pelo grupo ao qual pertencem) e tendo seus comportamentos moldados de forma não lógica pelo controle social desse grupo (seus costumes e tradições). [...] Agindo de modo não lógico, os trabalhadores eram vistos, portanto, como seres que agiam predominantemente de forma afetiva. Mas nesse sentido não se tratava nem de *paixões* egoístas nem de *emoções* espontâneas e não cognitivas, mas de *sentimentos sociais*. Os trabalhadores seriam serem *sentimentais*.⁹²

Esse trabalho resultou em impacto direto nos gestores da época, que precisaram absorver novos conhecimentos para conseguir melhores resultados com suas equipes no trato do dia a dia. Os gestores passaram a recorrer aos psicólogos para que estes pudessem fornecer soluções aos problemas vigentes, no que se referia à disciplina e à produtividade na empresa. “Ser um bom administrador passou a significar, cada vez mais, exibir os atributos de um bom psicólogo: exigia a capacidade de apreender, escutar e lidar sem paixão com a complexa natureza afetiva das transações sociais no trabalho.”⁹³ Assim, deu-se início a que aspectos das características femininas (tato, trabalho em equipe, capacidade de aceitar orientações) fossem incorporados às novas diretrizes das relações humanas nas organizações. Esses novos aspectos passam a fazer parte das organizações, assim como as relações familiares, que ingressam nesse ambiente colocando os sentimentos, afetos e a imaginação nas relações de trabalho. Passa a haver uma mistura entre conteúdos públicos e conteúdos privados.

Caracterizando-o como um momento histórico e embasada em Mayo, Illouz cita:

Ao sugerir que os conflitos não eram uma questão de competição por recursos escassos, mas resultavam de sentimentos confusos, fatores de

⁹¹ *Idem*, p. 222.

⁹² ANDRADE, Daniel Pereira. *Paixões, sentimentos morais e emoções: a problematização da vida “emocional” na emergência do homo œconomicus*. 2011, p. 224.

⁹³ ILLOUZ, Eva. *O amor nos tempos do capitalismo*. Rio de Janeiro: Zahar, 2011, p. 16.

personalidade e conflitos psicológicos não resolvidos, Mayo estabeleceu uma continuidade discursiva entre a família e o trabalho e, a rigor, introduziu a imaginação psicanalítica bem no cerne da linguagem da eficiência econômica.⁹⁴

Nesse momento, para Illouz, apresenta-se a quebra do paradigma de que o conhecimento técnico de engenheiros, estatísticos (cultura masculinizada), era o mais garantido e privilegiado, dando abertura às outras competências. Os aspectos emocionais (até então entendidos como um aspecto privado de cada indivíduo) passam a fazer parte, portanto, da esfera econômica; as emoções, entendidas até então como femininas, passam a ganhar território nas empresas.

Ao mesmo tempo, com essas novas características, sem que houvesse a intenção de fazê-lo, iniciou-se um processo de redefinição dos conceitos até então entendidos como de masculino e feminino no ambiente de trabalho.

A partir dos anos 1920, sob o impulso da nova teoria da administração, os administradores tiveram que rever, sem que se dessem conta, as definições tradicionais da masculinidade e incorporar à sua personalidade atributos tidos como femininos – tais como prestar atenção aos sentimentos, controlar a raiva e ouvir os outros com simpatia.⁹⁵

Os aspectos emocionais femininos – escutar, prestar atenção às emoções – tornam-se importantes características para a sobrevivência nas organizações, o que impactou a reorganização das emoções consideradas masculinas no ambiente de trabalho, valorizando-se, portanto, muito das características femininas. Saber lidar com as próprias emoções e com as emoções alheias passou a ser uma característica diferenciada e de sobrevivência para os profissionais que trabalham nas grandes organizações. Para Illouz:

Enquanto a cultura afetiva vitoriana havia separado homens e mulheres através do eixo das esferas pública e privada, a cultura terapêutica do século XX foi aos poucos desgastando e redefinindo essas fronteiras, ao tornar a vida afetiva central para o trabalho.⁹⁶

Dessa maneira, a contribuição da psicologia passa a ser aceita, ao inserir uma nova linguagem no ambiente de trabalho, ressignificando os antigos

⁹⁴ ILLOUZ, Eva. *O amor nos tempos do capitalismo*. Rio de Janeiro: Zahar, 2011, p. 25.

⁹⁵ *Idem*, p. 27.

⁹⁶ *Idem*, p. 27.

comportamentos e dando, naquele momento, novos horizontes ao trabalho. O discurso de orientação para pessoas ganha força, e as empresas passam a exigir a cooperação de suas equipes; a caracterização de um bom líder não mais depende de privilégio ou posição social, mas sim de sua personalidade e da capacidade de compreensão do outro; ou seja, passou-se a exigir cada vez mais desenvolvimento das habilidades individuais, e os aspectos emocionais, os afetos, concretizam seu espaço definitivo no mercado de trabalho.⁹⁷ “O capitalismo afetivo realinhou as culturas dos sentimentos, tornando emocional o eu econômico e fazendo os afetos se atrelarem mais estreitamente à ação instrumental.”⁹⁸

Já para Andrade, a grande contribuição, portanto, de Mayo foi esse ponto de desfocar o indivíduo e voltar o olhar investigativo para o social dos trabalhadores. Que é importante alinhar os valores dos grupos de trabalho aos interesses da organização e que qualquer ajuste na estrutura pode gerar um ambiente de instabilidade.⁹⁹

A partir das décadas de 1960 e 1970, uma onda de críticas ao modelo taylorista de controle administrativo até o momento vigente começou a se formar. O que até então se entendia como a “vida emocional” e todos os sentidos da palavra “emoção” passaram a ser questionados, urgindo mudanças nesses mecanismos. De acordo com Andrade (2011), o movimento da contracultura foi crucial nesse momento, uma vez que apresentou antagonismos gerados pelos conceitos tayloristas (uma crítica em reação ao estilo de gestão tecnocrático), além de possibilitar a geração de novos conceitos.

Ainda segundo o autor, foi nesse período que os teóricos da área de Administração iniciaram o movimento de rever os conceitos usados até aquele momento para poderem reinventar novos. Para isso, utilizaram-se das críticas direcionadas ao modelo de gestão atual, reincorporando-as a novos modelos de poder. A partir desses estudos, estava para nascer o que o autor denomina “homem econômico emocional”.¹⁰⁰

⁹⁷ *Idem*, p. 29.

⁹⁸ *Idem*, p. 38.

⁹⁹ ANDRADE, Daniel Pereira. Paixões, sentimentos morais e emoções: a problematização da vida “emocional” na emergência do *homo œconomicus*. 2011, p. 222.

¹⁰⁰ *Idem*, p 237.

A fim de que se chegue a essa nova compreensão do homem, faz-se importante passar por uma nova fase do capitalismo, vinculado a Henry Ford. O que este fez de diferente do até então vigente modelo de Taylor foi ter

adotado a separação entre gerência, concepção, controle e execução e fez pouco mais do que racionalizar velhas tecnologias e uma detalhada divisão do trabalho chegar ao trabalhador em uma posição fixa. [...] Ford não apenas procurou obrigar o trabalhador a adquirir disciplina necessária, como também tentou lhes dar renda e tempo de lazer suficiente para que eles consumissem os produtos produzidos em massa.¹⁰¹

Nesse modelo de trabalho, o que se colocava, por um lado, é invisível, um modelo de generalização da administração científica (pregando por conhecimento técnico) nos próprios trabalhadores e consumidores, assim como uma massificação de consumo para a grande massa trabalhadora. O que o autor coloca como contradição nesse pensamento é o fato de ter-se uma necessidade de controle e de forte conhecimento técnico *versus* um incentivo para o consumo em massa, impulsivo, dos consumidores. Também segundo o autor, esse processo acabou por “despersonalizar e homogeneizar os indivíduos, que se tornaram desprovidos de criatividade, senso crítico e simpatia com o sentimento alheio”.¹⁰² A partir dessas sensações é que foi possível a criação de um novo modelo de gestão e de entendimento da vida emocional. Ainda segundo o autor, a visão sobre aquele homem econômico, “movido por suas paixões egoístas, mais precisamente pelo amor de si desdobrado em amor do ganho”,¹⁰³ passou a mudar por volta de 1970, quando os movimentos sociais colocaram em questão a forma de gestão vigente até o momento (movimento da contracultura¹⁰⁴).

Foi nessa época que a psicologia se tornou institucionalizada e, junto com o movimento feminista (também em forte expansão nesse período), alavancou a posição das mulheres nas diversas tipologias de instituições como escolas, nas universidades, nos centros de atendimento às mulheres, no atendimento às vítimas sexuais, no esporte, etc. A responsabilidade por garantir a cooperação dos

¹⁰¹ *Idem*, p. 238.

¹⁰² *Idem*, p. 245.

¹⁰³ ANDRADE, Daniel Pereira. Paixões, sentimentos morais e emoções: a problematização da vida “emocional” na emergência do *homo æconomicus*. 2011, p. 271.

¹⁰⁴ Para mais detalhes, ler a tese do autor, a partir da página 271.

trabalhadores passou agora a ser dos gestores, e a eficiência deixou de ser a marca central. Como apresenta Santos (2007):

Nos anos 1970, há uma mudança que afeta fortemente o mundo do trabalho: a substituição do cronômetro e a produção em série do taylorismo/fordismo pela cooperação/cooptação do toyotismo. As mudanças se dão tanto na objetividade como na subjetividade da classe trabalhadora, em que há um mobilizar da afetividade para o trabalho, o uso da emoção para construir processo de cooperação/cooptação.¹⁰⁵

A antiga visão da Administração Científica precisava passar por reformulação, surgindo nesse mesmo período os primeiros questionamentos sobre a motivação nas organizações. As teorias taylorista e fordista passaram igualmente a ser questionadas. Houve, assim, um aumento da automatização da produção e, também, redução de custos e de pessoas. Assim, no ano de 1980 o conceito de administração passou a ser diferente, com algumas organizações já inserindo conceitos da contracultura no seu estilo de gestão, principalmente em “estilos e discursos de treinamento de *manager* e promovendo uma descentralização da tomada de decisões na burocracia”.¹⁰⁶

Assim surgiu toda uma série de novas teorias e técnicas terapêuticas, individuais ou em grupo (como terapias de jogo ou grupos de encontro), voltadas para liberação de si, para a realização do potencial humano, para o desenvolvimento pessoal e para a educação da sensibilidade, formas de terapia que consideravam que a saúde e a realização de si seriam uma única e mesma coisa. [...] como as Ciências da Administração recorrem permanentemente às Ciências Humanas para fundamentar seus métodos, essas novas concepções antropológicas e sociais adentravam os discursos e os dispositivos do *management*.¹⁰⁷

Dessa maneira, o trabalho passou a ser realizado de forma diferente, com conceitos mais humanizados e espirituais. Sendo o trabalho bom para o que se compreendia como o ser humano, reverteria no final com uma maior produtividade.

Ao advogar uma nova lógica organizacional orgânica, holística, abrangente e espiritualizada, o novo estilo de administração procurou desfazer as divisões

¹⁰⁵ SOUZA, Terezinha Martins dos Santos. A emoção como tecnologia de poder e de gênero. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/revph/article/viewFile/2466/1561>>. Acesso em 15 de setembro de 2009, p. 55.

¹⁰⁶ ANDRADE, Daniel Pereira. Paixões, sentimentos morais e emoções: a problematização da vida “emocional” na emergência do *homo œconomicus*. 2011, p. 273.

¹⁰⁷ *Idem*, p. 274.

formalmente estabelecidas entre vida pública e privada, trabalho e tempo livre, o sentido de vida de cada trabalhador e os objetivos da companhia. A empresa se apresentaria como uma comunidade holística de crenças positivas cujo negócio se revelava como uma busca espiritual.¹⁰⁸

Tais questões, então, acabaram por introduzir no seio das organizações os conceitos da contracultura, promovendo novas possibilidades de estrutura de poder nas empresas.

Inicia-se o pensamento de homem econômico como capital humano. Nessa mudança existe uma grande diferença entre o modelo novo e o antigo, uma vez que o homem deixa de ser um objeto submetido à lógica da oferta e demanda e passa a ser ele próprio um sujeito econômico ativo.

De acordo com Gorz (2005), as empresas buscam o aspecto imaterial do capital, e a partir dele medem competências e estudam comportamentos. Segundo o autor, estamos em uma época em que

[...] os empregados têm de se tornar empresas que, mesmo no interior de grandes estabelecimentos industriais [...] devem responder pela rentabilidade de seu trabalho. [...] No lugar daquele que depende do salário, deve estar o empresário da força de trabalho, que providencia sua própria formação, aperfeiçoamento, plano de saúde etc. “A pessoa é uma empresa.”¹⁰⁹

O autor usa de uma expressão que deixa claro o momento em que os profissionais se encontram hoje nas organizações, quando diz que

[...] no lugar da explicação entram a autoexploração e a autocomercialização do “Eu S/A”, que rendem lucro às grandes empresas, que são os clientes do autoempresário.¹¹⁰

Nesse ambiente de “autopromoção” e “automarketing”, em que temos a hipervalorização do desempenho diferenciado e a busca constante de resultados, na realidade se instala um grande paradoxo, pois as ferramentas que as empresas possuem hoje para a avaliação desse desempenho estão calcadas em evidências “emocionais”. Os profissionais passam a ser investidores de si mesmos com

¹⁰⁸ *Idem*, p. 279.

¹⁰⁹ GORZ, André. *O imaterial: conhecimento, valor e capital*. São Paulo: Annablume, 2005, p. 10.

¹¹⁰ *Idem*, p. 10.

possibilidade de escolha de seu emprego visando também maiores fluxos de seus rendimentos, assim como retorno em termos de satisfação.

Ainda seguindo esse pensamento de emoções e competências, existe uma ideia convergente entre esses dois autores naquilo que se refere às esferas pública e privada, no ambiente organizacional. Para Illouz, a partir do século XX, foi dada uma grande ênfase ao trabalho e à família, tanto para homens quanto para mulheres, favorecendo o aspecto individual e a relação com o outro. O que antes era entendido como um assunto privado, da esfera individual, passa a ganhar espaço cada vez maior no ambiente até então público, o que, para os autores, indica uma “publicização” do mundo privado. A identidade dos indivíduos, portanto, está cada vez mais ligada e exposta à dimensão pública. Gorz enfatiza esse movimento quando, em seu livro *O imaterial*, cita Muriel Combes e Bernard Aspe:¹¹¹

Não são os indivíduos que interiorizam a “cultura da empresa”: mais que isso, é a empresa que vai de agora em diante buscar no “exterior”, ou seja, no nível da vida cotidiana de cada um, as competências e as capacidades de que ela necessita.

E continua:

A fronteira entre o que se passa fora do trabalho e o que ocorre na esfera do trabalho apaga-se não porque as atividades do trabalho e as de fora mobilizem as mesmas competências, mas porque o tempo da vida se reduz inteiramente sob a influência do cálculo econômico e do valor. (GORZ, 2005).

Nesse sentido, Santos coloca um alerta sugerindo a importância de, dentro desse movimento, atentarmos para os perigos que cercam a análise dos comportamentos organizacionais (desempenho, etc.) pelas emoções. Para ela,

[...] é preciso considerar a emoção em uma perspectiva crítica, como fenômeno político determinado pelos interesses de classe, de poder e de dominação, bem como reforçar a gênese social das funções superiores. A ênfase na emoção pode levar a uma afetividade narcísica, voltada para o próprio “eu”, levando a um afastamento da vida pública.¹¹²

¹¹¹ *Idem*, p. 20-25.

¹¹² SOUZA, Terezinha Martins dos Santos. A emoção como tecnologia de poder e de gênero. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/revph/article/viewFile/2466/1561>>. Acesso em 15 de setembro de 2009, p. 53.

O fato de haver uma “publicização” do privado, de se transferir o que antigamente era emoção pertinente ao mundo privado individual para o mundo corporativo, pode levar a certa alienação do sujeito no contato consigo próprio, de uma dificuldade do sujeito de olhar para si mesmo, entendendo-se e vendo-se.

Entretanto, deve-se questionar essa cultura de excelência do profissional; nessa busca frenética por desempenho, pode-se perguntar: o que pode ser considerado como um fator de amedrontamento, de opressão e de receio desses profissionais? Do que abriam mão (pessoal e psicologicamente) para alcançar esse desempenho exigido, essa busca generalizada de excelência? Quais os impactos dessa escolha?

Não apenas o saber-fazer, mas também o “saber-ser”, os sentimentos, todos os componentes da personalidade individual é que devem ser otimizados.¹¹³

Para as organizações, esse movimento de cada trabalhador se ver como seu próprio capitalista ocorreu juntamente com o momento em que elas buscavam o acúmulo de capital, investindo em novas tecnologias e aumento de produtividade. Incentivavam, portanto, cada vez mais profissionais empreendedores e inovadores com o objetivo de que fossem agentes criativos.¹¹⁴ Como bem coloca o autor:

O trabalho sobre si do capitalista humano deveria, pois, sempre se guiar pelas demandas do mercado, pois a empregabilidade dependia justamente das competências exigidas pelas empresas macro que agregavam dentro de si as empresas individuais. O indivíduo precisava vender a si mesmo como um produto, investindo nas qualidades requeridas, fazendo o seu *marketing pessoal* e instrumentalizando sua rede de contatos pessoais (*networking*) para posicionar-se no mercado. [...] Essa servidão [do indivíduo] se intensificou à medida que o trabalho nas novas empresas, ao demandar e mobilizar qualidades pessoais inseparáveis e indistinguíveis do indivíduo, adquiridas em sua vida social dentro e fora do mundo do trabalho, acabou por colocar em questão a própria dignidade da pessoa. [...] Como todos os domínios da vida se tornaram recursos importantes do desempenho na empresa, e como a subjetividade era recrutada e avaliada pelas empresas, a totalidade da vida é que se mobilizava e se submetia aos imperativos da racionalidade administrativa. A partir do momento em que a valorização mercantil foi tomada como sinônimo da valorização de si, o fracasso no

¹¹³ LIPOVETSKY, Gilles. *A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2007, p. 263.

¹¹⁴ ANDRADE, Daniel Pereira. *Paixões, sentimentos morais e emoções: a problematização da vida “emocional” na emergência do homo oeconomicus*. 2011, p. 288.

mundo corporativo era considerado não apenas como um fracasso profissional, mas como um fracasso pessoal completo.

Assim, todos os aspectos subjetivos da vida passam a estar inseridos nesse raciocínio, onde se tem a vida inteira de uma pessoa reduzida à relação econômica “e a relação consigo mesmo e com os outros foi exclusivamente concebida de modo financeiro, sendo tudo medido em dinheiro”.¹¹⁵ Nesse momento, tem-se que os aspectos emocionais adentram no ambiente organizacional ganhando espaço cada vez mais como uma questão a ser administrada por gestores.

A cultura organizacional aparece nesse momento como um novo mecanismo de controle dos indivíduos das organizações, no sentido de tentar moldá-los às regras impostas pelos “seniores” das organizações, disseminadas por meio de comportamentos desejáveis, cerimônias, confraternizações, bandeiras, celebrações grandiosas (símbolos disseminados¹¹⁶). Mediante esses mecanismos, o que se conseguiria seria a transmissão de crenças e valores que acabariam por moldar a subjetividade dos profissionais, assim como banalizar sua conduta. Dessa maneira, seria garantido o suporte emocional a todos os trabalhadores, gerando um equilíbrio emocional.¹¹⁷ Este passaria a ser mais um novo mecanismo de controle das emoções dos trabalhadores.

2.2 O trabalho imaterial: novo rumo para a gestão das emoções nas organizações

A partir dos conceitos e mecanismos apresentados, observa-se que a influência da Administração Científica deixou suas marcas bastante arraigadas na cultura empresarial. Entretanto, nos dias atuais, um novo conceito de trabalho parece estar surgindo: o de trabalho imaterial.

Para Lazzarato, Negri e Hardt, o trabalho imaterial caracteriza uma parte importante da construção da subjetividade contemporânea. Haveria, assim, uma

¹¹⁵ *Idem*, p. 293.

¹¹⁶ Sobre esse tema, ver, por exemplo, o autor Edgar Schein, um dos mais reconhecidos sobre o assunto, e que se baseia na teoria de que a cultura de uma organização existe em três diferentes níveis, sendo eles: artefato, normas e valores e pressupostos. Apesar de merecer e ser de grande relevância, esse conceito não será aprofundado nesta dissertação, pois não se trata do foco principal estudado.

¹¹⁷ ANDRADE, Daniel Pereira. Paixões, sentimentos morais e emoções: a problematização da vida “emocional” na emergência do *homo oeconomicus*. 2011, p. 309.

nova identificação entre o saber e a produção material de modo a dificultar a distinção entre um processo e outro. Ambos comporiam o sistema produtivo. Trata-se de uma profunda identificação entre o saber e a produção. Conseqüentemente, haveria também uma similitude entre o consumo, a circulação e a produção. De acordo com Lessa (2012), tal forma de produção espalhou-se por todo o tecido social, disseminando sua lógica também para a esfera individual. Para o autor, a produção não pode mais ser vista desvinculada do capital:

O trabalho imaterial, portanto, é esse novo modo de agir que identifica a ideação, fruição e a circulação como produção. Podemos dizer, portanto que, se o capitalismo, em seu desenvolvimento, subsumiu (quase) tudo ao capital, os teóricos do “trabalho imaterial” realizam uma operação pelo menos simétrica: generalizam o conceito de produção de tal modo que toda e qualquer práxis humana se converte em “produtiva”. Ao fazê-lo, cancelam a luta de classes como motor da história e revogam a contradição capital/trabalho com a essência do mundo em que vivemos. É nesse contexto que postulam eles a “imaterialidade” do trabalho.¹¹⁸

Nessa nova concepção, não são mais os conhecimentos técnicos que contam, mas sim todo o comportamento, as formas de expressão (consigo mesmo e com os outros) e o envolvimento emocional e afetivo com a atividade em que se trabalha. De acordo com Andrade (2011), uma das formas do trabalho imaterial se manifestar seria o trabalho emocional. Para o autor, a grande mudança é que o trabalho emocional se tornou, ele próprio, diretamente, produtor de capital. “O trabalho emocional é caracterizado quando o estilo emocional de oferecer o serviço faz parte do próprio serviço”.¹¹⁹ De acordo com Arlie Hochschild, ele pode ser definido como:

A administração do sentimento [*feeling*] para criar uma manifestação facial e corporal publicamente observável: ele é vendido por um salário e, portanto, tem valor de troca. [...] requer que se induza ou suprima um sentimento para manter um semblante externo que produza o próprio estado mental em outros.¹²⁰

Dessa maneira, tem-se que todos os aspectos individuais passam a ter um valor emocional, e, assim, todo o tempo de vida da pessoa está inserido num

¹¹⁸ LESSA, Sergio. Trabalho imaterial: Negri, Lazzarato e Hardt. Disponível em: <seer.fclar.unesp.br/estudos/article/download/414/1212>. Acesso em 23 de janeiro de 2012, p. 134.

¹¹⁹ ANDRADE, Daniel Pereira. Paixões, sentimentos morais e emoções: a problematização da vida “emocional” na emergência do *homo oeconomicus*. 2011, p. 340.

¹²⁰ HOCHSCHILD, A. *The Management Heart – Commercialization of Human Feeling*. 1983, p. 7.

contexto fadado a dar lucro. O estado emocional de cada trabalhador representa, portanto, a empresa ou a marca do lugar em que ele trabalha (ANDRADE, 2011, p. 341). O que se tem é, em outras palavras, a empresa manipulando e de fato investindo no estado emocional de seus profissionais a fim de obter vantagens econômicas. Existem, portanto, regras de sentimento e de emoções que são passadas para todos os funcionários, sejam eles líderes organizacionais, sejam trabalhadores em início de carreira. Nesse sentido, finaliza Andrade:

Além dos trabalhadores da linha de frente do setor de serviço, é possível dizer que grande parte dos trabalhos imateriais se converte, em alguma medida, em um trabalho emocional, porque as novas formas de organização do trabalho promoveram inúmeros contatos pela multiplicação das interfaces comunicativas, e, nesse trabalho interativo, os parceiros corporativos precisam produzir uns sobre os outros incessantemente estados emocionais como cooperação, confiança, lealdade e motivação. A valorização da liderança dentro das empresas, que não se reduz simplesmente à formalidade do cargo de chefia, mas, sobretudo à capacidade de influência pessoal e de gestão das pessoas, colocou em destaque a empatia e a habilidade de manipulação afetiva dos novos líderes organizacionais. De fato, toda a liderança corporativa neste novo sentido, seja ela formal ou informal, transformou-se em um trabalho emocional.¹²¹

Nesse sentido, é necessário, portanto, que o trabalhador se adapte às regras emocionais das organizações, sendo preciso, primeiramente, que ele próprio faça um trabalho emocional consigo mesmo. O que se tem, portanto, nesta nova forma de trabalho é a tendência a administrar os sentimentos alheios, o que envolve tanto a vida privada quanto pública de cada um.¹²²

A partir dessa tendência, o que se busca como perfil para as organizações nesse conceito de trabalho imaterial, como profissional, é uma mistura de características que são encontradas na vida pessoal de cada pessoa, no seu ambiente social e nas situações sociais a que esteve exposta. Como bem coloca Andrade:

São essas qualidades que estão no centro gerador de valor das empresas já que são elas que permitem a cooperação, e a organização produtiva e a relação com o consumidor, tão central nessa época de foco no cliente. No entanto, iniciativa, criatividade, autonomia, responsabilidade, boa

¹²¹ ANDRADE, Daniel Pereira. Paixões, sentimentos morais e emoções: a problematização da vida “emocional” na emergência do *homo œconomicus*. 2011, p. 344.

¹²² *Idem*, p. 345.

comunicação, cooperação, liderança, sensibilidade, intuição, empatia, afetividade, capacidade de lidar com a incerteza, de analisar informações, de tomar decisões e tantas outras competências dependem diretamente da produção de si mesmo do sujeito, dificilmente podendo ser substituída por uma prescrição disciplinar das empresas.¹²³

Assim, o que se busca hoje para as organizações, para que estas alcancem o desenvolvimento econômico, encontra-se na experiência social vivida por cada um de seus funcionários. Eles é que serão responsáveis por levar, mediante uma gestão econômica de seus comportamentos, ao sucesso empresarial. Em suma, o sucesso das empresas encontra-se, em boa parte, nas relações emocionais e afetivas vividas por seus funcionários.¹²⁴

2.3. Considerações sobre o ambiente organizacional

Ao longo do século XX, a psicologia e o feminismo passam a ser vistos como aliados das mulheres, uma vez que estas se tornam as principais consumidoras de um aconselhamento terapêutico. A mulher, especialmente das classes média e alta, passa a ter uma afinidade fluida com a narrativa terapêutica. “Na medida em que é possível transferir e transpor esquemas de um campo da experiência para outro, ou de uma esfera institucional para outra, o feminismo e a psicologia puderam fazer empréstimos recíprocos.”¹²⁵ Nesse momento, a mulher passa a ser tanto a observada como a observadora, o que lhe proporciona a possibilidade de independência e de educação, as quais viriam a constituir sua saúde efetiva e sua emancipação. Essas duas esferas conjuntas possibilitam converter a experiência privada (íntima de cada mulher) em um discurso público (momento terapêutico). A recíproca influência dessas duas esferas possibilita a emergência do campo da terapia sexual, por meio da qual é possível a elaboração de um modelo de intimidade sexual e afetiva.

¹²³ *Idem*, p. 345.

¹²⁴ Gostaria de indicar como ótima leitura o texto “Biopolítica” do filósofo Peter Pal Pelbart. É nele que lemos a frase “O próprio poder se tornou pós-moderno. Isto é, ondulante, acentrado (sem centro), em rede, reticulado, molecular. Com isso, o poder, nessa sua forma mais molecular, incide diretamente sobre as nossas maneiras de perceber, de sentir, de amar, de pensar, até mesmo de criar” em que expõe uma visão sobre a relação entre vida e poder, que poderiam caracterizar o momento contemporâneo.

¹²⁵ LIPOVETSKY, Gilles. *A terceira mulher: permanência e revolução do feminino*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000, p. 42.

A ideia de intimidade combinou atributos do discurso psicológico e do feminismo, pois a sexualidade liberada tornou-se uma afirmação simultânea de saúde afetiva e emancipação política.¹²⁶

A questão política citada por Illouz faz referência a um dos principais temas do movimento feminista: o modo igualitário por meio do qual ambos os parceiros deveriam se relacionar. Essa igualdade de intimidade teve um impacto direto nos homens, os quais precisaram passar a prestar maior atenção aos seus sentimentos, ao seu “eu interno”. De forma semelhante, começou-se a ensinar às mulheres que o prazer sexual de um casal também era de sua responsabilidade, não somente dos homens, como até então se entendia. Nesse momento, as mulheres passaram a reivindicar cada vez mais seus direitos de igualdade no prazer físico em relação aos homens. “Através do ideal de intimidade, as mulheres reivindicaram mais e mais não só a igualdade, porém também a semelhança com os homens.”¹²⁷

Existem diferentes motivos para que homens e mulheres construam uma identidade tão competitiva quanto a exigida atualmente pelo mercado de trabalho. Deve-se considerar que ambos encontram nessa forma de trabalho de alto desempenho benefícios recompensadores que reforçam seu comportamento (inquestionável) nas organizações: desde salários robustos até o fato de serem notadamente vistos como pessoas de grande poder, o que leva cada um a se submeter a tais condições é bastante pessoal. O trabalho hoje é visto como tema central na vida dos indivíduos, fornecendo possibilidade de engajamento social e estruturação de identidade pessoal e profissional. Essas identidades se encontram tão imbricadas que a transposição do mundo do trabalho para o mundo privado é feita de maneira quase natural.

Entre as mulheres que alcançam cargos de destaque e poder nas organizações, muitas podem ter superado degraus importantes, como o preconceito de seus pares, a insubordinação de homens que tenham se sentido humilhados e a conquista de respeito por meio de uma postura diferenciada. Embora essa tendência seja crescente, Santos cita, em seu artigo, um estudo de Bruschini que

¹²⁶ ILLOUZ, Eva. *O amor nos tempos do capitalismo*. Rio de Janeiro: Zahar, 2011, p. 43.

¹²⁷ *Idem*, p. 46.

[...] mostra que esse crescimento do número de mulheres em espaços mais qualificados do mundo do trabalho esbarra em algumas áreas bem menos favoráveis a elas. Na ocupação de diretores financeiros, por exemplo, mesmo tendo apresentado aumento nos números de mulheres, elas representam apenas 13,1% do contingente total, o que dá sustentação à afirmação de que as mudanças no perfil de ocupação das mulheres, apesar de significativas, não representam um grande salto, muito menos uma inversão nos papéis de gênero/sexo no mundo do trabalho.¹²⁸

Entretanto, uma vez alcançada a posição desejada, muitas mulheres acabam por moldar/mudar seu comportamento de forma inconsciente. É curioso que algumas dessas mulheres, ao alcançarem esse *status*, apresentem diferentes cortes de cabelo, mudanças em suas vestimentas e até mudança no seu linguajar. Ainda é desconhecido o porquê dessas mudanças, mas seria no mínimo interessante entender quais as transformações ocorridas em mulheres que alcançam essas posições: por que sentem a necessidade de alterar determinados comportamentos? O que ganham com essas mudanças e do que abrem mão com a nova posição conquistada? Houve a necessidade de abrir mão de uma parte da vida pessoal, e em que profundidade? Para Illouz, as análises que constituem a identidade e a personalidade modernas, da divisão entre público e privado, e as articulações nas divisões de gênero, estão sugerindo grandes mudanças.

Ainda como uma característica empresarial atual, os esportes nas organizações vêm tomando espaço de destaque. Podem ser vistos também como uma alusão às características de desempenho, superação, como uma forma de se promover, e também de mostrar-se importante para a empresa. As pessoas que pertencem às equipes de esportes representam as empresas e encontram nelas um espaço importante de identificação e de reconhecimento. Muitas vezes, não se sentindo reconhecidos por suas tarefas burocráticas (talvez por não apresentarem as competências comportamentais necessárias, ou mesmo por estas não serem reconhecidas), muitos encontram na possibilidade de vitória em um esporte o reconhecimento de sua eficiência profissional. Não é incomum que na sociedade de hoje haja muita paixão por esportes radicais, que suscitem adrenalina, risco, paixão por vencer, otimização das capacidades do corpo e, por que não, superação de si

¹²⁸ SOUZA, Terezinha Martins dos Santos. A emoção como tecnologia de poder e de gênero. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/revph/article/viewFile/2466/1561>>. Acesso em 15 de setembro de 2009, p. 63.

próprio. Como reflexo do comportamento exigido dos profissionais no ambiente de trabalho, os esportes escolhidos podem ser entendidos como um espelho que reflete os comportamentos organizacionais. De acordo com Lipovetsky (2007),

Ganhar, destacar-se, buscar o êxito por todos os meios: com o esporte contemporâneo, as práticas que exprimem a superação de si tornaram-se um fato primordial da sociedade.¹²⁹

Entretanto, para toda exigência de um comportamento físico e psicológico de uma pessoa, existe um contraponto que não deve ser desconsiderado. Uma vez que, de um lado, há tamanha exigência em excelência, de outro, aparecem reações como a fragilização mental, como as doenças relacionadas à depressão, esgotamento cerebral, distúrbios relacionados à alimentação e vícios. Trata-se de aspectos importantes, que devem ser mais bem investigados, mas que não se apresentam como o foco deste trabalho.

Por outro lado, uma vez que tenham atingido esse espaço, aqueles que anteriormente o ocupavam passam a executar papéis também diferentes daqueles a que estavam acostumados, mas de que maneira? Como se sentem ao trabalhar com chefes mulheres? O que existe de diferente? Existem aspectos, como a virilidade, que são impactantes?

2.4 Diário de campo

Anotações em um diário de campo se fizeram necessárias para esta dissertação, uma vez que o foco deste trabalho está diretamente relacionado às minhas percepções durante o período de experiência profissional – enquanto inserida em organizações. Essas percepções foram possíveis por eu ter trabalhado em instituições dos mais diferentes setores, desde financeiros e industriais a empresas hospitalares, estando empregada por eles ou prestando serviço através de projetos pontuais, como contratada por consultoria especializada. Portanto, o que venho aqui expor é fruto de um sentimento pessoal, de sensações e impressões colhidas durante alguns anos, além de observações realizadas e conversas obtidas com outros profissionais sobre o assunto em questão.

¹²⁹ LIPOVETSKY, Gilles. *A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2007, p. 264.

O que venho expor não pode ser considerado como padrão de comportamento para todas as mulheres e todas as organizações; o mais difícil, inclusive, é procurar encontrar um padrão. Ou seja, são muito diversos os comportamentos e atitudes das mulheres nos ambientes organizacionais; o que pretendo mostrar são algumas características identificadas que podem explicar, em parte, o perfil feminino dentro de grandes empresas.

Chegar a altos cargos em grandes empresas não é mais algo impossível para as mulheres. Ao atingirem essas posições, as mulheres apresentam em geral facilidade de relacionamento com pares masculinos, havendo boa comunicação e, bom compartilhamento de ideias; em geral, são vistas como mulheres de respeito, que conseguiram a posição através de seu trabalho e grandes resultados, por estarem há muito tempo na organização e terem crescido junto com a empresa. Eventualmente, podem haver discordâncias de posicionamento ou ideias, mas, em geral, suas equipes as reconhecem dessa maneira.

Existem situações, entretanto, em que algumas mulheres ascendem a posições altas, mas são pouco reconhecidas pelas equipes. Em geral, nessas situações, podem ser encontradas mulheres casadas ou namoradas de profissionais de alto poder na mesma organização – ou indicadas por outra. Apesar de interessante também essa situação, para este trabalho, não será considerada.

Ao atingirem posições de alta responsabilidade, as mulheres passam a circular em ambientes nos quais a presença de homens se dá com maior frequência. Ainda hoje, as lideranças das empresas apresentam maior número de homens em comparação às mulheres. Assim, para que mantenham uma imagem coerente àquela que as fez crescer, precisam agir de forma que seus colegas as continuem reconhecendo e respeitando. Muitas passam, assim, a assumir um vestuário mais sério e sóbrio, não aparentando “sensualidade”; os cortes de cabelo em geral são mais curtos; suas falas apresentam uma característica mais direta, assertiva; não dispõem de tempo para entrar em detalhes de processos e informações; se munem de informações, em geral, de pessoas de sua equipe de confiança.

Uma característica geralmente percebida é que mulheres nessas posições buscam encontrar, em suas equipes, pontos de interesse comuns a fim de se

sentirem acolhidas – tanto por homens quanto por outras mulheres de sua equipe. Quando não têm essa sensação, buscam apoio em outras mulheres, com “cargos pares”.¹³⁰

Em geral as equipes de trabalho das mulheres chefes apresentam vestimentas muito semelhantes às de sua superior. Por exemplo, passa a ser um padrão que toda a equipe que uma determinada mulher use com frequência camisas longas com cintos na cintura; ou que apresentem um lenço no pescoço sobrepondo-se às camisas; ou, ainda, que haja um conjunto, um estilo padrão de calça, camisa ou *tailleur* [saia e casaco] em tons pastel, que não venham a chamar muita atenção. Em outra equipe, liderada por outra mulher, ao contrário, tem-se uma chefe com vestimenta diversificada, usando vestidos na altura do joelho, calças mais largas e camisas ou camisetas. Nessa equipe, nota-se que a vestimenta também se torna mais leve, mais solta, o que acaba se refletindo no próprio comportamento e nas formas de ação. Enquanto na primeira se têm comportamentos mais rígidos, mais “certinhos”, comportamentos mais “*by the book*”, com pouca flexibilidade de manobra, na outra têm-se formas de condução de processos mais pessoais, mais fluidos, que buscam de outras maneiras solucionar uma mesma problemática. Essas duas equipes passam também a “competir” entre si, buscando mostrar-se cada qual a mais eficiente no trabalho, aquela que consegue maior brilho e reconhecimento por parte do chefe das suas chefes.

Com relação ao comportamento, não é possível estabelecer um padrão único, uma vez que cada liderança impõe naturalmente a sua forma de trabalho. Entretanto, alguns detalhes podem ser notados. Em assuntos particulares, algumas se mostram fechadas, não possibilitam abertura às suas equipes para falar de suas intimidades, apesar de tratarem de assuntos pessoais. Não permitem que a aproximação com seus funcionários seja mediante a via privada; a comunicação é direta, no sentido de abarcar questões de trabalho, decisões a serem tomadas. Outras, todavia, apreciam muito quando as mulheres de suas equipes se envolvem na discussão de suas próprias intimidades, quando expõem situações particulares e familiares, e suas equipes compartilham, dão opinião, aconselham. Para essas

¹³⁰ Em uma estrutura hierárquica nas organizações, pode-se ter dentro de uma mesma área, sub áreas, que são geridas, em geral, por profissionais do mesmo nível. Assim se diz que estas gestões têm cargos pares, níveis iguais de gestão.

peessoas, a exposição da vida privada faz parte do cotidiano público. Uma pessoa tem a liberdade de dar conselhos, de ser confidente, apenas pelo fato de fazer parte da equipe. Parece que, quanto mais se compartilha a vida privada, maior o grau de confiança estabelecido; e quanto mais rápida for essa abertura, mais rápida será a aceitação a todo esse processo. Existe a necessidade de se falar sobre as intimidades, de se falar da vida particular, parecendo que isso se tornou um lugar comum. Assim, passa a ser normal que, na ausência de sua atriz principal, as equipes conversem sobre a vida alheia.

Apelidos, simplificações dos nomes de suas equipes: nem para esse aspecto há um padrão que possa se estabelecer. Mas é comum que as mulheres tendam a chamar outras pessoas com as quais trabalham por apelidos, simplificações de seus nomes: Tati, Rô, Má, Fá, seria isso uma demonstração de que estão abertas para um contato mais próximo, menos formal, mais “publicizado”? Existem situações em que elas se chamam umas às outras por palavras “carinhosas” como: Flor, querida, amiga. Parece haver uma mistura, uma mescla na comunicação, ou mesmo uma confusão entre aquilo que é privado, conquistado, íntimo e aquilo que é público, de todos. Aquelas pessoas que não agirem de forma semelhante, trazendo ao palco sua intimidade, podem se defrontar com alguma dificuldade de adaptação. Quando se tem um grupo feminino, é importante que todos joguem do mesmo modo, que as diferenças não tenham tanta ênfase; o compartilhamento dos mesmos sentimentos, emoções e opiniões parece ser um ponto importante para as mulheres.

Com relação a este último ponto, é comum que as equipes de mulheres venham a ter comportamentos semelhantes, assuntos parecidos, piadas com o mesmo senso de humor. Esses grupos se mostram fechados, se protegem, acolhem outras pessoas quando apresentam comportamentos semelhantes; conversam sobre as roupas de outras mulheres, se aglutinam muitas vezes em pequenas rodas para comentar algo, falam baixo, e depois se dispersam. Protegem-se agindo assim; qualificam muitas vezes um profissional como bom ou ruim de acordo com uma relação de amizade, intimidade; defendem seu espaço de trabalho e posição na empresa assim como as leões à sua prole. A seleção natural passa enfim a ocorrer. Entre as mulheres gestoras de equipes dessa espécie, é necessário muito amadurecimento para lidar com essas situações. Saber ouvir, filtrar e extrair o que é

necessário e importante. Várias dessas características típicas de formação de grupo e equipes de trabalho ocorrem certamente em outros locais e não são exclusivas das empresas. Mas é nelas que a intimidade aparece mais claramente como um “bem econômico”, um capital.

Até o momento, foram poucas as mulheres com quem me deparei que conseguiram trabalhar com mulheres diferentes delas. Aquelas que o fazem possuem uma grande experiência de trabalho, lidaram com diferentes equipes, passaram por diferentes empresas e áreas, além de serem muito objetivas e focadas no trabalho. Conseguem distinguir o lado pessoal do lado profissional; conseguem trabalhar com diferentes tipos de profissionais, validando as diferenças. Para essas, parece, um profissional é um profissional, não há distinção de sexo. Compreendem as diferenças, flexibilizam as necessidades, mas se misturam no trabalho com muita facilidade. Almoçam com diferentes pessoas, conversam com gente de diversos níveis hierárquicos, e mantêm suas intimidades ainda no privado.

Decerto essa uma visão restrita e baseada em algumas vivências profissionais, podendo haver outros olhares para experiências semelhantes. Para essas mulheres, é difícil estabelecer um padrão de comportamento, de ideias, de percepções. Elas agem de formas distintas, de acordo com suas equipes e sua liderança.

3. O FEMININO NO TEMPO DA ALTA PERFORMANCE

Este capítulo irá avaliar o conteúdo das entrevistas realizadas apresentando os principais pontos trazidos durante as conversas. Após as colocações comportamentais das entrevistas, será realizada uma análise de depoimentos que apresentaram grande relação com o tema desta dissertação.

Para esta dissertação foram entrevistadas três mulheres, na faixa etária de 45 a 50 anos, atualmente atuantes no mundo organizacional, em empresas de grande porte em São Paulo, multinacionais e nacionais, do setor privado. Elas ocupam cargos de grande responsabilidade e exposição, como vice-presidência e diretoria. A elas foi apresentado o objetivo deste trabalho e a relevância desta pesquisa, tendo as três concordado com o procedimento e apoiado sua importância. Todas as conversas foram realizadas no ambiente de trabalho de cada uma, em uma sala

fechada e reservada, com a permissão de serem gravadas; o tempo das conversas variou de 1h30 a 2 horas.

3.1 Aspectos comportamentais

Curiosamente, uma vez que as entrevistas não conseguiram ser marcadas em um horário diferente do horário comercial, todos os encontros se deram no próprio ambiente de trabalho das entrevistadas (em salas de reunião, ou em suas próprias salas). O contato inicial não apresentou um mesmo padrão, tendo sido realizado diretamente com elas ou por agendamento direto com suas secretárias.

As entrevistadas apresentaram diferentes posturas corporais durante as entrevistas. C1,¹³¹ por exemplo, ao entrar na sala foi assertiva em sua primeira frase ao avisar à entrevistadora que dispunha de apenas 45 minutos para realizarmos a conversa, pois outra reunião já estava agendada após a conversa. Em seguida “avisou” à entrevistadora que estava acostumada a realizar entrevistas como estas, pois muitas pessoas a procuram para saber de sua trajetória de vida profissional.

Durante toda a conversa, C1 mostrou-se bastante aberta para responder às perguntas realizadas. Entretanto, essa abertura aparentemente mostrou-se limitada a um discurso já preparado, previamente, como se confirmasse a sua primeira impressão, de uma entrevista à qual já estivesse “acostumada” a realizar. Sua postura corporal durante toda a conversa foi sempre de pernas cruzadas, sentada levemente de lado na cadeira ao meu lado, gesticulando de forma bastante sutil com uma das mãos; encontrou-se recostada na cadeira durante toda a entrevista; sua vestimenta era um *tailleur* claro, cabelos bem arrumados; voz serena, sem grandes oscilações durante a conversa – a qual se estendeu por 1h30. A entrevistadora teve espaço de tempo para realizar três perguntas, considerando que a última foi feita após C1 olhar para seu relógio.

G1 mostrou-se durante toda a entrevista bastante natural. Deu a impressão de que a intimidade, a fluidez da conversa, foram de certo modo sendo construídas a partir da naturalidade pessoal da própria entrevistada. A cada nova pergunta

¹³¹ A fim de que se mantenha em sigilo a identidade das profissionais entrevistadas, as mesmas serão citadas nesta dissertação por C1, G1, e S1.

realizada, a entrevistada dava um tempo para reflexão, mostrando, diferentemente da primeira, que não estava com um discurso preparado, ou com uma “defesa” para a conversa; em relação às aquelas perguntas para as quais não possuía resposta direta, procurava esclarecer junto à entrevistadora sua compreensão. Sua postura corporal intercalou momentos de braços cruzados, braços abertos, maior e menor proximidade junto à pesquisadora, mas sempre sentada de frente; seu tom de voz oscilou durante a conversa, assim como suas reações corporais. Ao falar de questões pessoais, usava um tom mais baixo, porém mais espontâneo. Mostrou-se bastante à vontade durante toda a conversa e soube abrir espaço para perguntas próprias e reflexões, não se impondo nem evitando entrar em sua privacidade.

S1 mostrou-se muito solícita durante toda a entrevista, chegando a comunicar sua total disponibilidade durante a conversa – fosse nesse dia ou em outros. Permaneceu durante toda a conversa com o seu crachá em mãos, não o largando em nenhum momento. Como primeiro contato, comparativamente entre as três entrevistadas, foi a mais “dura”, parecendo mostrar uma distância; entretanto, durante a conversa foi se soltando, não mostrando nenhuma dificuldade em expor seus pensamentos ou situações pessoais.

3.2 Análise das entrevistas

Cada entrevista realizada foi bastante diferente, uma em relação a outra, na forma como as entrevistadas expunham suas respostas; o tom da voz, a segurança nas respostas, a abertura e disponibilidade para falarem da sua privacidade e a assertividade com que respondiam às perguntas. Entretanto, todas as falas estavam permeadas por momentos de sensibilidade e docilidade, principalmente ao relatarem questões pessoais, de sua família.

As perguntas foram feitas de forma a poderem ser respondidas tanto em um âmbito profissional quanto pessoal. Durante os primeiros momentos da entrevista, as entrevistadas se mostraram bastante profissionais, direcionando com frequência suas respostas para um ambiente seguro, para exemplos que remetiam ao trabalho. Somente após algum tempo do início das entrevistas é que elas abriram um espaço

em seu discurso para inserir e expressar um pouco de seus sentimentos e emoções no que se referia às respostas em relação à vida pessoal; mostravam iniciar um movimento de confiança, possibilitando refletir sobre si mesmas, falar de exemplos privados, de suas confidencialidades, desprovidas de máscaras profissionais. Quando esses momentos foram possíveis – e que presente foi poder compartilhá-los –, logo em seguida as entrevistadas se fechavam como se quisessem se proteger e voltar para um lado mais "seguro", "racional", menos emotivo e afetivo; como se ali não fosse o ambiente mais propício para exporem suas sutilezas e fragilidades. Em muitos momentos das conversas, o discurso profissional apresentava dados tanto da esfera pessoal quanto profissional, sugerindo uma mistura entre esses dois campos. Como mostra um trecho das entrevistas:

Eu quero que meus filhos sejam bem sucedidos, o que que é isso, eu quero que minha equipe produza bons resultados, que a tua satisfação como gestora, que a tua satisfação de ser mãe, de ver os seus filhos formados, com bons empregos, sabendo se relacionar bem com seus namorados, maridos...não é este o padrão que a gente busca? É como se fossem o objetivo estratégico de uma empresa. (G1)

O sentido de proteção não é mais de auto suficiência. É da suficiência e do bem estar daquele que você ama, daquele que você protege... Acho que esses são os valores cruciais que você carrega quando você tá defendendo ideias também no ambiente de trabalho. A verdade, a intensidade, o senso de justiça, a forma como você se posiciona, como você se permite conhecer também pode levar aquele teu grupo a ser mais realizado ou menos. (C1)

A questão da lógica organizacional permeando a vida privada se fez presente, mostrando que, de fato, parece haver uma mistura das esferas pública e pessoal. Os exemplos mencionados mostram essa mescla.

Outro aspecto bastante presente também foi a questão da performance, do alto desempenho. Apresentado de forma natural por meio dos discursos, a performance sempre esteve presente na trajetória de vida dessas profissionais:

Sinceramente, eu acredito que você não cresce sem pressão. Não sei, você pode até crescer, mas não na mesma velocidade. Acho que os grandes obstáculos, a gente vence os nossos medos... Vou dar um exemplo bem bobo para você: Você está fazendo um esporte radical, enquanto você não toma um tombo o seu medo é muito maior. Até a hora que você perceber que o tombo, o risco é uma coisa administrável, aí você passa a ousar mais, entende o que eu quero dizer? É bem jargão o que eu vou te falar, mas aquela zona de conforto, aquela coisa de estar tudo bem, você fica naquilo e não tem desafio entendeu. [...] Não sei se isso tem a ver com a minha criação

ou se vem de mim mesmo, eu gosto muito de desafio e eu não gosto de competir. Engraçado né? Nunca gostei de esporte coletivo, essa coisa de competir, corrida, ver quem é melhor e ganha, nunca senti prazer nisto, mas eu sempre senti prazer em vencer os meus próprios desafios, vencer as minhas limitações, entende? (G1)

Então eu me cobro como se eu fosse o próprio cliente. Para mim todas as pessoas que estão comigo, neste mesmo sentido. Dai você lida com várias pessoas, com diversos estilos e isso é bastante complicado. Ninguém é igual a você, ninguém aguenta o seu ritmo, você tem que trabalhar com as pessoas porque você depende delas, da equipe, de motivar as pessoas, é complicado. (S1)

O ritmo de trabalho, o grau de exigência com o desempenho dos funcionários, essa questão intrínseca de superar-se constantemente é trazida para a vida e para a fala das entrevistadas; é um trabalhar para superar-se sempre, para superar desafios, não mostrando haver outras formas possíveis de trabalho e de vida. Assim como na vida pessoal das três entrevistadas, todas tiveram uma história de grande superação, de vencer obstáculos e de virem de famílias batalhadoras, mas que enfatizaram em algum momento, e de diferentes formas, o desenvolvimento profissional (por meio de incentivos a estudos, e também profissional). Os limites que existiam na vida delas foram superados e transformados em vivências ricas, que exigiram sempre, uma performance diferenciada no que se refere à sua forma de enfrentamento e condução da vida como um todo.

Outro ponto trazido pelas entrevistadas e que tem relação com a questão da feminilidade foi a experiência da vivência do papel de maternidade e sua relação com o êxito profissional.

Ela não gosta de esporte, uma criança por exemplo. E o pai louco por futebol e você quer que seu filho... não adianta, ela não vai jogar, ela não vai querer ir com você no jogo, não adianta insistir. É que nem pegar uma pessoa da área operacional e querer que ela venda, ela não vai se sentir bem naquele ambiente, não vai vender. Eu acredito, não é uma teoria, é uma intuição, eu tenho quase certeza de que isso ajuda. (G1)

Então acho que estava escrito que sou uma pessoa que me vinculo muito pelas intuições, acho que isso é um lado positivo dentro daquilo que me motiva. [...] Acho que o fato de ser mulher também nos dá condição de viver algo que no mundo masculino também é possível, sim, mas você gerar o ser humano, isto te modifica intimamente, é uma pessoa, ela gerando um filho, ou tendo a responsabilidade de ter um filho, a tua relação com o mundo muda. O sentido de proteção não é mais de autossuficiência. É da suficiência e do bem estar daquele que você ama, daquele que você protege... Acho que esses

são os valores cruciais que você carrega quando você tá defendendo ideias também no ambiente de trabalho. (C1)

Mais uma vez a experiência da vida privada se faz importante em situações da vida pública. Uma das características mais classificadoras do que se entende como o papel feminino (a gestação) aparece como uma vivência modificadora da mulher e de suas capacidades, e que pode ser transpassada para uma situação de trabalho, em que são necessárias outras formas de compreensão. Poderá ser esse um fator que facilite a circulação e o crescimento das mulheres em altos cargos nas organizações (que necessitam de habilidades de gestão)? Será esse um fator de vantagem para líderes “mães”?

Existem três pontos importantes que apareceram com relevância no discurso das três entrevistadas e que tomaram grande parte do tempo de nossa conversa: a família (pais, marido, filhos), a formação educacional, e um sentido para a vida e trabalho, um legado. Sem dúvida, as entrevistadas deixaram claro para a pesquisadora que, se chegaram ao nível de carreira em que estão hoje, muito devem à sua família, no que diz respeito a seus pais, maridos e filhos. Estas três entidades são como pilares de sustentação para as entrevistadas.

Meu pai faleceu quando eu 15 anos e ela (mãe) teve que buscar depois que ele faleceu, uma atividade porque ela era prendas domésticas. [...]. Então essa fibra, estes valores, este algo a mais que seus pais te dão estão lá dentro de você. Então este propósito, esta garra, o que impulsiona, ele precisa ser nutrido. [...] valores familiares pautados na ética, na integridade naquilo que realmente significa ser um cidadão decente, ou a família unida. Essa unidade familiar, célula familiar é importante para se sentir pertencente a algo e também estimular este tipo de sentimento de valor naquilo que você faz. (C1)

Olha, se eu cheguei aonde eu cheguei foi por duas principais pessoas: minha mãe e meu marido. [...] E por que minha mãe? Porque ela sempre quis que eu crescesse profissionalmente e ganhasse dinheiro. Então assim, você vai viajar? Pode deixar que eu vou na sua casa e cuido dos seus filhos. Ela passava, cozinhava e ajudava ele (marido) no que fosse preciso. [...] Eu sempre tive esses dois suportes. (S1)

A FAMÍLIA

Os pais representam a base dos valores que elas carregam até hoje e é o que procuram passar a seus filhos; cada entrevistada, de acordo com sua história de vida, expôs que estes foram seus maiores incentivadores na vida. Segundo elas, seus pais não se deixaram abalar pelas vicissitudes de suas vidas para dar o que podiam de melhor a seus filhos. Não por acaso, elas usam bastante os temas "fibra", "coragem", "garra", "força de vontade", além de expressarem o sentimento de sempre se fazer o seu melhor para conquistar seu espaço. C1 pode expressar um pouco deste seu sentimento através do comentário:

Eu nasci de parteira, em Santos, meus pais alugavam um quarto, eu comia pão seco atrás da porta, me deram educação, meu pai faleceu, minha mãe encontrou um ex-namorado, então a figura masculina que eu tive foi esta e ele foi embora quando eu tive (*sic*) 15 anos, mas tudo isso foi essencial para que eu desse valor para as sutilezas da vida e eu pudesse passar com intensidade e vibração para aqueles que eu amo.

Para G1, o sentido da sua força atual está fortemente atrelado à pressão que foi criada pelo pai, como exposto:

Tinha, muita cobrança... e nunca assim, você foi bem; você fez a sua obrigação. Porque é o mínimo que você tem que fazer, então faça bem feito, porque custa caro. Então, eu cresci neste ambiente e isto não muda e não mudou até hoje. [...] Não fico esperando elogios de ninguém, eu faço o que eu tenho que fazer e o melhor possível, e não basta eu achar que fiz bem feito. [...] Então, para mim, esta cobrança eu tive desde pequena.

Todas as entrevistadas falaram de seus pais de forma muito carinhosa, com saudade (sobre aqueles que já faleceram) e com respeito; deixaram claro que estes foram a inspiração para que chegassem aonde estão, e que sem eles talvez não tivessem alcançado a posição atual.

Os maridos, muitas vezes citados durante todas as entrevistas, pareciam tomar vida nos discursos, tamanha a frequência com que eram citados (não somente frequência, mas sim intensidade das falas, gestos que acompanhavam, olhares, como se estivessem buscando em sua história os momentos ocorridos). Eles, além de inspiradores, foram os grandes incentivadores da carreira das

entrevistadas. Todas citaram que, durante o seu crescimento na carreira, eles sempre estiveram ao lado, incentivando no que precisasse, auxiliando com os filhos, compartilhando das tomadas de decisão e até do mesmo setor de atuação:

Para S1:

Eu preciso ficar até mais tarde, você fica com as crianças? Sim, ele cuidava, ele lavava, dava banho nas crianças, ele fazia comida para as crianças, tudo, tudo. [...] Se ele não tivesse dado esse apoio e não me deixasse livre para trabalhar e cuidasse do que tinha que cuidar, eu acho que eu teria problema.

Para C1:

Então, ele foi muito importante para a minha carreira, para a minha vida também [...]. Essa coisa da relação de confiança é importante para que você faça escolhas, porque isso [trabalho] pode chegar em um limiar em que se o amor não for forte, ele pode destruir relações.

Para G1, a presença constante do marido em sua fala deixa claro o significado que ele possui em todo o seu desenvolvimento;

E eu não falei de outro fator fundamental para a minha vida que foi meu marido, meu segundo marido. Ele foi a minha estrutura durante este tempo todo, e eu a dele tanto quanto. Tudo bem, eu poderia ter feito tudo isso sozinha, mas com um marido que não me apoiasse, eu não iria fazer. [...] Poxa, se você tem que viajar, viaja, se você tem que estudar, estuda, se eu (marido) tiver que ficar com as crianças e você trabalhar, ok, então quando eu precisar trabalhar você fica e eu vou. A gente sempre compartilhou o espaço que a gente dividia como casal em condições iguais. Então, ele é meu grande confidente, é o meu *coaching*, é para quem eu conto as coisas, e eu conto as coisas que eu sinto, coisa que eu não posso fazer aqui com ninguém.”

Para um deles, o trabalho de sua esposa poderia ser visto como seu concorrente:

Cada desafio que eu assumia, meu compromisso aumentava, e, portanto a minha dedicação também, porque ele (marido) falava: “Então, vamos fazer uma matemática aqui, se temos um tempo que se dedica ao trabalho, e um tempo que dedica à família, estão faltando horas para a família aqui, tá (*sic*) faltando hora extra para a família”. (C1)

Conforme exposto pela entrevistada, esta frase ela compreendeu como um apoio, sem cobrança. Todas acreditam que houve um processo de crescimento e amadurecimento da relação de casal, uma vez que todas puderam ao menos citar alguma dificuldade em um determinado momento da carreira, de conciliar trabalho e marido.

A gente só se magoa com uma pessoa quando a gente espera alguma coisa dela, naquele momento eu esperei que ele dissesse: “Não se preocupa com isso, eu estou do seu lado, vai dar tudo certo, a hora que você quiser arriscar eu estou com você”. E foi o que eu fiz com ele quando ele quis arriscar, ser sócio, eu falei para ele: “Eu vou com você para debaixo da ponte se tiver que ir”; estou junto com você. E ele falou: “Vamos ver, ver se vale a pena, eu vou querer avaliar se vale a pena...”, quando ele falou isso eu disse, para. Nada do que eu fiz até hoje serviu? Todo o sacrifício que eu fiz para guardar dinheiro, para eu ter que me submeter à tua avaliação, tua decisão, tua palavra final? Eu não vou deixar você arriscar, porque eu também me sacrifiquei. Para. Aí comecei a pirar com isso. Aí nossa conversa não saia mais do lugar; um dia ele deu uma trucada. Então a nossa solução é se separar, se você quer tomar decisão sobre essas questões, então...E eu falei, fechado, Pode fazer as contas que nós vamos nos separar. Minha filha, a gente levou seis meses, nós dividimos tudo, as contas, tudo. A gente só compartilhava as despesas e é assim até hoje. Mais do que nunca, eu dei mais foco à parte financeira da minha vida, para criar independência. (G1)

Então eu sofri porque quando comecei minha carreira internacional, com viagens, com cursos de liderança principalmente à partir de 2002, [...] eu comecei a ter dificuldade no meu relacionamento pessoal. [...] Só que depois é natural que você necessite fazer viagens mais prolongadas, e ele não aceitou muito bem isso. (C1)

Todas tiveram uma "crise" em seu casamento que precisou ser elaborada para que o casal se mantivesse unido; essa crise, entretanto, é vista por elas como um momento de "prova" do casal, e que, quando superada, mais unidos permanecem.

Os filhos, estes são o sentido de alegria da vida, a preocupação atual e o orgulho de suas mães. Todas as entrevistadas possuem ao menos dois filhos, e estes aparecem em suas falas de forma muito carinhosa. Com diferentes idades, para C1

Ver meus filhos estudando, fazendo cursos, fazendo escolhas, tendo diálogo conosco em casa... Esses dias a P. estava fazendo o currículo dela e o irmão ajudou [...] então assim, esse diálogo é essencial e isso a gente só reproduz quando a gente tem um ambiente fértil para isto. (C1)

É sinal de que conseguiu e está conseguindo construir uma carreira de sucesso, pois eles a usam como um modelo de referência, e que os receios de possíveis traumas ocorridos no passado foram hoje superados.

Anos se passam e ele começa a trabalhar, e eu me lembro alguns anos depois quando meu filho do meio estava em dúvida do que devia fazer, daí o X. lança assim: “Imagina, você não tem que deixar de fazer uma coisa para ir na outra; faz que nem a mamãe, ela sempre acha um jeito de encaixar, se envolve no trabalho, com um grupo, dá aula” [...] olha que legal. Então veja o que foi um dilema em um dado momento, não foi algo traumático porque a essência ficou, pelo propósito, pela paixão pelo trabalho, pela possibilidade que eu tive de me desenvolver... (C1)

Para S1, esse é o momento de sua vida em que mais precisará estar perto de seus filhos. Para ela, é preciso deixar muito presente a figura materna, pois os filhos estão na idade da adolescência, e os riscos nessa época são bastante grandes, o que justifica o seu desejo atualmente de não buscar novos desafios na carreira, pois quer estar mais presente para eles.

Eu considero que a fase que meus filhos estão agora é muito mais importante a minha presença, porque eles estão em uma idade de 12 e 14, são homens, adolescentes, companhia, cigarro, drogas, agora eu tenho que tomar atenção. Agora eu estou no meio termo, pelo menos por enquanto [...]. tudo que é de mão beijada não tem tanto valor mesmo. Isso é um fator importante, e a preocupação que eu tenho com os meus filhos, acho que eles têm muitas coisas de mão beijada. Estou errando na educação deles. [...] O medo é de que eu não tenha criado meus filhos para eles darem valor às coisas. Acho que as coisas muito fáceis a gente acaba não dando valor. Às vezes eu tenho essa preocupação, será que eu estou criando meus filhos no sentido de eles darem valor ao que eles têm? (S1)

Pelo fato de ter se dedicado muito à carreira profissional, S1 apresenta na sua fala alguns pontos de atenção quando se trata da educação que deu a seus filhos, assim como o tempo que teve disponível ao lado deles:

Tenho ciência absoluta que eu fiquei pouco com os meus filhos, pouco. Eu sempre trabalhei direto, eu sempre fiquei pouco com eles. Eles foram criados dentro de uma escola, o tempo todo. Só depois de uma certa idade que eles passaram a ficar meio período [na escola]. Eu tenho ciência que participei pouco da vida deles, e as vezes falo não cheguei a me arrepender ainda porque a gente cria o filho para o mundo, então eu coloquei isso na minha cabeça.

S1 deixa transparecer que não pode acompanhar de perto o desenvolvimento de seus filhos, tendo que deixar isso a cargo de instituições escolares, e que encontrou uma forma de poder conviver com essa dificuldade. Sente alguma culpa, uma vez que eles são criados para o mundo.

É, meus filhos [...] não adianta, eu não seria feliz se eles não estivessem bem, eles são muito bons, sabe? eles estão bem, então...

Quanto a M. G., os filhos também são motivo para que ela se veja bastante feliz e confirmam, ao mesmo tempo, que as escolhas que ela realizou em sua vida profissional, em sua carreira, foram acertadas. Entretanto, para M.G. ainda existe certa preocupação com relação a um de seus filhos no que diz respeito a seu encaminhamento para a vida.

Eu acho que no fim vai dar tudo certo. Mas eles me preocupam. Eu não consegui exercer uma certa pressão para que ele (filho mais velho) tome uma atitude na vida dele [...] me deixa um pouco irritada, me deixa insegura porque também eu perdi o controle das coisas, eu sou obrigada a aceitar uma coisa que está andando à deriva. (G1)

Para cada uma das entrevistadas, o significado que os filhos possuem na vida delas é muito importante, e as expectativas que elas possuem com eles, da mesma forma, são grandes. Mas todas acabam por exprimir que os filhos foram de alguma forma um acontecimento normal em suas vidas (não de maneira diminutiva), no sentido de que representam outra face do desenvolvimento das mulheres, e que são a inspiração delas para continuarem a batalhar pela carreira e pelo desenvolvimento profissional. G1 expressa esse sentimento de forma bonita e clara, em uma relação que procura fazer entre o sentido de criar filhos e a capacidade de gestão.

Algo me diz que uma pessoa que tem mais de um filho pode ser muito melhor gestora do que uma pessoa que não tem filho. Porque ela vive na pele, ela vive no sentimento o que é ter que lidar com pessoas diferentes. Quando você tem dois filhos, você é obrigada a compreender duas realidades diferentes. O que funciona para um não funciona para outro. [...] Eu quero que

meus filhos sejam bem-sucedidos, o que que é isso, eu quero que minha equipe produza bons resultados, que a tua satisfação como gestora, que a tua satisfação de ser mãe, de ver os seus filhos formados, com bons empregos, sabendo se relacionar bem com seus namorados, maridos... não é este o padrão que a gente busca? É como se fossem o objetivo estratégico de uma empresa. (G1)

Aqui, a gestão empresarial é readaptada para o universo doméstico. Inventase um modo de ser mãe captando para dentro dessa função as capacidades de liderança, trabalho, disciplina e criação exigidas dentro da empresa.

A FORMAÇÃO EDUCACIONAL

O conhecimento e a competência técnica não são adquiridos de forma simples e exclusivamente pelo desempenho de uma função dentro das organizações. O conhecimento técnico, portanto, é adquirido no decorrer de uma vida profissional também por meio de cursos de especialização, cursos de atualização, MBAs, mestrados e outros. Estão incluídos nesse âmbito os cursos de idiomas, ferramentas especializadas de metodologias de trabalho, uma área de conhecimento que devem ser buscada pelos profissionais a todos os momentos da vida, considerando-se que, uma vez adquiridos, maiores conexões (interconexões) poderão ser feitas entre diferentes pontos, abordagens, áreas e setores, podendo haver, assim, uma transdisciplinaridade dos saberes.

O eixo educacional, aquilo que te dá a competência técnica que não pode ser questionada e também essa força de propósito de você saber de uma forma deliberada aonde você quer chegar. [...]. Eu fiz uma Pontifícia Universidade Católica [...], chegando lá uma 2ª feira para ter aula e a faculdade lacrada, onde pegava uma taxi e as pessoas falavam: “Você estuda na PUC?”, como se eu fosse subversiva, e acho que eu aprendi a cursar uma universidade como a PUC, a ter uma visão bastante crítica da sociedade e da atuação cidadã que nós precisamos ter ampliando a consciência do que nosso papel pode fazer nesta sociedade. (C1)

Em outro momento, C1 coloca a importância de formações posteriores, de investimento após sua graduação na faculdade.

[...] eu acho que a gente [ela e o marido] teve esse momento sofrido, quando decidi, depois de me formar na PUC e ter iniciado minha carreira profissional, saindo de Dados para RH, eu fui assumindo funções gerenciais [...] fui assumindo coordenação, depois a gerência, gerenciando área técnica,

engenheiros, cada vez mais com uma equipe com temas mais abrangentes. Em um certo momento eu senti a necessidade de, além da experiência gerencial e da minha formação da graduação, de fazer a pós-graduação [...] e eu tinha meus filhos pequenos... Daí eu disse “olha D., eu preciso do seu apoio, o que você acha, estou sentindo que minha experiência profissional e gerencial, ela não é o suficiente para que depois eu alce outros voos... Eu preciso voltar para os bancos da escola, você me ajuda?” Neste momento ele foi ótimo, me apoiou, me ajudou, e fui fazer a pós [...] me senti a vovó da turma porque [...] na época eram todos jovens e eu lá voltando para a especialização... Mas foi ótimo, fiz em 99, 2000 e foi importante. (C1)

S1 também encontra na formação um de seus pilares profissionais, como apresenta no diálogo abaixo:

R: Você casou com que idade?

S1: 27 ou 28 anos, estudei, meus filhos eram pequeninhos, meu filho tinha dois anos, o outro quatro, e eu estava fazendo MBA, de um ano e meio; agora eles estão com 11 e 13 e eu estou finalizando outro MBA. (S1)

Para todas as entrevistadas, esse é um fator muito importante na vida. Elas mostraram sempre se dedicar e aprofundar seus conhecimentos nas suas áreas de profissão, buscando maior capacidade de diálogo, portanto buscando maior ascensão na carreira.

UM SENTIDO PARA A VIDA E O TRABALHO, UM LEGADO

Afinal de contas, o que as entrevistadas buscam? O que perseguem para a vida delas com todo o investimento na carreira? O que as fez tomar decisões bastante conflituosas no sentido de constantemente se questionarem sobre se o que estavam priorizando valeria a pena? O que inspira atualmente essas mulheres na busca de seu desenvolvimento e realização no trabalho? De forma distinta, e considerando a breve oportunidade de conhecer suas histórias, cada uma delas possui uma razão diferente que responde em parte a essas questões, mas todas expõem de forma comum o desejo de deixar para a sociedade um legado, uma história, um resultado de seus esforços.

C1 expressa esse sentido da seguinte maneira:

Eu quero fazer a diferença nesta sociedade, quero deixar um legado mesmo que não seja da dimensão de um Gandhi, Mandela que são meus ícones, de um... de um Carlitos, que me inspira... esses que eu tiro o elixir de visões mágicas da vida, mas eu tenho a condição hoje de olhar para meus filhos, se eles têm uma boa qualidade musical e prezam a música, eles devolvem e falam de que isto é por causa dos pais.

Para G1, esse sentido de vida aparece em diferentes fragmentos da entrevista, que podem ser lidos abaixo:

R: A que então você aspira hoje?

G1: Nossa, sabe, essa pergunta que você me fez, me fez numa fase complicada. Eu até comentei com meu marido esses dias. [...] E agora? Qual vai ser o próximo passo? Mas uma coisa você pode ter certeza, ele não vai poder me custar isso tudo que eu conquistei. Seja lá o que eu decida fazer daqui para frente, eu quero viver mais quarenta anos. [...] Hoje o que eu mais penso é em preservar tudo o que eu já conquistei até hoje. [...] Tenho muito claro que meus filhos vão partir, que eles vão seguir a vida deles, o mais novo já está, quando chega final de semana quando muito a gente almoça com ele, ele quer sair com os amigos... Eu acho que daqui para frente vai ser muito eu e ele, meu marido.

Para S1, o sentido da vida está efetivamente bastante ligado ao trabalho, ao que denominou competência:

S1: Eu sei que no final do mês eu tenho que pagar aquelas contas, lógico, o dinheiro é muito importante, mas assim, antes do dinheiro, a carreira era mais importante, primeiro a carreira, era mais importante, e com ela eu tenho o dinheiro, então eu sinto que me moveu foi o meu trabalho. Eu preciso trabalhar, eu preciso fazer diferente, eu preciso ser considerada uma profissional de destaque no mercado [...].

R: O que é ser um profissional de destaque?

S1: Competência e conhecimento. Ela manja de tudo de previdência, ela sabe o que ela está falando, isso para mim é um profissional de destaque.

E continua:

Eu queria fazer minha profissão e chegar aonde eu cheguei. E queria ser mãe. Tinha que achar um meio-termo, não dava para ser 100% dos dois. (S1)

Quando se fala em um sentido para a vida, para o trabalho, pode se encontrar muito entrelaçados os sentidos profissional e pessoal, pelo que foi expresso pelas entrevistadas. Podemos encontrar em Ehrenberg (1995) uma possibilidade de compreensão dessa mistura, quando ele diz:

Ter por ambição tornar-se si mesmo, identificar ser si mesmo e ser o melhor, é assimilar um código de visibilidade. É fazer entrar na intimidade psíquica o modelo público da performance: a identidade depende de uma conquista semelhante a um recorde ou a um mercado. É preciso sublinhar também que os modelos de sucesso que são apresentados às pessoas não são distantes, inacessíveis, reservados a alguns, mas a seu alcance: são somente os guias (no sentido de guia de viagem) de sua própria modelização.

Esses três aspectos foram levantados durante todo o decorrer das entrevistas. Foram citados de diferentes maneiras, mas sempre de forma muito carinhosa. Mulheres respeitadas, seguras de si, apresentaram nesses pontos aquilo que para elas são os pilares e os “responsáveis” por elas estarem onde estão. Ou seja, há a construção de uma performance repleta de competições e de trabalho, mas há, ao mesmo tempo, uma satisfação pessoal de reconhecer o esforço dos pais e de comprovar o quanto o investimento familiar foi “bem aplicado”.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que é ser bem-sucedido? Essa é uma questão que lembra uma outra: por que o sucesso se refere ao empreendedor? Ser bem-sucedido, hoje, é poder inventar seu próprio modelo, desenhar sua unicidade, ainda que idêntica à de todos os outros. Ser bem-sucedido é tornar-se si mesmo tornando-se alguém. Ser si mesmo, ser alguém: injunções banais e, no entanto, misteriosas que deveriam situar-se em registros aparentemente separados, até opostos, da identidade pessoal e da visibilidade social, da esfera privada e da esfera pública – como se sabe que se é si mesmo? Diante de quem se reconhece que se é alguém? Essas duas questões entram hoje numa relação inédita que assimila, numa mesma retórica, a conquista de sua identidade social à da ascensão pública, a busca da autenticidade e da visibilidade. Dinâmica dupla de exteriorização do íntimo – isso seria sua “publicização” – e de incorporação do social – isso seria sua “privatização” – que forma a trama da ambição contemporânea.¹³²

A pergunta “Você se considera uma mulher de sucesso?” foi utilizada com todas as entrevistadas a fim de compreender o cerne da vida empresarial. Para as entrevistadas, o sucesso relaciona-se intimamente com a felicidade pessoal:

Então acho que estava escrito que eu sou uma pessoa que me vinculo muito pelas intuições, acho que isso é um lado positivo dentro daquilo que me motiva, meu propósito e que, portanto, acho que estes meus 33 anos, principalmente quando saí de processamento de dados e fui trabalhar com departamento pessoal, algumas questões importantes eu refleti naquela época. Então eu me considero, sim, uma executiva de sucesso e que tenho tido, aliado à competência técnica e boa formação, embasamento educacional de valores familiares, e de vida pelo tipo de relacionamento que a vida me proporcionou, eu acho que fiz escolhas certas e ascendi na minha carreira, de forma gradativa, linear e com grandes desafios. Respondendo pontualmente a você, estes 33 anos têm sido bastante positivos porque acabei ao longo dos anos sempre sendo convidada a subir, assumir responsabilidades (C1)

Hoje eu tenho assim dentro da X. (empresa) dois cargos. Na X. eu sou superintendente da área A, me reporto atualmente ao presidente da companhia aqui no Brasil, e ele é o CFO também. Hoje o meu chefe é o CFO da companhia e o presidente da companhia. Já isso, eu sinto bastante sucesso, estar me reportando a este nível de pessoa. (S1)

¹³² EHRENBURG, Alain. *O culto da performance: da aventura empreendedora à depressão nervosa*. São Paulo: Ideias & Letras, 2010.

Eu sim, muito, porque eu sou feliz. [...] Esse é o grande sucesso, a gente saber o que faz... e se sentir feliz. (G1)

A experiência de entrevistar essas candidatas possibilitou perceber, por outro prisma, o que são essas mulheres de “sucesso” nas organizações, o que pensam sobre sua carreira, família, o que têm como aspirações e, também, quais são seu principais pilares.

São mulheres que se mostraram muito fortes em seu trabalho, atuando hoje como referências para seus subordinados (podendo, eventualmente, também o ser para toda a organização). Seus caminhos de vida mostraram que muito batalharam para alcançar esse *status* na carreira, e que contaram sempre com uma força individual/pessoal muito forte, além de considerarem algumas pessoas como referência profissional. Mostraram possuir uma força e determinação muito grandes para a construção da carreira, independentemente de outros aspectos da vida. Como expõe Bendassolli:

[...] o indivíduo orientado pelo culto da performance busca, acima e antes de tudo, sua realização pessoal pelo trabalho, sua permanente “superação”.¹³³

As entrevistadas mostraram clareza de pensamento no discurso ao se referirem à construção de suas carreiras com muita assertividade. Buscaram, individualmente, superar-se cada vez mais, sempre galgando novas posições de responsabilidade. À primeira vista, poderia haver a sensação de que existiria um forte arrependimento das entrevistadas pelo fato de terem escolhido dedicar-se fortemente à carreira e à profissão. Mas, ao contrário, a carreira parece ter aparecido como um eixo norteador da vida delas. Mostraram que se adaptaram à exigência do mercado que hoje cultua a constante performance individual. Desempenho individual é o que rege o desenvolvimento e crescimento de uma carreira “modelo” nas organizações.

A busca do sucesso, o reconhecimento e a satisfação profissional parecem compor o cotidiano que impulsionou todas as entrevistadas até hoje. Imersas em um contexto socioeconômico de muita volatilidade e liquidez – no qual o sucesso em

¹³³ Bendassolli, Pedro F. O culto da performance como resposta à crise da ontologia do trabalho. In: EHRENBURG, Alain. *O culto da performance: da aventura empreendedora à depressão nervosa*. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2010. p. 233.

uma empresa não se dá mais simplesmente pelo fato de estarem inseridas em grandes instituições e exercerem papéis de respeito, mas sim por um contexto no qual não há limites técnicos a serem conquistados –, cabe a cada profissional buscar, conquistar as suas competências. Hoje, cabe a cada um dos indivíduos economicamente ativos buscar seu sucesso independentemente, e construir por si mesmo a sua carreira, sempre conquistando e adquirindo novos conhecimentos e “oxigenando” seus relacionamentos. Essa atitude de constante aperfeiçoamento de performance profissional, de exigência constante do mercado e também interna, de escalar postos cada vez maiores submetendo-se às pressões sociais, é expressa por A. Ehrenberg (2010) em seu livro, abaixo mencionado:

Essa súbita promoção da ação de empreender como valor e princípio de ação no domínio da vida privada como no da vida profissional faz do sucesso, sobretudo do sucesso empresarial, a exemplo do esporte-aventura, um verdadeiro sistema de normas que se endereça a todos, qualquer que seja o lugar de cada um na hierarquia social.¹³⁴

Ou seja, esse “modo de ser” performático, de excelência, de superação de limites constantes, portanto, de insatisfação quanto aos seus próprios limites, extrapolou o mundo das organizações e passou a ser usado como um modelo de referência para diversos aspectos da vida. Os profissionais de sucesso, empreendedores de si mesmos, passam, então, a ser vistos como modelos a serem exaltados pelos demais profissionais, que neles se espelharão para galgarem seu lugar nas grandes organizações.

Elas (essas figuras referência) tornam imediatamente compreensível para cada um a imagem do homem que se governa sozinho; elas fazem aflorar essa imagem nos múltiplos comportamentos sem que pareçam necessariamente à consciência enquanto tal. Essas figuras são o suporte de uma pedagogia comum que, doravante, nos obrigada a ser os empresários de nossas próprias vidas.¹³⁵

O que se cultua na realidade é que todas as relações passam a ser mensuradas valorativamente, como bens de mercado. Elas são criadas e

¹³⁴ EHRENBURG, Alain. *O culto da performance: da aventura empreendedora à depressão nervosa*. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2010. p. 49.

¹³⁵ *Idem*, p. 49.

sustentadas por essa lógica de interesse. Essas novas formas de ser, de nos apresentarmos, faz de fato com que tenhamos de ser o Eu/Marketing (como bem coloca Gorz), levando todos os aspectos de nossa vida para esse modelo de performance constante e infindável, e que de modo invisível e implacável avança sobre nossa vida pessoal, profissional, além de estar frequentemente em nossos discursos. Estamos alçados a uma cultura constante de exigência cada vez maior de superação de nós mesmos. Porém, esse modo de ser esconde uma face perversa, uma vez que, se a lógica instalada e perpetuada por todos é a da superação constante, o que dizer de quem não deseja para si esse modelo? O que dizer de quem pensa que o resultado pode ser conquistado de outras maneiras? As respostas a essas questões não foram objetivo desta pesquisa. No entanto, depois de realizá-la, foram indagações dessa natureza que despontaram na minha reflexão.

Pelo analisado das entrevistas realizadas, aquelas mulheres buscaram e conquistaram sua independência, sua liberdade, mas as suas emoções ainda se encontram ligadas fortemente ao aspecto familiar (à sua vida privada). O sucesso do trabalho é entendido como um meio de propiciar as melhores situações para a família. Elas buscam oferecer aos seus entes queridos ferramentas que lhes possibilitem maiores chances de sucesso e felicidade. A lógica de seu sucesso está na questão de assumir novas responsabilidades, de ascender a cargos maiores, de poder reportar para o primeiro nível de uma organização, de ser reconhecida por uma habilidade/competência técnica. Entretanto, reconhecem que somente conseguiram conquistar suas atuais posições porque tiveram o apoio da família, porque sem ele não chegariam aos cargos em que estão, porque houve pessoas na família que foram as motivadoras de seu crescimento. Assim, parece estarmos diante de um grande paradoxo.

Uma vez que as mulheres podem estar assumindo cada vez mais esse papel antes preenchido principalmente pelos homens, de forte presença nas organizações, elas consideram a família o pilar de sustentação de seu sucesso. Antes viviam para a família, integralmente, exclusivamente; hoje, reconhecem encontrar em suas famílias os motivadores para a própria carreira. Não deixam de exercer seu papel feminino, de mulheres, de mães e amantes, mas agregaram nesse movimento o papel de profissionais nos negócios. Mostraram que buscam não uma realização

exclusivamente para a família (papel social), mas também uma realização pessoal, pelo trabalho. Deixaram para trás as amarras do passado (no sentido de serem apenas mães e donas de casa) para buscarem inclusive uma realização pessoal no trabalho fora do lar. Não baniram o lado considerado feminino de construir uma família, de serem sensíveis, afetuosas, mas passaram a ter mais uma escolha e a possibilidade de serem tudo isso de modo racional. Se as empresas hoje investem nas emoções e afetos, as mulheres encontraram assim uma oportunidade de unir séculos de cultura julgada mais feminina que masculina com o sucesso no lar e fora dele. Elas parecem estar ressignificando o entendimento do feminino, embora seu sentido esteja bastante calcado na família.

O papel da família continua fazendo parte da esfera feminina, ainda em primeiro plano, mas agora, frente à conquista de sua liberdade e independência, como um motivador para sua profissão. A mulher deixou definitivamente de ser exclusivamente mãe, deslocando seu objetivo como mulher para o lado profissional, embora ainda hoje o sentido dessa ação esteja relacionado ao seu aspecto de família e de vida privada.

Que o reconhecimento profissional de uma mulher faz parte hoje em dia de sua identidade pessoal, já é inquestionável. As mulheres abandonaram o antigo modelo de responsáveis exclusivas pelo lar e família para darem vida à sua ambição profissional e buscarem destaque também em suas realizações de trabalho. Nesta época de grandes transformações das referências do feminino e do masculino, elas enfim conquistaram o grande direito e liberdade de serem governadoras delas próprias e de terem o poder de escolha.

Tudo passa a ser uma escolha para elas: conduzir uma carreira de sucesso nas organizações, assumir a maternidade simultaneamente, se ausentar de suas famílias por longos períodos, casar ou assumir uma vida de solteira, ter filhos dentro de um casamento ou assumir-se como mães solteiras, dentre outras. Ao mesmo tempo, são elas também responsáveis por trazer para o modelo das organizações um lado afetivo emocional (sensível, por que não?), o qual vem questionando e gerando, de forma imperceptível, transformações nos modelos de trabalho, nas lógicas de poder instaladas e nos comportamentos entendidos como estereótipos de

sucesso. Os antigos modelos vêm sendo questionados, e é certo que não cabe mais às mulheres um destino fixo e fechado na ordem social.

Ainda às mulheres, cabem cuidados e preocupações de tempos passados, mas os antigos modelos estão sendo questionados, exigindo uma intensa rediscussão de papéis. Homens e mulheres têm hoje o grande poder de gerir suas vidas de modo autônomo, não precisando mais viver em função um do outro.

Mas parece que a liberdade de papéis, por mais que seja fortemente anunciada e incentivada, ainda se encontra socialmente presa em raízes do passado. A vida familiar e íntima ainda permanece com relevância, no mundo do privado, sob os cuidados das mulheres, enquanto a vida pública permanece mais voltada ao domínio dos homens (o que não quer dizer que elas não sejam fascinadas pelo exercício do poder). Ainda que as mulheres se encontrem dentro de uma sociedade em que prevalece o modelo competitivo, ainda que demonstrem capacidade e vontade de alcançar altos cargos, o mundo privado encontra-se sobretudo sob seus cuidados.

Até que elas deixem de ser encarregadas das tarefas da maternidade, o desempenho e a exposição de seu papel público serão menores. Os tempos mudaram, as mulheres desabrocharam, e grandes transformações foram conquistadas; outros modelos surgiram e certamente novas referências ainda estão por vir.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Walquiria Farias de. Por uma história das mulheres: historiografias e fontes na colônia. 2008. Disponível em: <www.cerescaico.ufrn.br/mneme/anais>.

ANDRADE, Daniel Pereira. *Paixões, sentimentos morais e emoções: a problematização da vida “emocional” na emergência do homo oeconomicus*. Tese (Doutorado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, 2011.

ARRUDA, Maria Cecilia Coutinho de. Relação empresa–família: o papel da mulher. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901996000300002.pdf>. Acesso em: 15 set. 2011.

BADINTER, Elisabeth. *XY: sobre a identidade masculina*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.

BENDASSOLLI, Pedro. A cultura da performance, 2004. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/3593.pdf>>. Acesso em: 04 set. 2011.

BETIOL, Maria Irene Stocco; TONELLI, Maria José. A mulher executiva e suas relações de trabalho. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901991000400003.pdf>. Acesso em: 15 set. 2011.

BORGES, Jacqueline Florindo; MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira. *Aprecie com moderação: a identidade da organização como drama e atos de performance*. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902011000200002.pdf>. Acesso em: 15 set. 2011.

BOZON, Michel. *Sociologia da sexualidade*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

BRETON, David Le. *As paixões ordinárias: antropologia das emoções*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

BRITO, Luiz Artur Ledur. *Desempenho de empresas*. Disponível em: rae.fgv.br. Acesso em: 04 set. 2011.

BUTLER, Judith P. *Problemas de gênero: feminino e subversão da identidade*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

CARBONE *et al.*, 2005; DURAND, 2000; NISEMBAUM, 2000. Disponível em: <<http://www.pmidf.org/encontrogp/palestras/pedro.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2011, p. 11.

COSTA, Ana Alice Alcântara; SARDENBERG, Cecília Maria Bacellar. *Feminismo, ciência e tecnologia*. Salvador: Redor/NEIM; FFCH/UFBA, 2002.

CUSCHNIR, Luiz. *A mulher e seus segredos: desvendando o mapa da alma feminina*. São Paulo: Larousse do Brasil, 2007.

DELEUZE, Gilles. *Conversações*. São Paulo: Ed. 34, 2010.

DUBY, Georges; PERROT, Michelle. *A história das mulheres*. Roma-Bari: Laterza & Figli Spa, 1991. vol. 4.

ECCEL, Claudia S.; GRISCI, Carmem L. I. Trabalho e gênero: a produção de masculinidades na perspectiva de homens e mulheres. Cadernos EBAPE.BR, v. 9, n. 1, artigo 4, p. 57-78, março 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512011000100005&lang=pt>. Acesso em: 27 maio 2012.

EHRENBERG, Alain. *O culto da performance: da aventura empreendedora à depressão nervosa*. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2010.

FERREIRA, Dina Maria Martins. *Discurso feminino e identidade social*. São Paulo: Annablume; Fapesp, 2009.

FOUCAULT, Michel. *Nascimento da biopolítica*. Curso dado no Collège de France (1978-1979). São Paulo: Martins Fontes, 2008.

GARCIA, Carla Cristina. *Breve história do feminismo*. São Paulo: Claridade, 2011.

GONÇALVES, Betânia Diniz. *Identidade feminina e a inserção no mundo do poder: uma análise biopolítica*. Curitiba: Juruá, 2008.

GORZ, André. *O imaterial: conhecimento, valor e capital*. São Paulo: Annablume, 2005.

HOCHSCHILD, A. *The Management Heart – Commercialization of Human Feeling*. Berkeley/Los Angeles/London: University of California Press, 1983.

HIRATA, Helena. *Nova divisão sexual do trabalho? Um olhar voltado para a empresa e a sociedade*. São Paulo: Boitempo, 2002.

ILLOUZ, Eva. *O amor nos tempos do capitalismo*. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

KARSTEN, Margaret Foegen. *Management and Gender*. Westport, CT: Quorum Books, 1994.

KAPUTA, Catherine. *Marca de mulher*. São Paulo: Editora Gente, 2010

LAZZARATO, Maurizio. *Sujeição e servidão no capitalismo contemporâneo*. Disponível em: <<http://hp.pimentalab.net/ler/mauricio-lazaratto-sujeicao-servidao.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2012.

LESSA, Sergio. *Trabalho imaterial: Negri, Lazzarato e Hardt*. Disponível em: <seer.fclar.unesp.br/estudos/article/download/414/1212>. Acesso em: 23 jan. 2012.

LIPOVETSKY, Gilles. *A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

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

MEDEIROS, Igor Baptista de Oliveira. *Competências organizacionais: um estudo de caso de aplicação estratégica em uma pequena empresa*. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos06/715_Artigo%20Competencias%20Organizacionais%20-%20Igor%20Medeiros.pdf>. Acesso em: 05 set. 2011.

MELO, Kely Souza, *et al.* *Desenvolvimento de carreira: o papel das mulheres nas organizações*. Disponível em: <http://www.fsma.edu.br/cadernos/Artigos/Cadernos_3_artigo_8.pdf>. Acesso em: 15 set. 2011.

MOTTA, Fernando C. Prestes. *Masculino e feminino nas organizações*. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. Relatório de Pesquisa nº 2/2000.

NETO, Antônio Moreira de Carvalho. *Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos*. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol9-num1-2010/executivas-carreira-maternidade-amores-preconceitos>>. Acesso em: 15 set. 2011.

OLIVEIRA, Eleonora Menicucci de. *A mulher, a sexualidade e o trabalho*. São Paulo: Editora CUT, 1999.

PRIORE, Mary del. *História das mulheres no Brasil*. 10. ed. São Paulo: Contexto, 2011.

PELBART, Peter Pal. *Vida capital: ensaios de biopolítica*. São Paulo: Iluminuras, 2011.

_____. *Biopolítica*. Disponível em:
<<http://pt.scribd.com/doc/61260410/Pelbart-Peter-Pal-Biopolitica>>. Acesso em: 13 jul. 2012.

RABELO, Amanda O. Contribuições dos estudos de gênero às investigações que enfocam a masculinidade. *Ex-æquo*, n. 21, p. 161-176, 2010. Disponível em <http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0874-55602010000100012&lang=pt>

ROSA, Rodrigo de Moraes. *A diferença que faz diferença*. Disponível em: <<http://www.ifcs.ufrj.br/~habitus/pdf/1rodrigo.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2011.

SANABRIA, Marisa. *A procura do feminino*. São Paulo: Ideias & Letras, 2005.

SERAFIM, Mauricio; BENDASSOLLI, Pedro. Carreiras anticoncepcionais. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/4305.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2011.

SOUZA, Terezinha Martins dos Santos. *Emoção e capital: as mulheres no novo padrão de acumulação capitalista*. Tese. Disponível em: <www.cipedya.com/web/FileDownload.aspx?IDFile=157271>. Acesso em: 15 set. 2009.

_____. A emoção como tecnologia de poder e de gênero. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/revph/article/viewFile/2466/1561>>. Acesso em: 15 set. 2009.

TOURAINÉ, Alain. *O mundo das mulheres*. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

UNDERHILL, Paco. *O que as mulheres querem: descubra por que o mercado global se rendeu ao poder feminino*. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

SITES:

Dieese

<<http://www.dieese.org.br/esp/es2mai97.xml>>. (acesso em: 22 ago. 2011)

IBGE

<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1567&id_pagina=1>. (acesso em: 22 ago. 2011)

IBGE

<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1567&id_pagina=1>. (acesso em: 28 ago. 2011)

O Globo

<<http://oglobo.globo.com/economia/seubolso/mat/2009/03/06/participacao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho-tem-aumento-significativo-em-12-anos-754729041.asp>>. (acesso em: 04 set. 2011)

Origem e evolução da noção de competência. Disponível em:

<<http://www.slideshare.net/henrique42/gesto-de-pessoas-por-competencias>>. (acesso em: 04 set. 2011)

<<http://iguanaweb.wordpress.com/2009/02/24/o-conceito-de-trabalho-imaterial-michael-hardt-toni-negri-2005/>> (acesso em: 19 dez. 2011)

<http://www.encontro2011.abrapso.org.br/trabalho/view?ID_TRABALHO=1291> (acesso em: 19 dez. 2011)

<<http://pt.scribd.com/doc/15487395/A-terceira-mulher>> (acesso em: 25 dez. 2011)

<<http://www.facom.ufba.br/ciberpesquisa/cibercidades/lipovetsky.pdf>> (acesso em: 25 dez. 2011)

<<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAuUAG/gilles-lipovetsky-os-tempos-hipermodernos>> (acesso em: 25 dez. 2011)

<<http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,longa-aventura-do-homem-com-h-819689,0.htm>> (acesso em: 08 jan. 2012)

<http://www.encontro2011.abrapso.org.br/trabalho/view?ID_TRABALHO=1254> (acesso em: 22 jan. 2012)