

Mulheres gerentes: a centralidade da maternidade na construção da identidade de gênero no trabalho

Autoria: Nereida Salette Paulo da Silveira, Darcy Mitiko Mori Hanashiro

Resumo

O presente estudo buscou investigar como as identidades de gênero de mulheres em posição gerencial são construídas no trabalho por meio das interações. Nas sociedades contemporâneas as mulheres estão alcançando postos cada vez mais altos na hierarquia das organizações. Embora a inserção das mulheres nas organizações não seja um fenômeno novo, a sua ascensão aos cargos mais altos, tradicionalmente ocupados por homens, é um fato recente, e que implica em novas configurações das relações de gênero, cujos reflexos identitários ainda têm sido pouco explorados. Há um consenso de que a construção da identidade de gênero seja um processo negociado com o ambiente. Entretanto, são escassos os estudos sobre como esse processo ocorre no ambiente organizacional. Alguns estudos apontam que ao avançarem profissionalmente as mulheres se masculinizam, buscando adaptar-se aos modelos masculinos prevalentes na maioria das organizações. Contrariamente, outras investigações evidenciam que a maior representação de mulheres nos níveis hierárquicos superiores das organizações leva a uma feminização das concepções de gerenciamento, à redução dos estereótipos de papéis sexuais e a relações de gênero menos problemáticas. Contudo, para compreender a complexidade da discriminação de gênero, que resulta em condições desiguais para a vida profissional de homens e mulheres, precisamos situar a compreensão de gênero como um sistema gênero, com elementos perceptíveis em quaisquer níveis de análise. Envolve a divisão sexual do trabalho no nível macrossocial, estereótipos e preconceitos de gênero no nível das interações interpessoais e intergrupais e, no nível individual a produção de masculinidades e feminilidades. O estudo não partiu de uma hipótese, e sim de uma pesquisa exploratória, buscando compreender que elementos podem estar presentes nesse processo e como se relacionam entre si. Para tanto optamos por uma abordagem metodológica qualitativa fundamentada nos dados (*Grounded Theory*) orientada pelo referencial epistêmico-teórico do interacionismo simbólico estrutural. Os dados foram obtidos a partir de entrevistas em profundidade com 13 mulheres em posição gerencial em empresas de médio e grande porte no estado de São Paulo. A análise comparativa dos dados possibilitou a proposição de um modelo que traz a necessidade de lidar com as concepções e experiências em torno da maternidade como elemento central na construção de múltiplas identidades de gênero. Para alcançarem posições mais altas na hierarquia organizacional, as mulheres precisam não apenas superar as tradicionais barreiras explícitas e implícitas que se impõem, mas também necessitam lidar com a maternidade construída socialmente. Isso significa lidar com a própria identidade de gênero que é, em grande parte, construída em torno da ideia da maternidade. Esse processo, intermediado pela contínua e dinâmica avaliação de autoeficácia no desempenho das identidades de papel, fornece condições para a reconfiguração de significados e identidades.

Introdução

Ao longo das quatro últimas décadas vasta literatura foi produzida sobre a questão da progressão de carreira das mulheres nas organizações. A profusão de estudos neste campo se justifica, porque apesar do aumento crescente de mulheres em posições gerenciais (BRUSCHINI, 2000) e, em algumas organizações, no topo da hierarquia (TANURE, 2006), a maioria ainda luta para alcançar cargos mais altos permanecendo estacionadas em empregos e funções bem menos prestigiados.

Esse contraste presente em muitos países, também se verifica na realidade brasileira. Em uma pesquisa conduzida pelo Instituto Ethos (2010) verifica-se que a participação feminina nas posições hierárquicas mais altas nas organizações segue uma tendência de crescimento desde 2001 (6,0%) até 2010 (13,7%), apresentando um crescimento de 128% neste período. Por outro lado, segundo o IBGE (2006), no Brasil quase um terço das mulheres ocupadas ainda constitui-se de trabalhadoras domésticas ou exerce atividade sem remuneração. As mulheres têm mais escolaridade, em 69% dos cursos de ensino superior já são maioria (INEP, 2008), mas ganham menos em todas as posições na ocupação.

A pesquisa do Instituto Ethos, contudo, baseia-se em uma amostra bem específica de empresas que não representa o conjunto das organizações brasileiras. Concentradas em sua maioria nas regiões sul e sudeste (82,8%), tem na sua maioria (78%) faturamento anual superior a R\$ 1 bilhão e (81%) mais de 1.000 empregados. E mesmo na amostra das maiores empresas a discriminação ainda persiste, pois ao mesmo tempo em que a pesquisa aponta para o crescimento de mulheres nas posições mais altas, revela um decréscimo da presença feminina na base e nos níveis intermediários da escala hierárquica “que sugere a princípio uma preocupante tendência à estabilização, com picos, para mais ou para menos, causados provavelmente por fatores conjunturais” (ETHOS, 2010, p.13).

As discriminações baseadas em gênero que dificultam a ascensão de mulheres nas organizações resultam de conjunto complexo de obstáculos combinados, que a maioria das mulheres enfrenta ao longo de sua trajetória na tentativa de alcançar as posições de liderança. Envolvem a divisão do trabalho entre homem e mulher nas esferas pública e privada (HIRATA; KERGOAT, 2003), os estereótipos e preconceitos (SCHEIN, 2007), a produção de masculinidades e feminilidades (LORBER, 1994). Alguns desses obstáculos encontram-se dentro da esfera de autonomia das organizações, porém noutros espelham uma questão de natureza estrutural, de raízes históricas, culturais e sociais. Isso porque gênero não se resume em uma categoria. Precisa ser entendido como um sistema e como tal pervasivo.

Gênero é, portanto, um sistema de práticas sociais (MARTIN, 2003; RIDGEWAY; SMITH-LOVIN, 1999; POGGIO, 2006), institucionalizadas (LORBER, 1994) e estruturadas (RISMAN, 2004), que estabelece as pessoas como socialmente diferentes e organiza assimetricamente as relações com base nessas diferenças. Desenvolve-se e mantém-se pela “realização rotineira, metódica e periódica” (WEST; ZIMMERMAN, 1987, p. 126) dessas práticas. É, pois, uma produção humana que tem reflexos visíveis em quaisquer níveis de análise: nas instituições e na divisão do trabalho no nível macrossocial, nas relações

interpessoais e intergrupais no nível médio e na construção do *self* e das identidades no nível micro.

Pensar gênero como um sistema possibilita a compreensão tanto da permanência como da mudança das desigualdades. Sistemas têm uma estrutura definida pela composição e organização de suas partes. As partes são interdependentes e cada uma constitui um sistema por si só. Dada a relação de interdependência entre os elementos, não é possível mudar apenas um dos elementos que o compõem e, reciprocamente, qualquer alteração permanente de um elemento, leva a mudanças nos outros. Isso significa que reconstruir o sistema social de gênero implica em reconstruir a própria identidade de gênero e vice-versa. Por sua vez, reconfigurações identitárias incitam a busca por novos papéis, comportamentos e interações que favorecem mudanças no sistema de gênero.

Identidade é uma entidade biopsicossocial (ERIKSON, 1976) permanentemente em desenvolvimento a partir do diálogo do indivíduo e seu meio social. Sendo assim, a identidade de gênero, entendida como senso de masculinidade e feminilidade, é em parte informada pelo ambiente organizacional.

Embora a inserção das mulheres nas organizações não seja um fenômeno novo, a sua ascensão aos cargos mais altos, tradicionalmente ocupados por homens, é um fato recente, e que implica em novas configurações das relações de gênero, cujos reflexos identitários ainda têm sido pouco explorados.

Estudos como de Ragins, Townsend e Mattis, (1993) revelam que para ultrapassar as barreiras que obstruem o acesso aos postos mais altos nas organizações, as mulheres desenvolvem novas construções identitárias, mais adaptativas às características de seu contexto de trabalho, como setor, cultura organizacional, profissão, nível hierárquico etc.. A maior parte desses estudos (ANDRADE et al, 2002; BRITO et al, 2008) foca essas construções como operantes dentro das fronteiras do contexto organizacional. Assim, justifica-se a importância de se pesquisar a construção da identidade por uma perspectiva sistêmica.

Ainda, no Brasil, a maior parte dos estudos (BETIOL; TONELLI, 1991; BETIOL, 2000; BRUSCHINI; PUPPIN, 2004) apresenta um caráter mais descritivo sobre a crescente inserção de mulheres em posições de comando nas organizações e suas consequências. Outros estudos sobre gênero no contexto das organizações direcionam-se para fenômenos específicos da relação entre o indivíduo e a estrutura social, tais como as relações de poder (BRITO, 2002; CAPPELLE; CRAMER; NETO, 2001; CAPPELLE et al., 2004) ou representações sociais (ANDRADE et al., 2002; CRAMER; CAPPELE; SILVA, s/d; MELO et al., 2004; SILVA; VILAS BOAS; BRITO, 2001).

Embora em muitos desses estudos se reconheça a reconstrução da identidade como componente da análise da relação mulher-organização, raramente esse é o tema central de interesse. Deste modo, com o objetivo de explorar a dinâmica da construção das identidades de gênero no trabalho de mulheres gerentes, procuramos responder à seguinte questão: como se constroem as identidades de gênero no trabalho de mulheres gerentes?

Buscamos conduzir essa investigação optando pela abordagem metodológica da *Grounded Theory* guiada pela perspectiva epistêmica do interacionismo simbólico, especificamente na ótica estruturalista de Stryker (2006).

Locke argumenta que, sem uma perspectiva teórico-epistêmica é impossível para os pesquisadores orientarem-se através do fluxo de ações, eventos e palavras que constituem o universo empírico da pesquisa qualitativa. “A perspectiva teórica informa o modo como compreendemos a realidade social complexa a que dirigimos nossa atenção ao recolher e conceituar dados” (LOCKE, 2001, p.30).

A abordagem estruturalista do interacionismo simbólico enfatiza as maneiras pelas quais as estruturas sociais facilitam e restringem o desenvolvimento de papéis sociais, impactando as interações sociais e a construção de identidades, com suas possíveis consequências. Por outro lado, as estruturas sociais são produto da ação dos indivíduos. Dessa forma, como argumentam Burke e Stets (2009, p.4) existe um “elaborado sistema de influências mútuas” entre indivíduo e sociedade, neste caso um sistema de gênero.

A comparação constante dos dados possibilitou-nos o descobrimento de categorias e de relações que permitem entender de que forma as identidades de gênero de Mulheres Gerentes são construídas subjetivamente a partir de interações sociais que transcendem os espaços organizacionais. Central a essa relações apresentou-se a construção dos significados de Maternidade internalizados. Considerando as limitações de espaço a que um artigo desse tipo está sujeito, focaremos aqui apenas as relações da categoria central (Lidando com Maternidade) com as demais, sem entrarmos no conteúdo detalhado que cada categoria nos trouxe.

Caminho Metodológico

A Análise Fundamentada nos Dados, *Grounded Theory*, é uma abordagem metodológica desenvolvida a fim de contestar o tradicional método hipotético-dedutivo de investigação científica, que começa primeiro pelo desenvolvimento de uma hipótese com base nas teorias existentes e segue-se da coleta de dados através de uma variedade de métodos. Na *Grounded Theory* a teoria emerge da comparação dos dados entre si.

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

Os conhecimentos gerados sob essa abordagem metodológica não são vistos como absolutos nem generalizáveis, mas sim como relativos ao contexto e à situação em que são gerados. É uma abordagem que possibilita o desenvolvimento de teorias substantivas e não teorias formais (SANTOS; PINTO, 2007).

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

Propomos que identidades de gênero no trabalho é a área substantiva foco deste estudo que, dentro da ampla área de gênero, traz especificidade de escopo. O grupo social de interesse neste estudo são mulheres que alcançaram posições gerenciais em organizações do setor privado.

O nível gerencial foi escolhido pela sua posição quase sempre correspondente ao nível intermediário na hierarquia organizacional. As mulheres em nível gerencial já ultrapassaram algumas das barreiras comumente apresentadas às mulheres no contexto organizacional, mas enfrentam ainda outras, talvez até mais intensas, para continuarem ascendendo profissionalmente. As organizações do setor privado foram preferidas às do setor público, supostamente mais igualitário (MARTINS, 2008), por empregar formas concursadas de ingresso e avanço na carreira.

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

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

O processo de escolha das entrevistadas, ou definição da amostragem teórica (ICHIKAWA; SANTOS, 2001), deu-se por intermédio de indicações e por meio da técnica de “bola de neve”, seguindo alguns critérios: a) serem gerentes seniores, ou seja, terem uma posição hierárquica superior à de outros profissionais também em cargos de chefia na organização, normalmente o segundo nível hierárquico na estrutura organizacional; b) não serem diretoras ou pertencerem aos níveis estratégicos da organização e c) trabalharem em empresas de médio ou grande porte¹. A amostragem por “bola de neve” apresentou-se como a mais aplicável à construção da amostra teórica, pois, às informantes que satisfaziam aos critérios, era solicitado que indicassem outras informantes possuidoras de características similares, mas que tivessem experiências diferentes para narrar.

Buscamos restringir a homogeneidade das informantes apenas nos aspectos ocupacionais que concernem à caracterização da área substantiva em análise: mulheres gerentes. Nos demais aspectos também considerados relevantes para a construção identitária, como idade, estado civil, existência ou não de filhos com idades variadas, formação etc., buscamos conseguir o máximo de variação de forma a proporcionar maior variabilidade de informações. Contudo, alguns perfis desejados, que acreditamos tenham uma saliência identitária de muita importância, não puderam ser conseguidos, tais como perfis raciais distintos ou com orientação não heterossexual manifesta. Também não houve variabilidade de informantes que representassem outras regiões do Brasil, onde as construções de gênero podem ter diferentes configurações. Dessa forma entendemos que o grupo de mulheres entrevistadas evidenciou um tipo dominante de mulher gerente: a branca e da classe média do estado de São Paulo.

As informantes situam-se na faixa etária entre 37 a 55 anos de idade, sendo dez casadas, duas solteiras e uma divorciada. O número de filhos variava de nenhum a três, e as idades destes entre 3 e 31 anos. Apenas uma das informantes, nipônica, fez menção à identidade étnico-cultural e como percebia que isso lhe facilitou ou dificultou a ascensão ao cargo de gerente em sua empresa. Três informantes comentaram a origem socioeconômica

mais vulnerável e também como este fato trouxe implicações para o percurso até a posição gerencial.

Sobre as organizações em que trabalham, todas situadas no estado de São Paulo, estão assim distribuídas: 3 (três) estão em uma empresa nacional de geração e distribuição de energia no interior, 4 (quatro) trabalham em um grande banco de varejo multinacional com sede na capital, 1 (uma) em uma empresa nacional de auditoria localizada na capital, 3 (três) de uma empresa multinacional montadora de veículos situada no ABC paulista, 1 (uma) de uma empresa multinacional fabricante de autopeças cujo escritório fica na capital e (1) uma de uma empresa multinacional de tecnologia eletrônica para transmissão de dados situada no interior. Em uma das empresas houve recentemente uma tentativa de estabelecer um programa direcionado à ampliação da diversidade, proposta essa fortemente rejeitada pelas mulheres que ocupam posição gerencial sob a alegação de que seria discriminatória. Somente uma das organizações tem uma política formal de diversidade que é endereçada a mulheres no Brasil. Ainda assim, uma informante relatou que acredita que esse programa esteja menos ativo após um recente processo de aquisição da empresa, em face das mudanças culturais que se encontra em curso. Vale salientar que apenas nessa empresa há mulheres em nível de direção.

Revelando-se a dinâmica dos dados

A construção social da maternidade e sua oposição ao trabalho revelaram-se como elemento central e naturalizado na forma como as informantes apresentavam a construção da identidade de gênero ao longo do desenvolvimento de suas vidas profissionais até uma posição gerencial. Assim, LIDANDO COM MATERNIDADE foi identificada como categoria central no modelo (figura 1) que representa o desenvolvimento das identidades de gênero no trabalho de mulheres gerentes.

A categoria refere-se à forma como as informantes tratam, relacionam-se e reagem tanto à concepção de maternidade construída culturalmente (BADINTER, 1985) e fortemente socializada como à experiência da maternidade vivenciada e, ao fazerem isso, tornam-se agentes sobre ela.

LIDANDO COM MATERNIDADE é diferente de lidar com a maternidade. A primeira inclui a experiência de ter filhos, mas não exclusivamente e mostra-se presente para todas as informantes, as que têm e as que não têm filhos inclusive. É a construção da concepção de maternidade. A segunda pressupõe a maternidade como uma experiência direta de ser mãe, não uma abstração simbólica vivenciada por todas as informantes. Esta categoria se relaciona com as demais de formas e significados variados que serão explicados doravante.

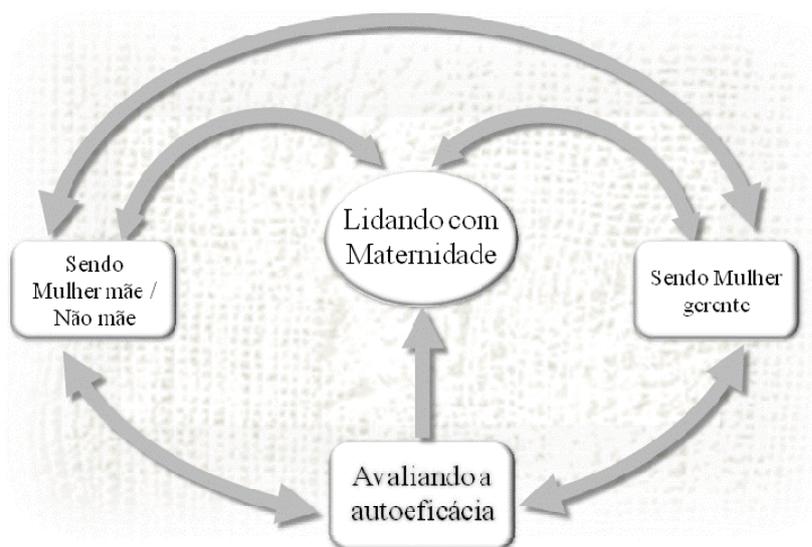


Figura 1: Modelo de desenvolvimento da identidade de gênero no trabalho
Fonte: elaborado pelas autoras

LIDANDO COM MATERNIDADE traz implícita um processo de formação de atitude em relação à experiência de ter filhos, precedida de uma consideração sobre os significados atribuídos ao papel de mãe.

[...] a gente tenta fazer um plano. Era assim: ter um emprego bom, um salário que ajude em casa, me casar, ter meus filhos. Uma vida tranquila, normal de qualquer pessoa. (Informante 13)

Ao posicionarem-se sobre quais experiências são consideradas desejáveis ou com quais situações pertinentes à maternidade pretendem lidar, as mulheres também se posicionam sobre a própria identidade.

Então combinamos e a opção foi não ter filhos. Então, essa é a [próprio nome]. (Informante 2)

Se a experiência de ser mãe não faz parte da vida de todas as informantes, a concepção de maternidade ainda faz. Por exemplo, as mulheres sem filhos, ao se identificarem, fazem-no pela contraposição das suas experiências de vida às das mulheres com filhos. Lidam com maternidade de uma forma comportamental ao optarem por não serem mães, mas preservam muitos dos significados construídos ao longo da vida com outras mães, reais ou fictícias. Não ter filhos significa “ser não mãe” e não apenas “não ser mãe”. Não se trata de um mero jogo de palavras, mas a representação de uma identidade construída sobre a negação de outra.

Se não tenho filhos, não tenho marido, então, tenho muito um casamento aqui com a empresa. (Informante 10)

Dessa forma, o caráter parmenídico desta categoria revela-se na forma como as mulheres se apresentam por meio de sua relação com a maternidade, identificam-se como SENDO MULHER MÃE ou SENDO MULHER NÃO MÃE.

A centralidade da maternidade para a autodefinição das mulheres tem a forma de um mandato de tal modo que, quando escolhem não ter filhos, vão de encontro às forças sociais e culturais. Assim mesmo as informantes sem filhos ainda usam de artifícios para lidar com

essa institucionalização, porém em um sentido menor, restrito, temporário. Esses artifícios são manifestos por meio de ações que carregam o significado de ser mãe, como alimentar, dar carinho, mas são direcionados a outras interações que não os filhos, tais como sobrinhos ou animais.

A hora que dá aquele instinto maternal, eu já pego os sobrinhos, já passeio e tal.
(Informante 2)

Esse é um processo que se apresenta de forma não linear e continuado, uma vez que a maternidade é constantemente ressignificada em função das novas experiências vivenciadas por essas mulheres. Por exemplo, quando tornar-se mãe se impõe à mulher, a despeito de uma prévia consideração ou desejo de maternidade. Ilustram esta experiência de imposição duas situações: o caso de uma gravidez durante adolescência, que normalmente ocorre sem que haja uma consideração prévia sobre as implicações da maternidade e a gravidez não planejada ou desejada. É o caso de quando, apesar da decisão por não ter filhos, uma informante é surpreendida pelo anúncio de gravidez.

Não, a gente tinha certeza que a gente não queria. [...] e eu fui fazer um exame. [...] para ver se esse cisto tinha diminuído. E, aí, eu estava grávida de dois meses.
(Informante 12)

Neste caso uma identidade construída como SENDO MULHER NÃO MÃE é reconstruída sobre novos significados que possibilitem uma nova identificação como SENDO MULHER MÃE.

Hoje essa experiência é ótima. Hoje é ótima, porque eu não tenho uma filha, eu tenho uma amiga. Mas assim, com 16 anos foi muito complicado ser mãe.
(Informante 8)

Além da formação de atitude, LIDANDO COM MATERNIDADE também incorpora o significado de desempenhar os papéis socialmente atribuídos às mães e internalizados por essas mulheres.

As informantes relatam que antecipavam as experiências de maternidade quando observavam as próprias mães, as avós, irmãs etc. Além disso, os meios de informação em geral também mostram experiências diversas de maternidade. Essas maternidades, internalizadas antecipadamente à experiência de ter filhos, propiciam o desenvolver do que poderíamos chamar talvez de uma protoidentidade de MULHER MÃE.

Quando a maternidade torna-se uma experiência vivida diretamente pelo desempenho do papel, pode trazer elementos não correspondentes àqueles antecipados, tais como o nascimento de gêmeos, a atitude de rejeição por parte do pai ou complicações de saúde ao longo da gravidez e posteriormente. Em todos esses casos os relatos apontam para experiências de maternidade vivenciadas que confrontam as ideias de maternidade que já traziam formadas e que incitam novas construções identitárias.

A categoria LIDANDO COM MATERNIDADE, em ambos os sentidos: formação de atitude e desempenho de papel, relaciona-se com as identidades não apenas de forma direta, mas também por meio da constante autoavaliação frente aos protótipos internalizados. Nesse caso, a categoria AVALIANDO A AUTOEFICÁCIA intermedia a relação entre percebendo-se como sendo e agindo como tal por meio das atividades que carregam o simbolismo de ser mãe.

Bom, tem coisa que eu gosto de fazer. [...] Quando eu chego em casa, as crianças já jantaram, já tomaram banho e tal. É brincar um pouquinho, ficar um pouquinho com

eles, colocar o pijama, dar o leitinho, escova o dente e vai dormir. [...] fazer a lancheira da minha filha e de separar o uniforme. [...] olho a lição, vejo a agenda todo dia, essas coisinhas eu gosto de fazer. [...]. (Informante 13)

Eu decidi que se eu quisesse trabalhar eu tinha que ter uma empregada diarista. [...] Para limpar a casa, lavar e passar a roupa e lavar a louça. Comida, a minha empregada nunca fez. Nunca. (Informante 11)

Se lidar com as experiências da maternidade resulta em autoavaliações positivas, a identidade SENDO MULHER MÃE é reforçada. Nestes casos as mulheres buscam criar mais oportunidades e condições em que possam exercer atividades que representem essa experiência e aumentem a positividade da identidade. É o caso de levar ou buscar os filhos na escola, fazer a comida dos filhos ou dar-lhes banho.

Então eu consegui muito provar isso, aí foi uma coisa muito legal. [...] Então eu fiz o papel materno também. Mas eu consegui conciliar. (Informante 1)

Se resulta em autoavaliações negativas, as atividades associadas ao desempenho da maternidade são esvaziadas de seu valor simbólico, para adequarem-se à autoimagem no papel de mãe e a possibilitar uma redução da dissonância cognitiva gerada.

Não precisa estar ali o tempo inteiro, não é uma coisa assim: “- Ah, não dá para substituir vários papéis”. Acho que vários papéis da mãe podem ser substituídos por um pai. (Informante 6)

A terceira configuração que a categoria LIDANDO COM MATERNIDADE revela diz respeito à relação família-trabalho. Traz nesta configuração o significado de escolhas e conciliações repletas de ambiguidade, onde desejos de abandonar a carreira misturam-se com os esforços para continuarem sendo avaliadas como profissionais dedicadas.

As informantes informam que a função gerencial representa um investimento de tempo e atenção ao trabalho superior ao que tinham antes. Tanto pelas mulheres com filhos como as sem filhos interpretam a maternidade como uma, senão a principal, concorrente à vida profissional. A forma como atuam sobre essa concorrência dá-se, contudo, de formas distintas. Enquanto algumas mulheres escolhem não ter filhos para poderem dedicar às situações que entendem como fundamentais à posição gerencial, tais como estar disponível para viagens ou para trabalhar até tarde. Optam assim por ter maior disponibilidade para o investimento de tempo e atenção para as atividades que interpretam como significativas para a preservação da identidade que procede do papel gerencial. Em alguns casos essa escolha se dá de forma definitiva ainda muito cedo. Em outras, essa escolha decorre de um adiamento constante da maternidade até que ela deixe de representar uma opção viável. Já as mulheres com filhos observam a concorrência entre ser mãe e ser gerente como um exercício constante de conciliação. Neste caso a escolha se faz sobre quais atividades simbolicamente representantes da maternidade podem ser delegadas a terceiros e quais devem ser realizadas pessoalmente. Por exemplo, abrir mão de cuidar da alimentação e do banho, mas não das visitas ao médico ou das lições de casa.

Se para terem mais disponibilidade para o investimento de recursos na função gerencial e na carreira, as informantes que têm filhos contam com auxílio de outras pessoas, normalmente mulheres como avós e babás ou escolas de período integral, o mesmo não pode ser feito com a função gerencial, que por estar atrelada a um cargo e um contrato, pressupõe a realização pessoal das atividades que a constitui.

Neste caso, os esforços envidados para a preservação de ambas as identidades, e que implicam em contínuos ajustes por meio de LIDANDO COM MATERNIDADE, por vezes se caracterizam em renúncias na vida profissional.

Para eu virar uma diretora regional, significa eu sair de São Paulo. [...] isso eu não quero, porque eu quero o equilíbrio da minha vida profissional com a minha vida pessoal. (Informante 5).

Os relatos também indicam que a escolha das atividades simbolizadas como representativas para o papel materno ou gerencial tem uma relação com a percepção de autoeficácia. Essa percepção tem o efeito de aumentar ou reduzir a identificação com o papel.

Mediado pela avaliação de autoeficácia, o desenvolvimento da identidade revela-se como um processo bidirecional. Quando se percebem capazes de controlar os eventos de seu ambiente social, relatam sentimentos de orgulho e autoestima e forte identificação. As identidades relativas aos papéis que lhes propiciam experiências mais positivas são ativadas mais frequentemente.

A percepção de autoeficácia é verificada tanto a partir da própria percepção de conseguirem controlar as situações e eventos pertinentes ao desempenho desses papéis como das avaliações feitas por outros como elogios, ou prêmios. Por outro lado, o sentimento de incapacidade de controle ou insucesso no enfrentamento aos eventos, seja pela própria percepção, pela ausência de reconhecimento ou críticas, tem um efeito de interromper o processo de identificação. Esse processo se mostra presente tanto para as informantes sem filhos, que em alguns momentos justificam sua escolha com base nessa autopercepção de “incapacidade” para lidar com os eventos da maternidade. Também se apresenta em mulheres com filhos que declaram nem sempre se sentirem “mães” competentes, e, por último, em relatos da vida profissional que sentem que estão além ao seu controle, como fusões, e que afetam sua carreira.

Quando a percepção de autoeficácia e controle das situações em uma esfera da vida é percebida como baixa, redirecionam o investimento emocional e de recursos como tempo para a esfera que gere maior retorno emocional positivo. Entretanto, apesar da imagem de concorrência entre os papéis, surge nos relatos que quando a percepção de conseguir controlar essa concorrência é alta, paradoxalmente as mulheres aumentam o investimento emocional e de tempo em ambas as esferas da vida. Relatam como a sensação de bem-estar pelo desempenho satisfatório parece transferir-se de um papel para outro.

Eu estava assumindo um cargo novo que era um desafio, eu tinha criado esse cargo. Então, assim, o meu ego estava muito bem. E a gravidez veio permear isso. (Informante 1)

Enquanto o papel de mãe parece ser mais sujeito à autopercepção de controle, o papel gerencial parece repousar mais fortemente, embora não exclusivamente, na obtenção de formas externas de reconhecimento, tais como elogios de um superior, ou sistemas de premiação e recompensas.

Eu vou te mostrar, eu ganhei isso daqui pouco depois que eu entrei na [empresa]. É um prêmio que quase ninguém ganha, que é dado pela diretoria financeira, de crescimento sinérgico, eficiência operacional, disciplina financeira, reconhecimento na contribuição de toda a empresa e na governança corporativa. (Informante 3)

Finalmente, os dados revelaram como as identidades de gênero no trabalho de mulheres que se encontram em posição gerencial repousam fortemente sobre a construção e

reconstrução da concepção de maternidade, que independentemente da existência ou não de filhos molda a identidade das mulheres paulatinamente desde a primeira boneca. Produzir novas configurações identitárias de gênero passa então por lidar com essa concepção, possibilitando a partir daí múltiplas identidades, que se organizam dinamicamente frente às experiências e interações.

O que diz a literatura?

Vários autores (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2004; PANDIT, 1996; STRAUSS; CORBIN, 2008) propõem a comparação dos achados com a literatura como uma fase final no estudo em *Grounded Theory* como forma de validação.

Coerentemente com os achados do presente estudo estão os de Burke e Reitzes (1981). Os autores verificaram que a relação mútua entre identidades e desempenho de papéis ocorre porque existem em comum quadros subjacentes de referência. Este quadro comum de referência situa-se no sentido do significado do desempenho frente a identidade salienteⁱⁱ. Por exemplo, se ser uma “boa mãe” significa cozinhar para as crianças e a mulher se identifica como “boa mãe”, então a mulher vai tentar se comportar em conformidade, ou seja, de maneira que será interpretado por ela mesma como agir como uma “boa mãe”. O mesmo pode ser dito para o papel gerencial e comportamentos tais como trabalhar até tarde, ou verificar e-mails profissionais em casa. Os achados também se mostram coerentes com o processo de gerenciamento de impressão descrito por Goffman (1985) no qual as pessoas tentam influenciar as percepções de outras pessoas, através de comportamentos e aparência, a fim de convencê-los de sua identidade.

Verificamos também que lidar com a maternidade é lidar com contradições sociais. Por um lado um estilo de vida de homens e mulheres casados e voluntariamente sem filhos, ainda é interpretado como não normal ou natural e, até como expressão de “egoísmo, imaturidade e irresponsabilidade” (TRELLA, 2007, p. 3). Por outro lado Ridgeway e Correl (2004) verificaram que a maternidade representa uma característica de estatuto em contextos de trabalho. Para as autoras os efeitos desvantajosos que a maternidade tem sobre as mulheres no local de trabalho decorrem do desvalorizado estatuto social que acompanha a tarefa de ser uma cuidadora primária. Esse paradoxo é vivenciado pelas informantes que, quando optam por não ter filhos, buscam justificar sua escolha e, quando têm filhos, buscam compensar algum possível prejuízo que a maternidade possa trazer para a imagem profissional.

Lidar com a maternidade também é informado pelos significados atribuídos ao tempo disponibilizado às atividades relacionadas com o desempenho de múltiplos papéis. Essa face das concepções de maternidade tem sido observada pela literatura que aborda a interface família e trabalho, um corpo de estudos que se desenvolve sob duas perspectivas. Uma enfatizando o conflito e outra os benefícios psicológicos dessa interface. O paradigma do conflito é baseado na suposição de que os papéis pessoais que não estão relacionados com o domínio do trabalho interferem com a capacidade das pessoas para realizar as tarefas gerenciais e vice-versa. Este paradigma admite que esse conflito é, geralmente, maior para as

mulheres do que para os homens em face da distribuição desigual das atividades pertinentes ao lar na maioria das sociedades. Três tipos de conflito são normalmente estudados: (i) a tensão resultante da percepção de escassez de tempo destinado ao trabalho e à família, (ii) a tensão gerada pela incompatibilidade no desempenho de papéis relativos a um e ao outro domínio e (iii) a tensão gerada pelo antagonismo entre os comportamentos exigidos para a vida profissional e a vida familiar (GREENHAUS; BEUTELL, 1985). O outro paradigma é orientado pela suposição de que uma variedade de papéis pessoais pode oferecer mais oportunidades de satisfação pessoal e que o desempenho de determinados papéis pode gerar recursos utilizáveis em outros papéis e sinergia, reforçando assim o bem-estar psicológico (RUDERMAN et al., 2002).

Ambos os paradigmas são construídos sobre a teoria de papéis, e subjacente a ambos, há também a perspectiva objetiva e concreta tanto de tempo como de papéis. São escassas as investigações nesse campo que observem tempo e papéis como construções sociais simbólicas, cujos significados são subjetivamente interpretados. Carlson, Kacmar e Stepina (1995) conduziram uma investigação em que o conflito é observado por uma ótica de ajuste (*fit*) entre a saliência das identidades e o tempo demandado para o desempenho dos papéis. Para os autores, a percepção de desajuste entre a identidade saliente e o tempo demandado para o desempenho do papel relacionado à identidade, associado a um locus de atribuição causal externa, leva a alta percepção de conflito família-trabalho. Já a percepção de ajuste reduz a percepção de conflito. Embora a abordagem dos autores se guie por um diferente paradigma epistemológico, que parece entender o significado de papéis e tempo como concepções estáticas, seus achados correspondem em parte com os verificados no presente estudo, onde as concepções de tempo disponível e identidade de papéis são observadas como reciprocamente influentes. A forma como as informantes interpretam sua disponibilidade de tempo para os papéis é subordinada a sua concepção do que representa um determinado papel, e que tipo de ações devem ser efetivadas para legitimar a adequação ao papel.

Considerações finais

A construção das identidades de gênero das mulheres gerentes resulta de um processo contínuo da autoavaliação de eficácia no processo de lidar com as experiências e concepções em torno da relação maternidade-trabalho. Lidar com a maternidade envolve uma negociação constante entre as forças estruturais e as ações autônomas por meio de ações significativas. Significados que são construídos e reconstruídos nas interações sociais.

A sociedade não apenas diferencia o gênero, mas também lhes atribui *status*. O masculino se sobrepõe ao feminino, e as organizações incorporam essa distinção em suas práticas cotidianas, em suas políticas etc. Para terem sucesso nas organizações as mulheres adotam inúmeras possibilidades de lidar com essa distinção de gênero. Assumem posturas onde se tornam masculinas, femininas, andróginas, assexuadas e até “de”geradasⁱⁱⁱ (*degendered*), buscando gerar as melhores condições possíveis de gênero dentro do contexto de trabalho. Como proposto por West e Zimmerman (1987) com base no conceito de *gender display* de Goffman, mulheres em cargos gerenciais exibem gênero como ações situadas, isto

é, as ações são adequadas aos contextos específicos. Isso mostra uma complexa relação de autonomia e de subordinação em relação aos padrões sociais de gênero. Quando a gravidez e a maternidade se apresentam, o controle ou gerenciamento de impressão sobre sexo e gênero é menor. Em outras palavras, a mulher grávida torna-se evidentemente sexuada, feminina. A mãe é evidentemente mulher.

Dessa forma, para alcançarem posições mais altas na hierarquia organizacional, as mulheres precisam não apenas superar as tradicionais barreiras explícitas e implícitas que se impõem, como resultado de estereótipos de gênero, mas também necessitam lidar com a própria concepção de maternidade e com as situações e eventos que essa experiência traz. Isso significa não apenas a decisão por ter ou não filho, mas principalmente lidar com a própria identidade de gênero que é, em grande parte, construída em torno da ideia da maternidade. Do ponto de vista sistêmico, percebe-se que este processo não traz apenas reflexos para os indivíduos, mas também para o ambiente meso e macrossocial, refletindo em índices de natalidade cada vez menores na maioria das sociedades e em novas relações de gênero.

Referências

ANDRADE, A. L. S. *et al.* Gênero nas organizações: um estudo no setor bancário. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 2, 2002.

AULETE, F. J. C.; VALENTE, A. L. S. **Aulete digital - Dicionário contemporâneo da língua portuguesa**. Lexikon Editora Digital Ltda., s/d.

BADINTER, E. **Um Amor conquistado: o mito do amor materno** Tradução de DUTRA, W. 2ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1985.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. J. C. D. A. Administrando o risco: uma teoria substantiva da adaptação estratégica de pequenas empresas a ambientes turbulentos e com forte influência governamental. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. Especial, p. 157-179, 2004.

BETIOL, M. I. S. Ser administradora é o feminino de ser administrador? **EnANPAD 2000 - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Florianópolis: Anais do XXIV EnANPAD, 2000.

BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. A mulher executiva e suas relações de trabalho. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 31, n. 4, p. 17-33, 1991.

BRITO, M. J. M. *et al.* Traços identitários da enfermeira-gerente em hospitais privados de Belo Horizonte, Brasil. **Saúde e Sociedade [online]**, v. 17, n. 2, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-12902008000200006&lng=en&nrm=iso>>. Acesso em: 12/06/2010.

BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. A bipolaridade do trabalho feminino no Brasil contemporâneo. **Cadernos de Pesquisa da Fundação Carlos Chagas** [S.I.], n. 110, p. 67-104, 2000.

BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. B. “Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX”. **Cadernos de Pesquisa da Fundação Carlos Chagas**, v. 34, n. 121, p. 105 -138, 2004.

BURKE, P. J.; REITZES, D. C. The Link Between Identity and Role Performance. **Social Psychology Quarterly**, v. 44, n. 2, p. 83-92, Jun., 1981.

CAPPELLE, M. C. A. *et al.* Relações de Gênero na Polícia: A Construção das Representações Sociais do Masculino e do Feminino em uma Organização Militar. **EnANPAD 2001 - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Campinas: Anais do XXV ENANPAD, 2001.

CAPPELLE, M. C. A. *et al.* Relações de Gênero e de Poder: Repensando o Masculino e o Feminino nas Organizações. **EnANPAD 2002 - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração** Salvador: Anais do XVI EnANPAD, 2002.

CAPPELLE, M. C. A. *et al.* Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **RAE Eletrônica**, v. 3, n. 2, p.1-17, 2004. Disponível em:<<http://www16.fgv.br/rae/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1663&Secao=FOR.ESTCRI&Volume=3&Numero=2&Ano=2004>>.

CARLSON, D. S. *et al.* An examination of two aspects of work-family conflict: Time and Identity. **Women in Management Review**, v. 10, n. 2, p. 17-25, 1995.

CALLERO, P. L. Role-Identity Salience. **Social Psychology Quarterly**, v. 48, n. 3, 1985. p. 203-215.

CRAMER, L. *et al.* Inserção da Mulher no Mundo dos Negócios: Construindo uma Identidade. **Organização, Gestão e Trabalho**, s/d. Disponível em:<<http://www.ufop.br/ichs/conifes/anais/OGT1301/htm>>. Acesso em: 30.10.2009.

ERIKSON, E. H. **O ciclo da vida completo**. São Paulo: Artmed, 1998.

GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana**. Tradução de RAPOSO, M. C. S. 13ª. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

GREENHAUS, J. H.; BEUTELL, N. J. Sources of Conflict between Work and Family Roles. **The Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 76-88, Jan., 1985.

HAIG, B. D. *Grounded Theory as Scientific Method*. **Philosophy of Education**, 1995. Disponível

em:<<http://www.psyencelab.com/library/documents/docs/Haig%20Grounded%20Theory%20as%20Scientific%20Method.pdf>>. Acesso em: 08/01/2009.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As mulheres no alvo das políticas públicas brasileiras**. IBGE, 2006. Disponível em http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impresao.php?id_noticia=605. Acesso em: 08/04/2011

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

ICHIKAWA, E. Y.; SANTOS, L. W. Apresentando a *Grounded Theory*: uma nova abordagem qualitativa na pesquisa organizacional. **EnANPAD 2001 - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Campinas: Anais do XXV EnANPAD, 2001.

LORBER, J. N. T. H. D. The Social Construction of Gender. In: LORBER JUDITH (Ed.). **Paradoxes of Gender**. London: Yale University Press, 1994.

MARTIN, P. Y. "Said and Done" Versus "Saying and Doing": Gendering Practices, Practicing Gender at Work. **Gender & Society**, v. 17, n. 3, p. 342-366, 2003.

MARTINS, A. O ingresso de mulheres docentes em Instituições de Ensino Superior públicas em Pernambuco (2001-2007) e o setor público como empregador não-discriminatório. **Fazendo Gênero 8 - Corpo, Violência e Poder**. Florianópolis. 2008.

MAVIN, S. Queen Bees, Wannabees and Afraid to Bees: No More 'Best Enemies' for Women in Management? **British Journal of Management**, v. 19, p. S75-S84, 2008.

MELO, M. C. O. L. *et al.* Representações femininas na mídia de negócios brasileira. **Organização & Sociedade**, v. 31, n. 11, 2004.

PANDIT, N. R. The Creation of Theory: A Recent Application of the *Grounded Theory* Method **The Qualitative Report**, v. 2, n. 4, 1996. Disponível em:<<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR2-4/pandit.html>>. Acesso em: 01/09/2010.

POGGIO, B. Editorial: Outline of a Theory of Gender Practices. **Gender, Work and Organization**, v. 13 n. 3, 2006.

RAGINS, B. R. *et al.* Gender Gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. **Academy of Management Executive**, v. 12, n. 1, p. 28-42, 1998.

RIDGEWAY, C. L.; CORRELL, S. J. Unpacking the Gender System: A Theoretical Perspective on Gender Beliefs and Social Relations. **Gender & Society**, v. 18, n. 4, p. 510-531, Aug., 2004.

RIDGEWAY, C. L.; SMITH-LOVIN, L. The gender system and interaction. **Annual Review of Sociology**, v. 25, p. 191-216, 1999.

RISMAN, B. J. Gender as a Social Structure: Theory Wrestling with Activism. **Gender & Society**, v. 18, n. 4, p. 429-450, 2004.

RUDERMAN, M. N. *et al.* Benefits of Multiple Roles for Managerial Women. **The Academy of Management Journal**, v. 45, n. 2 p. 369-386, Apr., 2002.

SANTOS, L. L. D. S.; PINTO, M. D. R. Fenomenologia, Interacionismo Simbólico e *Grounded Theory*: Um Possível Arcabouço Epistemológico-Metodológico Interpretacionista Para a Pesquisa em Administração ? **EnANPAD 2007 - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Rio de Janeiro: Anais do XXXI EnANPAD, 2007.

SCHEIN, V. E. Women in management: reflections and projections. **Women In Management Review**, v. 22, n.1, 2007. pp.6 - 18

SILVA, A. L. *et al.* As Representações Sociais sobre a Mulher: Percepções de Gênero em uma Agência Bancária. **EnANPAD 2001 - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Campinas: Anais do XXV EnANPAD, 2001.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de Teoria Fundamentada**. Tradução de ROCHA, L. D. O. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008. 288 p.

STRYKER, S. Traditional symbolic interactionism, role theory, and structural symbolic interactionism: The road to identity theory. In: TURNER, J. (Ed.). **Handbook of Sociological Theory**. New York: Springer, 2006.

TANURE, B. *et al.* A Super Executiva às voltas com Carreira, Relógio Biológico, Maternidade, Amores e Preconceitos **EnANPAD 2006 - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Salvador: Anais do XXX EnANPAD, 2006.

TRELLA, D. Hegemonic Motherhood: Reconceptualizing Femininity and Family through the Lens of Voluntary Childlessness. **Annual Meeting Program of Population Association of América 2007**. New York, 2007.

WEST, C.; ZIMMERMAN, D. H. Doing Gender. **Gender & Society**, v. 1, n. 2, p. 121-151, Jun., 1987.

ⁱ Definido por aproximação segundo critérios do BNDES de Receita Operacional Bruta

ⁱⁱ Identidade saliente aqui se refere ao comprometimento de papel (CALLERO, 1985), e não à saliência de uma identidade social em uma interação intergrupala

ⁱⁱⁱ Na língua portuguesa o verbo degenerar tem o sentido de perder as qualidades originais, porém transformando-se em algo pior. Estragar-se, corromper-se. (AULETE e VALENTE, s/d).