



Civitas - Revista de Ciências Sociais

ISSN: 1519-6089

civitas@pucrs.br

Pontifícia Universidade Católica do Rio
Grande do Sul
Brasil

Jaime, Pedro

Para além das pink collars. Gênero, trabalho e família nas narrativas de mulheres
executivas

Civitas - Revista de Ciências Sociais, vol. 11, núm. 1, enero-abril, 2011, pp. 135-155

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Porto Alegre, Brasil

Disponibile en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=74218922009>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Para além das *pink collars*

Gênero, trabalho e família nas narrativas de
mulheres executivas

Beyond *pink collars*

Gender, work and family in businesswomen's narratives

Pedro Jaime*

Resumo: As estatísticas sobre gênero e trabalho no Brasil demonstram que, apesar das barreiras, as mulheres conseguiram acessar cargos de direção no mundo empresarial. Todavia, ainda estão concentradas em segmentos da atividade econômica relacionados com serviços sociais, culturais e de saúde, os “guetos femininos”; e perfazem salários menores que seus pares homens. Neste artigo, apresento narrativas de executivas que desenvolveram trajetórias profissionais atuando em áreas tradicionalmente ocupadas por homens e elaboradas simbolicamente como masculinas. A partir desse *corpus* textual, dialogo com velhos argumentos e novos debates no campo dos estudos de gênero.

Palavras-chave: gênero, trabalho, família, narrativas, mulheres executivas

Abstract: The statistics on gender and work in Brazil make evident that, despite the hurdles, women have been able obtain management positions in the business world. However, they still concentrate in the “feminine ghetto”. They work mainly in economic sectors related to social, cultural and health services; earning lower salaries than their male peers. In this article, I present narratives of businesswomen who developed professional trajectories in sectors that are traditionally occupied by men and are elaborated symbolically as masculine. On the basis of this textual *corpus* I converse with classical arguments and new debates in the field of gender studies.

Keywords: gender, work, family, narratives, businesswomen

* Professor do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, doutorando em Antropologia Social pela USP e em Sociologia e Antropologia pela Université Lumière Lyon 2, como bolsista CAPES no quadro do Colégio Doutoral Franco-Brasileiro. <pedrojaime@uol.com.br>. Este artigo se inscreve no quadro de um esforço de investigações sobre gênero e diversidade nas empresas que vem sendo desenvolvido no Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, contando com a participação das professoras Darcy Hanashiro e Janette Brunstein e com o apoio do Fundo Mackenzie de Pesquisa. Uma versão anterior foi apresentada na Research Network C: Gender, Work and Family, do 21º Annual Meeting da Society for the Advancement of Socio-Economics, realizada em julho de 2009 no Instituto de Estudos Políticos de Paris (SciencePo). Sou grato às professoras Darcy e Janette, bem como aos participantes dessa rede de pesquisas pelas discussões, isentando-os, entretanto, de qualquer responsabilidade pela versão final do trabalho aqui apresentada.

As estatísticas sobre gênero e trabalho no Brasil têm demonstrado que apesar das barreiras as mulheres conseguiram acessar cargos executivos no mundo empresarial. Todavia, ocupam postos de alta gerência e diretoria, sobretudo, em segmentos econômicos específicos: serviços sociais, culturais e de saúde; e perfazem salários menores que seus pares homens. Isto nos remete ao chamado *pink collar work*. Esta expressão foi formada por analogia aos termos *blue collar work* e *white-collar work*, originados no âmbito da sociologia industrial estado-unidense. Ela faz referência a espaços do mercado de trabalho ocupados preferencialmente por mulheres, os chamados *guetos femininos*. Por um lado, os trabalhos *pink collars* se distinguem dos *blue collars* por serem realizados em ambientes relativamente seguros e limpos, distantes do chão de fábrica. Por outro lado, se diferenciam dos *white collars* por não receberem igual pagamento. Ainda que sua prática se dê majoritariamente em escritórios, estão distantes das posições de maior poder, prestígio e remuneração. Portanto, há uma linha de gênero que separa os trabalhos *white collars* dos trabalhos *pink collars*. Mas o que acontece com as mulheres que procuram desenhar suas trajetórias profissionais para além dessa fronteira? Que obstáculos precisam enfrentar para chegar aos postos de direção nas empresas?

Pretendo neste artigo cumprir dois objetivos inter-relacionados: 1) trazer alguns dados empíricos que ajudem a pensar sobre essas questões; 2) tomar esses dados como referências para dialogar com velhos argumentos e novos debates no campo dos estudos de gênero. O material empírico diz respeito a narrativas construídas em entrevistas realizadas em 2007 com quatro mulheres executivas. As entrevistas foram operacionalizadas como uma interação dialógica, uma conversação. Trata-se da modalidade de entrevista que Kaufmann (2007) denomina de compreensiva e Olivier de Sardan (2008) de socioantropológica. Neste caso, o papel do pesquisador é facilitar a produção de um discurso, de uma narrativa por parte do entrevistado. A idéia de narrativa é utilizada aqui no sentido minimalista proposto por Bertaux (2006), para quem um discurso assume a forma narrativa quando um sujeito conta a outra pessoa, pesquisador ou não, episódios da sua experiência vivida. As entrevistadas desenvolveram carreiras em grandes empresas, em departamentos tradicionalmente ocupados por homens e elaborados simbolicamente como masculinos, a exemplo de mesa de operações financeiras e auditoria. Na ocasião do nosso encontro trabalhavam na cidade de São Paulo e possuíam cargos de superintendência ou diretoria. Eram casadas e tinham entre 30 e 40 anos. Todas são brancas, três possuíam filhos e uma estava grávida.

O texto está dividido em três partes. Na primeira, resumo brevemente alguns dos velhos argumentos e dos novos debates no campo dos estudos de

gênero. Na segunda, apresento alguns dados socioeconômicos que revelam a presença de uma linha de gênero estruturando o mercado de executivos no Brasil e em seguida analiso as narrativas das quatro executivas entrevistadas. Na última, retomo os velhos argumentos e as discussões contemporâneas sobre gênero para tecer alguns comentários finais.

Os estudos de gênero: velhos argumentos e novos debates

Nos anos 1970, diversos autores que inauguravam o campo dos estudos de gênero denunciaram a universalidade da dominação masculina. O ponto de partida desta denúncia era a compreensão de sexo e gênero como categorias opostas. Enquanto sexo seria um dado biológico, gênero seria uma construção sócio-cultural. A idéia de gênero expressaria então a forma como cada sociedade elabora significados do que seja o masculino e o feminino. Essa oposição é percebida no texto clássico de Gayle Rubin (1986, p.102-103, tradução livre). Ela define o sistema sexo/gênero como “um conjunto de disposições pelo qual a matéria-prima biológica do sexo e da procriação é moldada pela intervenção humana e social, e satisfeita de uma forma convencional, por mais estranhas que sejam algumas das convenções”. Dessa perspectiva as sociedades reconhecem diferenças entre os sexos, demarcando maneiras, tarefas e responsabilidades especialmente associadas com as mulheres e outras relativas aos homens, ainda que essas diferenças não possam ser atribuídas a alguma essência biológica.

A partir dessa definição inicial, argumentava-se que todas as formações sociais, qualquer que fosse seu modelo de organização familiar ou sua base econômica, eram estruturadas a partir da supremacia masculina. Defendia-se que os diversos sistemas culturais atribuíam maiores poderes e valor às atividades dos homens, ao passo em que estabeleciam barreiras, ou mesmo uma exclusão, à participação das mulheres em atividades decisivas. Assim, mesmo em sociedades nas quais as mulheres desempenhassem papéis importantes para a dinâmica da economia, seria possível verificar a autoridade dos homens sobre elas. Ou seja, a desigualdade de gênero representaria um fato universal. Caberia então perguntar quais seriam as razões que esclareceriam a universalidade da dominação masculina. Sherry Ortner (1979) e Michelle Rosaldo (1979) forneceram explicações complementares para essa questão. Influenciados pelo paradigma estruturalista então dominante na antropologia, os raciocínios de ambas foram construídos a partir de pares de oposição.

Ortner sugeriu que as relações de gênero atualizam a oposição entre natureza e cultura. O seu argumento pode ser sintetizado em três proposições. Inicialmente a constatação de que as sociedades humanas criam estruturas de

significados por meio das quais seus membros se relacionam com a natureza. Em seguida, a idéia de que a relação natureza/cultura obedeceria a uma lógica de oposição hierárquica, na medida em que se acredita ser a cultura não apenas distinta da natureza, mas superior a ela, capaz de controlá-la, transformá-la de acordo com determinados interesses. Conseqüentemente, uma vez que existe maior relação do corpo da mulher com a função natural que circunda a reprodução, o que envolve a menstruação, o parto e a amamentação, haveria uma operação simbólica através da qual se suporia que ela está para a natureza, assim como o homem, que não possui vinculações naturais dessa ordem, está para a cultura. De acordo com essa construção simbólica, as mulheres seriam o agente principal da gestação e da criação dos filhos. Elas deveriam tomar todos os cuidados até que o bebê, seres humanos ainda não socializados, incapazes de andar com a coluna ereta, de exercer controle sobre a excreção e de falar, portanto ainda considerados parte da natureza, crescessem e passassem a ter uma participação plena na sociedade e na cultura. Por seu turno, uma vez que não possuiriam uma base “natural” tão forte para a orientação familiar, os homens seriam responsáveis pelo comando das atividades econômicas e políticas. Rosaldo complementou a argumentação de Ortner a partir do contraste entre espaço doméstico e esfera pública. Argumentou que praticamente todas as sociedades identificam o lugar da mulher como prioritariamente associado, quando não exclusivamente vinculado, ao espaço doméstico, devido ao seu papel de mãe. Já os homens, por não terem um comprometimento tão próximo de parecer exclusivamente natural como a relação da mulher com o filho pequeno, estariam mais livres para se dedicarem à vida pública.

Ainda que pudessem parecer convincentes, essas interpretações foram rapidamente questionadas no campo dos estudos de gênero. No que diz respeito especificamente à antropologia, os debates contemporâneos, marcados por uma perspectiva pós-estruturalista, levaram a sua desconstrução¹. De um lado, demonstrou-se que a ênfase no fator biológico para explicar o que são os homens e as mulheres e que espécie de relações se estabelece entre eles é variável nas diversas tradições culturais. Algumas culturas afirmam que as diferenças entre machos e fêmeas são quase totalmente baseadas na natureza, outras dão pouco acento às distinções biológicas e há ainda aquelas sociedades que não se estruturam a partir da divisão dos seres humanos em categorias sexuais binárias (Ortner e Whitehead, 1981, Moore, 1994). De outro lado, descartou-se a idéia de universalidade da dominação masculina. Não se tratou de negar a importância da análise das desigualdades de gênero. A

¹ Vale ressaltar que Sherry Ortner (1996) e Michelle Rosaldo (1995) reavaliaram suas posições.

questão que se colocou foi a necessidade de abrir mão de um *a priori* que pode empobrecer a compreensão de como essas desigualdades se estruturam em cenários específicos. Nesse sentido, Moore (1994) ressaltou que a investigação antropológica deve dar conta da enorme variabilidade de entendimentos locais de gênero. Argumentou que a transposição do postulado ocidental da oposição espaço doméstico / esfera pública para a compreensão de outras sociedades representa uma operação etnocêntrica. Isto porque em muitas formações sociais esse antagonismo não faz sentido. Não há nelas uma subvalorização do trabalho doméstico em detrimento daquele realizado longe do espaço da habitação. Na verdade, diversos modelos de organização social estabelecem relações mais intrincadas entre os arranjos familiares e as atividades econômicas, não existindo fronteiras tão nítidas entre eles. Ademais, esse descarte da idéia da universalidade da dominação masculina não se ancorou apenas na relativização intercultural dos sistemas de gênero, que demonstrou que diferentes culturas constroem gênero de maneiras distintas. Ele foi lastreado também por uma perspectiva intracultural. Moore (2000) apontou que as culturas não têm um modelo único de gênero. Elas possuem uma multiplicidade de discursos de gênero, contraditórios e conflitantes, que operam em diferentes contextos sociais. Ademais, embora hierarquicamente ordenados, esses discursos estão sujeitos à mudança histórica.

Procurou-se, portanto, superar a abordagem estática com que alguns cientistas sociais enxergavam as desigualdades de gênero. Bourdieu (2005), por exemplo, insistiu na idéia da dominação masculina. Na construção do seu argumento, superou o pressuposto da determinação biológica, ao afirmar que ocorre na verdade a busca por legitimar uma relação de dominação inscrevendo na natureza biológica o que é, enfim, uma construção social naturalizada. Seu esforço visou desvelar os mecanismos de reprodução das desigualdades, dos quais fazem parte instituições como a família, a escola, a Igreja e o Estado. Todavia, em análises como a sua tudo se passa como se houvesse apenas esforços de manutenção e não também de transformação da dominação. Presas/os aos *habitus* de gênero que nelas/es são inculcados através dos processos de socialização, as mulheres, e também os homens, seriam incapazes de redefinir os discursos e as relações de gênero hegemônicas. Como apontaram Correa (1999) e Fournier (2002) o sociólogo escreveu, portanto, de costas para as conquistas do movimento feminista, sobretudo desde os anos 1970, bem como para a produção teórica das intelectuais feministas. Uma alternativa a essa perspectiva, que parece não apenas paralisante, como incapaz de dar conta de certos fenômenos sociais, é fornecida por Moore (2000). Sua abordagem aponta para a margem de autonomia dos atores na dinâmica social, ao destacar

que a identidade de gênero não é algo passivo, adquirido de uma vez por todas pela socialização. Defende a idéia de que há uma relação mais complexa entre identidade de gênero e discursos de gênero, entre o gênero enquanto construído e o gênero enquanto vivido. Ressaltando que cada indivíduo tem sua biografia, adverte que a análise social deve levar em conta as histórias pessoais, os discursos de gênero e os conjuntos particulares de relações de gênero.

Esses debates têm contribuído para ampliar a compreensão das relações de gênero no mundo contemporâneo. Contudo, existe a possibilidade de se descartar apressadamente velhos problemas no afã de situar novos argumentos. Penso aqui na idéia de dominação masculina e na oposição entre espaço doméstico e esfera pública. São totalmente desprovidas de utilidade analítica? Para pensar essa questão recorro à experiência de mulheres que construíram trajetórias profissionais para além do trabalho *pink collar*.

As mulheres executivas

As mulheres executivas nas estatísticas sobre gênero e trabalho

Segundo Bruschini e Puppini (2004), no ano de 2000 as mulheres ocupavam 23,6% dos postos de diretoria no mundo empresarial brasileiro. As pesquisadoras advertem, entretanto, que tal informação pode estar superestimada. Isto porque a base de dados que utilizaram computa na categoria “diretores” os diversos níveis de comando nas empresas, sendo impossível desagregar desse conjunto os cargos de alto escalão. Pode-se levantar também outra ressalva. O universo de organizações com as quais trabalham engloba desde corporações transnacionais, que oferecem políticas de remuneração e desenvolvimento de carreiras bastante atrativas, representando as posições de maior prestígio no mercado de executivos/as, até as PMEs (Pequenas e Médias Empresas), que pagam salários mais modestos aos/as seus/suas gestores/as. De acordo com levantamento realizado em 2003, pelo Instituto Ethos, tomando-se apenas as 500 maiores organizações empresariais que atuam no país, o percentual de mulheres em postos de diretoria cai para 9% (Instituto Ethos, 2003).

Além disso, os dados trabalhados por Bruschini e Puppini revelam que as mulheres ocupam cargos de comando, sobretudo, nos chamados “guetos femininos”. Representam 47,3% desses postos em empresas voltadas para serviços culturais, 42,2% nas organizações dedicadas aos serviços sociais e 30,5% em hospitais e serviços clínicos. Todavia, estão encarregadas das funções de direção em apenas 16% das empresas do setor financeiro, 15,2% entre aquelas situadas no segmento de construção civil e 11,5% nas organizações industriais. Ademais, recebem remuneração menor do que os seus colegas

homens. Apenas 30% das diretoras perfazem remuneração média mensal superior a 15 salários mínimos. Esse percentual sobe para quase 70% no caso dos diretores. Estes dados sócio-econômicos não deixam dúvidas de que os postos de maior poder, prestígio e remuneração nas empresas brasileiras são distribuídos de forma desigual. São os *homens de negócios* (sic!) que ocupam majoritariamente essas posições.

Dominação masculina?

Poderíamos sugerir então que existe uma dominação masculina operando no mercado de executivos. Todavia, não se pode insistir, sem cautela, na idéia de universalidade da dominação masculina. A forma que tomam as relações de gênero na dinâmica empresarial sofre variações entre países, entre diferentes regiões de um mesmo país, entre os distintos setores da atividade econômica, entre as diversas atividades profissionais e, porque não dizer, entre diferentes empresas. No caso brasileiro, por exemplo, as relações de gênero no norte/ nordeste não são vividas da mesma forma que no sul/sudeste. De igual maneira, os desafios que se colocam para o desenvolvimento de uma carreira executiva na indústria petroquímica ou na construção civil não são os mesmos que aqueles que existem quando a trajetória é construída na indústria de cosméticos. Finalmente, ocupar posições gerenciais ou de direção em campos profissionais como produção e finanças apresenta maior dificuldade do que no departamento de recursos humanos ou de responsabilidade social e filantropia corporativa. Concepções de gênero, significados em torno do masculino/feminino são associados aos setores da atividade econômica e às atividades profissionais, com conseqüências para os percursos profissionais de homens e mulheres.

Quanto às atividades profissionais, tudo se passa como se a relação entre o departamento de recursos humanos e os setores de produção e finanças atualizasse, nas empresas, a oposição entre espaço doméstico e esfera pública que estruturaria a sociedade mais ampla. O primeiro é ocupado, sobretudo, por mulheres, como se elas fossem as grandes mães na organização, as cuidadoras dos filhos/empregados. Os homens permanecem em maioria na área financeira; seriam como os chefes de família, os provedores. Mas não se pode deixar de apontar que, se nos setores majoritariamente ocupados por homens e significados como masculinos, a exemplo de produção e finanças, as mulheres lidam com desigualdades de gênero; nos espaços em que elas predominam e que são elaborados simbolicamente como femininos, como o departamento de recursos humanos e a área de responsabilidade social e filantropia corporativa, os homens precisam conquistar sua inserção negociando com discursos de

gênero nos quais os valores considerados femininos são hegemônicos. O que quero destacar é que a dominação masculina no mundo empresarial não pode ser entendida com um *a priori* universal.

Gostaria de ir mais além e sugerir o seguinte: se o ambiente empresarial é atravessado por gênero (*gendered*), isso não implica que as identidades de gênero nesse espaço sejam essencializadas. Isto porque na dinâmica das empresas os atributos considerados masculinos e aqueles tidos como femininos podem, simultaneamente, estar alocados nos corpos de homens e de mulheres. Tanto eles quanto elas são capazes de corporificar traços ditos masculinos/femininos em suas performances de gênero num mundo empresarial que atualmente se pretende *andrógeno* e no qual a *hipermasculinidade*, associada a certo tipo de agressividade nas relações interpessoais, e a *hiperfeminilidade*, relacionada com uma suposta fragilidade e descontrole emocional, são, ambos, menos valorizados. Esta é uma das mensagens contidas no estudo realizado por Piscitelli (2006) em grandes grupos empresariais brasileiros de natureza familiar. Ao analisar, em diferentes gerações, a presença/ausência de mulheres nos conselhos de administração e no corpo diretivo das empresas pesquisadas, ela revela a complexidade com que gênero, enquanto marcador da diferença constantemente construído e reconstruído socialmente, estrutura o universo dos negócios. A antropóloga demonstra que, ainda que encontrem barreiras, as mulheres podem conquistar postos de maior poder, prestígio e remuneração nas organizações, desde que incorporem os atributos masculinos/femininos valorizados no mundo empresarial. Entretanto, interrogando a intersecção entre gênero e parentesco, seu trabalho circunscreveu-se às herdeiras, ou seja, às mulheres que pertencem às famílias controladoras dos grupos empresariais pesquisados. Isto não quer dizer necessariamente que a inserção delas nas empresas se faça sem dificuldades. Não é isso que mostra a sua pesquisa. Mas e quanto às mulheres que não estão ligadas aos proprietários por laços de parentesco? Vejamos o que dizem algumas executivas.

Narrando as relações de gênero no trabalho

Ao desenharem trajetórias profissionais almejando posições gerenciais ou de direção em áreas tradicionalmente ocupadas por homens e significadas como masculinas, com quais obstáculos se defrontaram as executivas entrevistadas? Os relatos a seguir nos ajudam a pensar sobre essa questão.

No começo da carreira tive um chefe que era machista. Uma vez, por ocasião de uma visita de analistas, ele falou assim pra mim: “Vai bonitinha, coloca uma sainha”. Depois eu trabalhei em mesa de operações. Ambiente de mesa é um ambiente... Coisas assim:

eles contavam as bagunças que faziam. O pessoal começava a falar bobagem, tchau pessoal. Ia pro meu canto, não quero ouvir, entendeu? Então assim, numa boa. É questão de saber lidar com essas coisas. Até hoje se tem alguma coisa que está te incomodando, você sai fora. Eu acho que o próprio ambiente me forçou a aprender a sobreviver nesse tipo de situação (Renata).

O incômodo de Renata se expressa em uma situação limite, que remete ao assédio sexual. Mas no cotidiano organizacional ela assume uma postura condescendente. Não expõe de forma incisiva sua insatisfação, não traz o conflito, prefere contornar a adversidade, aprende a “*sobreviver*” em um universo dominado pelos homens. Esse aprendizado é também um traço marcante do relato de Fernanda. Esta, no entanto, é mais crítica em relação à distinção de gênero que enxerga em sua área.

As pessoas falam que sou muito séria no trabalho. Na verdade sou uma pessoa que gosta muito de dar risada, de brincar, de ter bom humor, mas meu trabalho não permite. Uma mulher que trabalha como auditora, se demonstrar ser muito simpática, dar risada, fazer uma piadinha, o pessoal já não leva a sério. Inclusive, no início da carreira eu era chamada de soldado, eles me chamavam de soldado Amorim. Depois fui sendo promovida e continuaram brincando, hoje me chamam de general. As pessoas não admitem isso, mas elas olham com olhos diferentes para quem é mulher. Então, acho que a mulher precisa se posicionar muito bem. Não tenho muita dificuldade, mas acho que isso se deve à postura que acostumei a adotar. Percebi que existia um componente... e eu tinha de alguma forma de lidar com isso. Acredito que a forma que adotei foi boa, hoje o pessoal olha pra mim como mulher, mas eles esquecem que estão discutindo com uma mulher. Não é que precise perder a feminilidade no seu dia-a-dia, não chega a esse ponto, mas não pode ser aquela pessoa que talvez espontaneamente fosse se tivesse num outro ambiente. O que ajudou muito na minha carreira foi saber como me posicionar para não chocar as outras pessoas. Já ouvi comentários assim: “Você sim tem postura para trabalhar com a gente, fulana fica dando risada, falando amenidades”. Mas às vezes chego numa reunião, eles estão conversando sobre futebol e ninguém acha isso ruim, acham bonito. Nos cargos mais altos a predominância é masculina. Acredito que deve ser uma facilidade porque os homens têm mais tranquilidade de lidar com outros homens, não precisam medir as palavras, podem falar o que quiserem (Fernanda).

Fernanda precisou alterar sua postura mais espontânea para não “*chocar as outras pessoas*”. Não nomeia expressamente, mas fica claro no conjunto da sua narrativa quem são essas outras pessoas. Gênero aparece claramente

como um marcador da diferença. Aprendeu a se posicionar num campo em que os homens são maioria. Vive isso de forma ambígua, diz que não é necessário perder a feminilidade, mas sugere que “*o pessoal*” esquece que está discutindo com uma mulher. Seu relato mostra, entretanto, que seus colegas não esquecem sua identidade de gênero, ao contrário, “brincam” com isso. Nessa “brincadeira” evidenciam-lhe sua condição de sujeito “fora de lugar”. Uma executiva no setor de auditoria seria como uma mulher no exército, ambiente para machos (sic!), daí seus apelidos. Percebe a perversidade do jogo no qual está envolvida e de certa forma relaciona a conquista das posições de maior poder e prestígio pelos homens com a dominação masculina. Eles podem falar o que quiserem, já no caso delas o uso da palavra é disciplinado, vigiado. E não é apenas a fala das mulheres que é objeto do controle dos seus superiores ou pares homens. A palavra escrita também se encontra sob suspeita, como se percebe no depoimento abaixo.

Um relatório de auditoria, por exemplo, já percebi que o crivo na hora de fazer a revisão é maior quando é escrito por uma mulher. Quando é de homem, passam algumas coisas, mas de mulher não passa uma vírgula errada. “Devolve lá, tem que consertar essa vírgula aqui, que pode dar erro de interpretação”. Aí vou ler o de um rapaz e penso: “Nossa! Como é que não pegaram isso?” Então na verdade tem uma cobrança maior. Eles pensam assim: “Será que tecnicamente ela fez tudo que tinha de ser feito”. No homem confiam mais: “Ele fez, com certeza lembrou de tudo” (Fernanda).

A vivência da ambigüidade feminilidade/masculinidade presente na experiência de Fernanda é bem compreendida se atentarmos para uma reflexão de Bourdieu (2005: p. 82-84). Ele afirma que o acesso ao poder coloca as mulheres numa situação contraditória. “Se atuam como homens, elas se expõem a perder os atributos obrigatórios da feminilidade e põem em questão o direito natural dos homens às posições de poder”, aponta o sociólogo. Isto porque “delas se espera que sejam ‘femininas’, isto é, sorridentes, simpáticas, atenciosas, submissas, discretas, contidas ou até mesmo apagadas”, acrescenta. Mas, “se elas agem como mulheres, parecem incapazes e inadaptadas à situação”, pondera. Essa linha tênue sobre a qual deve caminhar a mulher que constrói a trajetória profissional em ambientes dominados pelos homens é pensada de forma irreverente e irônica por Roberta.

Eu acho que os pontos críticos para uma mulher executiva aparecem todo dia. Todo dia você dá respeito, todo dia você sorrindo. Então não precisa coçar o saco, mas também não pode por a mãozinha na

boca: “Ai sabe, estou tão insegura”. É assim: se você fala palavrão, tem um comportamento masculino, está ruim; se você põe a mão na boca, está ruim também. Eles esperam um comportamento feminino, mas não pode ser muito; mas se você manda alguém para aquele lugar, você também está muito grosseira. Não dá pra brigar, não dá porque eles vão falar que você está com TPM, que você é uma desequilibrada, sabe? É um desafio enorme (Roberta).

Em sua narrativa, ela sugere que no mundo empresarial, quando a mulher deseja escapar dos papéis de gênero definidos de maneira essencialista em torno da dualidade masculino/feminino, existe sempre uma pedra no meio do caminho.

Numa época eu era superintendente responsável pela região sul do país. Mas teve um menino especialmente muito engraçado. Ele me pegou no aeroporto e disse assim: “Roberta, a gente vai visitar um cliente, eu queria te pedir um favor”. Eu falei: “Pode pedir” e ele disse: “Não fala palavrão na frente dos clientes (risos)”. “Mas porque eu vou falar palavrão?”, perguntei. “Eu já vi você falando palavrão”, respondeu. É, de fato eu falo palavrão de vez em quando. “Eles são muito machistas aqui no sul”, ele me advertiu. Então falei assim: “Não vou prometer não (risos), vamos ver o que é que rola lá, mas vou tentar”. Quando cheguei no cliente, em Caxias, no interior do Rio Grande do Sul, era um grande amigo meu: “Roberta, você é chefona dos caras, agora você aqui, puta que pariu! (risos)”. Depois fui descobrir que o presidente da empresa não era machista, que o diretor não era machista, o problema era o rapaz, meu funcionário. A gente ia tomar um café e ele ia correndo no caixa pra pagar, sabe assim: “Comigo mulher não paga”. Eu sentia nele um desconforto terrível de ter uma mulher como chefe (Roberta).

É possível perceber em sua fala que Roberta busca desestabilizar a fronteira que demarca os limites entre comportamentos considerados masculinos e aqueles tidos como femininos. Claudia, por sua vez, contou que para se legitimar e ser respeitada pelos colegas ultrapassou esse marco divisório e construiu performances de gênero ditas masculinas. Quando começou a trabalhar na mesa de operações financeiras, existiam 80 homens e apenas 5 mulheres na equipe. Ela lembra que todos falavam que mulher não dava certo na área e disse que ouviu várias vezes comentários do tipo: “Aí a menininha, daqui a pouco ela vai pro banheiro chorar, se a gente pressionar muito ela vai correr pro banheiro pra chorar”. Nesse contexto, afirma ter sido obrigada a assumir comportamentos *hipermasculinizados*.

Meu pai fala: “Ai filha, você era tão fina antes de trabalhar na mesa de operações!” Com certeza é péssimo ter que se masculinizar. Não é uma coisa que fiz de maneira pensada. Mas na hora que o cara vira pra você e fala assim: “Porra, vai tomar no cu, filho da puta!”, se você não falar na mesma linguagem ele não entende. Tive que ficar no mesmo nível deles, senão podia acontecer aquele negócio: ela é fraquinha, a menininha, a bibelozinha da área (Claudia).

Esses relatos de Fernanda, Roberta e Claudia podem ser melhor analisados se colocados em contraste com o estudo de Bonnie McElhinny (1994) sobre o trabalho de mulheres na corporação policial. A partir de uma pesquisa realizada na cidade de Pittsburgh, a autora discute a presença feminina em ambientes historicamente ocupados por homens e elaborados simbolicamente como masculinos. O objetivo do estudo foi desvendar as estratégias adotadas pelas mulheres para serem percebidas por colegas e pela população em geral como competentes e assim conquistarem espaço. Ela argumenta que uma das características marcantes do trabalho policial é a valorização da racionalidade e da impessoalidade, atributos tradicionalmente considerados masculinos; e o controle da emoção e do afeto, traços tidos como femininos. As mulheres que entrevistou revelaram a necessidade de conter as emoções no trabalho, escolhendo cuidadosamente as situações em que o afeto pode ser expresso de forma positiva (diante de crianças, por exemplo).

No marco desse raciocínio, McElhinny sugere que, a inserção das mulheres em ambientes profissionais tradicionalmente masculinos, inclui necessariamente alguma adoção, mas também a adaptação, das normas institucionais. Isso desaponta algumas feministas, pondera. Todavia, esse incômodo pode desaparecer se o ponto de partida da pesquisa é reavaliado. Ao invés de começar perguntando sobre as diferenças entre homens e mulheres, não seria o caso de interrogar se realmente existem essas diferenças? Insistir na dicotomia homens *versus* mulheres não contribui para reificar diferenças sociais de forma semelhante às teorias essencialistas que se baseiam na idéia do sexo biológico? A partir dessas perguntas advoga por uma definição de gênero mais flexível, que reconheça um grau de agência conferido aos atores/atrizes sociais para desenvolver seus estilos de viver, falar, se comportar, com base em suas escolhas profissionais, sexualidades, histórias de vida enfim. Trata-se de uma concepção semelhante àquela proposta por Henrietta Moore.

Esse duplo questionamento, do ponto de partida da pesquisa e dos pressupostos teóricos, lhe conduziu à revisão da pergunta de investigação. Iniciara seu estudo indagando como as mulheres que buscam uma inserção na corporação policial manipulam recursos sócio-simbólicos a sua disposição

(roupas, linguagem, etc.) para se apresentarem como trabalhadores competentes. Sua hipótese inicial era que, nesse ambiente, as mulheres se apresentam de maneiras tidas como masculinas. Sua expectativa, no entanto, não se concretizou e ela teve que rever sua linha de raciocínio. Isto não porque as mulheres não tenham modificado seus comportamentos para acomodarem-se ao ambiente de trabalho. Mas pelo fato de que elas não interpretavam a “nova” postura como masculina. Aquilo que normalmente é visto como comportamento masculino (o não envolvimento afetivo e a distância emocional) era tomado por elas como profissionalismo, a forma de fazer o trabalho de maneira mais correta. Dito de outra forma, as mulheres entrevistadas por McElhinny não consideravam o comportamento objetivo e emocionalmente distante (não sorrir) como algo masculino em essência, mas como uma exigência institucional. Enxergavam a si mesmas como objetivas, mas não como masculinas; como mulheres e policiais. Ademais, acreditavam que a mulher *hiperfeminina*, expressa na figura caricatural da indecisa, é inapta ao trabalho na corporação policial. Ou seja, a ocupação na polícia não é vista por elas como algo incompatível com suas identidades de gênero, mas com certa expressão de feminilidade.

Em síntese, as mulheres policiais desestabilizam a fronteira masculinidade/feminilidade, postura que, entre as executivas a que me refiro nesse artigo, é mais percebida em Roberta, do que em Renata, Fernanda e, sobretudo, Claudia. Mas cabe destacar que McElhinny não toma o posicionamento dos sujeitos, objeto do seu estudo, como impassível à crítica. Ao procederem como procederam, adverte a antropóloga, terminaram por não questionar alguns efeitos que a ação objetiva pode exercer sobre elas mesmas e sobre os cidadãos em geral. Conseqüentemente, destaca que a estratégia utilizada por essas mulheres não apresenta a solução definitiva para o enfrentamento das desigualdades de gênero no trabalho. Diversas táticas podem ser acionadas para fazer face a distintos modos de desigualdade que operam em diferentes contextos, pondera. Tendo em vista os contornos da investigação que apresento nesse artigo, poderia acrescentar a essa ressalva o fato, apontado por McElhinny em seu estudo, de que em Pittsburgh adotou-se, desde o ano de 1975, políticas de ação afirmativa que incluíam cotas para inclusão de mulheres e negros na corporação policial. Isto fez com que esta seja uma das cidades estado-unidenses com maiores percentuais de presença de mulheres na polícia. Não encontramos uma política semelhante no mundo empresarial no Brasil, o que sugere que o contexto no qual as executivas brasileiras desenham suas trajetórias seja, em princípio, mais adverso. Sendo assim, penso que uma análise de gênero do mundo empresarial no país não pode descartar apressadamente a idéia de dominação masculina. As narrativas

das entrevistas apontam não apenas a face simbólica dessa dominação, como também as desigualdades que se expressam nos ganhos materiais. São os casos das falas de Claudia e Roberta transcritas abaixo.

Existe isso de você ter diferenciação de... Não sei se é por acaso, mas dos pares que tenho, os homens têm *grades* e salários mais altos do que o meu, mas têm *budgets* bem menores e muito menos pessoas para gerenciar. Entendeu? É fato (Claudia).

Acho que poderia ser diretora executiva da empresa fazendo exatamente o que fiz. Se eu fosse homem seria um diretor executivo, não tenho dúvida. Tenho amigos que entraram junto comigo e que foram promovidos. Fui preterida em função... Assim, com as desculpas mais lindas, que te deixam muito “satisfeita”: “O seu filho ainda está pequeno”. Umas desculpas doidas, você viaja o ano inteiro, mas na hora da promoção seu filho está pequeno. Os homens passam na frente, claro! É absolutamente escancarado isso (Roberta).

Narrando as relações de gênero na família

Até aqui privilegiei as dificuldades que as mulheres executivas precisam enfrentar no cotidiano organizacional para construírem suas carreiras. Há, entretanto, um segundo movimento que devem fazer a fim de ter êxito nas trajetórias profissionais. Trata-se da renegociação das relações de gênero no universo familiar, o que remete à questão da oposição entre espaço privado e esfera pública. Atingir posições gerenciais e de direção nas empresas exige uma dedicação intensa ao trabalho. O que fazem então as mulheres executivas com as atividades domésticas? Os relatos a seguir falam do desafio de equilibrar carreira e família.

Algo que me preocupa é o tempo longe dos meus filhos. Gostaria de ficar mais com eles e não consigo. As crianças sempre cobram mais a presença da mãe do que a do pai. Embora os dois sejam pilares importantes, é natural que isso aconteça. A procura pela mãe é mais intensa e não consigo suprir isso. Então acho que falho em alguns pontos, precisaria estar mais presente. Isso me incomoda, é lógico, mas trago para eles uma experiência de vida que é legal. Tem os dois lados da moeda e eles percebem. Discutimos essas questões em casa (Renata).

Renata aponta as dificuldades de conciliar dinâmica profissional e vida familiar. A grande questão que aparece em sua fala é o cuidado com as crianças.

Não consegue ter uma presença maior em casa e procura negociar isso com os filhos. Embora seja casada, não deu pistas se o marido é convidado a tomar parte das negociações. Se por acaso não for chamado a assumir um papel mais ativo nas tarefas domésticas, talvez seja porque ela tenha internalizado a naturalização dessa função como sendo própria da mulher. Não é esse o caso de Roberta. A sua posição a esse respeito é bem mais incisiva, apontando a necessidade da presença paterna.

Nós mulheres nos emancipamos, mas não emancipamos os homens. Quer dizer, mesmo que eu tenha o mesmo desempenho dele no trabalho, ainda continuo olhando a dispensa, meu filho, a lição de casa..., a gente sempre faz a mais (Roberta).

Os homens do meu círculo profissional fazem *happy hour*, eu nunca fui. Ai você fala assim: “Mas você também nunca foi promovida”. Então isso deve ser parte da explicação, entendeu? Todo dia voltar pra casa pra fazer lição e eles irem pro *happy hour*? Acho que aí leva. Sempre digo pro meu marido que sou 70%! Que vou até 70! Porque não tenho pretensão de ser a mulher perfeita, a mãe perfeita, a dona de casa perfeita, até porque a dona de casa eu terceirizo muito com as meninas. Não tenho preocupação que meu filho seja perfeito. Aqui na empresa também não quero ser 100! É a angústia de querer ser 100% que mata! Eu lido bem com essa angústia. Mas, de vez em quando pega: você no exterior, seu filho com febre, você ligando e o marido dizendo: “Não consigo chegar mais cedo...”, “Esqueci de dar remédio”. Ai meu Deus, dá vontade de me enfiar no telefone e sair aqui do outro lado (Roberta).

Dentre as executivas entrevistadas, Claudia foi a única que conseguiu renegociar os papéis de gênero e redistribuir as tarefas domésticas de uma forma mais favorável ao desenvolvimento da carreira. A maneira como está estruturada sua família ainda causa espanto no mundo empresarial. Nem tanto pela separação geográfica dos cônjuges, algo que vem se tornando cada vez mais comum na vida dos executivos/as em função da desterritorialização que o capitalismo flexível provoca (Sennett, 2004). Mas, sobretudo, pelo lugar que homem e mulher assumem no espaço privado.

Toda a família da minha mãe é do interior, casei com um cara do interior. Ele mora lá, meu filho também, só eu moro aqui em São Paulo. Consigo ter essa vida separada porque realmente acho que eles não devem abrir mão da qualidade de vida. Meu filho ficou comigo um ano e meio. Aí teve uma mudança muito grande na empresa e achamos melhor ele ir pra lá, ficar mais perto do pai. Aqui não conseguia dar mais atenção a ele. Grande parte do que julgo

ter sido um sucesso na minha carreira se deve a meu marido. Ele sempre me apoiou para eu seguir do jeito que achasse melhor. Viajo muito pelo Brasil e já tive que passar um mês no exterior, ele nunca reclamou. Mesmo o fato de eu ficar em São Paulo e ele no interior nunca gerou conflito. Ter uma pessoa que está do seu lado, que ajuda e não coloca empecilhos já é um grande passo (Claudia).

Claudia comparou sua situação com a de outras mulheres da empresa. Ressaltou que, dentre aquelas que não desistiram da carreira, um grande número teve que abrir mão de muita coisa. Algumas não tiveram filhos/as; outras moram longe dos/as filhos/as, que é o seu caso; há aquelas que tiveram só um/a filho/a, pois não visualizaram condições para encaixar outro/a na dinâmica de vida; existem ainda mulheres cuja vida conjugal se desfez por conta dos conflitos com o marido. No seu casamento há certamente uma abertura que permite que o casal experimente papéis de gênero de uma forma que avança em relação aos lugares hegemônicos atribuídos à mãe e ao pai na sociedade brasileira. Isto não quer dizer que Claudia, como uma mulher cuja carreira executiva demanda uma grande dedicação à empresa, não viva a aflição que representa a busca do equilíbrio entre vida familiar e dinâmica profissional. Cabe destacar que ela abre esse trecho da sua narrativa afirmando que a família toda da sua mãe é do interior. Seria então o caso de colocar os seguintes questionamentos: Até aonde vai a redefinição das relações de gênero no seu casamento? Qual o papel que outras mulheres, com as quais possui ou não laços de parentesco (mãe, irmãs, empregadas), ocupam no cuidado com seu filho? Teria ela estruturado um novo arranjo familiar para suprir sua ausência? Os dados empíricos construídos na pesquisa não permitem responder a essas perguntas, mas apontam para a importância de levar-se em conta a relação entre espaço doméstico e esfera pública para entender a realidade das mulheres executivas brasileiras.

Gostaria de concluir essa seção com um trecho do relato de Fernanda que revela a angústia que a maternidade provoca nas mulheres que possuem ou desejam desenvolver uma carreira executiva.

Bom, eu não vou negar que minha gravidez não foi planejada. Já estou casada há 17 anos, tínhamos definido que não teríamos filhos, mas engravidei sem querer..., logo depois que terminei o mestrado. De início fiquei meio chocada, mas depois encarei com alegria. Agora, é claro que pesou na minha carreira. Tinha muito receio de qual seria a reação na empresa quando contasse. Dá uma balançada, pelo seguinte: os filhos, passando a ser um componente da família, são um novo foco, você precisa saber lidar com isso. Mesmo quando

eu voltar, depois de cinco meses, ela vai precisar de atenção, de vez em quando vai ficar doente, vou ter que sair do trabalho. Estou encarando como um desafio enorme que vem aí. Com relação à carreira, vou sair cinco meses, não é? Vão por outra pessoa no meu lugar. Até já conversei isso muito abertamente com meu chefe. Disse pra ele que quando eu voltar, se essa pessoa estiver indo bem, se não houver um lugar pra mim na minha própria área, estou disposta a ir pra outro departamento, assumir outro desafio, não tem problema. Quando veio o bebê pensei: “Mas justo agora que estava querendo investir um tempo pra fazer ginástica, ou uma atividade de lazer, terei mais essa responsabilidade!”. Bom, vamos ter que dar um jeito: “Você fica um pouco com a criança, eu vou nadar”. Teremos que equacionar isso (Fernanda).

Se a maternidade provoca angústia isto se deve, justamente, ao fato de representar um projeto complexo que se situa *entre* a esfera pública e o espaço doméstico, demandando negociações tanto no ambiente profissional quanto na família (Belle, 1993). Um projeto tanto mais complexo, se lembrarmos, com Henrietta Moore (1999), que as performances de gênero nunca são apenas uma questão de vontades e desejos conscientes, comportando sempre a dimensão inconsciente presente na estruturação das subjetividades. Partindo desse pressuposto, é difícil acreditar que uma mulher de 40 anos e casada há 17 possa ter engravidado “*sem querer*”. Não teria sido a pressão da construção da carreira que fez com que ela buscasse sublimar a pulsão pela maternidade? Com a posição profissional mais consolidada, o desejo de ser mãe não teria irrompido no seu planejamento de vida, tal como a água represada arromba canos que já não comportam a força da sua vazão? Embora o simples fato de formulá-las sugira minha interpretação, deixo em suspenso essas questões.

Palavras Finais

Pretendi nesse artigo cumprir dois objetivos inter-relacionados: 1) trazer alguns dados empíricos sobre mulheres executivas que desenharam trajetórias profissionais em áreas majoritariamente ocupadas por homens e elaboradas simbolicamente como masculinas; 2) tomar esses dados como referências para dialogar com velhos argumentos e novos debates no campo dos estudos de gênero. Minha intenção foi reavaliar a desconstrução a que as discussões contemporâneas submetem os velhos argumentos. Para tanto, recoloquei em foco a idéia de dominação masculina e a articulação entre esfera pública e espaço doméstico que estaria na base desta.

Vejamos sinteticamente o raciocínio que procurei desenvolver. Por um lado, recuperei as estatísticas sobre gênero e trabalho apresentadas por

Bruschini e Puppini (2004). Elas revelam que nas posições de maior poder, prestígio e remuneração nas grandes empresas que atuam no Brasil, os homens ainda possuem supremacia. Isso me levou a argumentar que pode ser prematuro o descarte da idéia de dominação masculina. Ainda que não defenda a existência da universalidade da dominação masculina, nem sequer no que refere ao mundo empresarial, penso que ainda é necessário analisar como essa dominação se produz em contextos específicos, e o mercado de executivos no Brasil me parece um *locus* pertinente nesse sentido. Por outro lado, analisei as narrativas de quatro mulheres executivas. Tais narrativas trazem pistas que apontam que para entendermos como opera a dominação masculina no mercado executivo no Brasil é preciso olhar não apenas para as desigualdades que se produzem na dinâmica interna das empresas. Faz-se necessário retomar o par espaço doméstico / esfera pública, mas não para pensar esses termos como opostos e sim para analisá-los em sua complexa complementaridade.

Gostaria de encerrar o texto, entretanto, como uma provocação. Se ao longo desse exercício relativizei a desconstrução a que os novos debates no campo dos estudos de gênero submetem os velhos argumentos desta área; a fim de denotar o caráter polêmico e aberto dessa discussão, pretendo agora relativizar minha própria relativização. Para tanto, contraponho duas passagens do relato de Claudia, aquela executiva que renegociou os papéis de gênero no espaço doméstico e redesenhou o arranjo familiar, deixando ao longo da semana o filho aos cuidados do pai (ou de outras mulheres?), residente no interior, para que pudesse assim se dedicar mais ao desenvolvimento da carreira.

O homem pode ter só o papel profissional e a participação dentro de casa ser muito pequena. Historicamente, culturalmente, a sua função é prover os recursos para a casa, então ele está tranquilo. Se tem que trabalhar até as 11 horas da noite, ou que viajar quatro meses por ano e a mulher ficar em casa, faz parte (Claudia).

Eu amo a minha carreira, amo o que faço. Se me alocarem num lugar que eu não goste, imagina, vou para o interior no dia seguinte, pois lá vou ter qualidade de vida com meu marido, com meu filho. Só estou aqui porque faço uma coisa que adoro. E o homem também não tem essa postura. Pode colocar onde quiser, como ele é o provedor da casa, vai trabalhar infeliz aonde tiver. Isso acontece muito. Acho que a mulher preza mais esse lado. Pelo fato de a carreira não ser tudo na vida dela, mas um dos fatores, ela quer ser feliz no trabalho, não importa só ter por ter, não sei..., é uma opção. E o homem, se profissionalmente não der certo, talvez ele fique muito frustrado (Claudia).

Mirando essas reflexões de Claudia por um ângulo, enxergamos o homem numa posição de dominação, pois ao não assumir a co-responsabilidade pelas tarefas domésticas, obriga a mulher à dupla jornada de trabalho. Mas, olhando desde outro ponto de vista, visualizamos que esse lugar de provedor em que se colocam, ou estão colocados os homens, dá uma maior margem de liberdade à mulher na construção da trajetória profissional, ao passo em que os aprisiona nas tramas da sua própria dominação. Como bem colocou Livia Barbosa (2004: 56), as mulheres podem ser consideradas realizadas a partir de vários fatores: casamento, maternidade, vida profissional, entre outros. “Uma avaliação positiva em qualquer um desses papéis é suficiente para lhes fornecer elementos para a construção de uma identidade e de uma avaliação positiva por parte da sociedade”. Embora a apreciação dos homens também passe por esses critérios, a antropóloga adverte que “é a posição que ele ocupa no mundo do trabalho que define sua posição e avaliação social”. Apesar das mudanças em curso para ambos, as relações de gênero hegemônicas em nossa sociedade ainda estão estruturadas predominantemente dessa forma, ressalta.

Daqui de onde vejo as coisas, Livia tem razão. Não podemos esquecer que a mulher que não trabalha fora, sendo sustentada financeiramente pelo marido, é conhecida como *dona de casa* ou como *perua*. Seu análogo masculino é definido como *gigolô* ou *malandro*. E se por acaso existem críticas à *perua* em certos círculos sociais, mas menos à *dona de casa*, estas críticas não têm o mesmo peso que aquelas dirigidas ao *gigolô*. Não devemos também fechar os olhos para o seguinte fato: se por um lado a violência doméstica é um grave problema de gênero que demanda a vigilância na execução de políticas públicas para combatê-la; por outro lado há que se pensar, também como uma questão de gênero que requer programas específicos, o alcoolismo que acomete muitos homens que, socializados para assumirem a posição de provedores do lar, vêem a sua “honra”, poderíamos dizer a sua masculinidade (sic!), ferida pelas transformações da sociedade salarial, que exclui um grande contingente de trabalhadores da atividade produtiva remunerada, ou os coloca numa situação precária (Castel, 1995).

O que quero destacar é que o homem, que culturalmente assumiu o papel profissional como preponderante, pode não estar tão tranquilo quanto sugere Claudia. Talvez se sinta atordoado entre a insegurança advinda com os processos de reengenharia e *downsizing* próprios do capitalismo flexível (Sennett, 2004), as justas reivindicações das suas esposas que esperam um companheiro que se co-responsabilize pelas tarefas domésticas, os direitos dos filhos a uma paternidade responsável e os apelos machistas de alguns amigos e de segmentos da mídia presos aos tradicionais estereótipos

masculinos. Estes são pontos instigantes para uma reflexão sobre gênero nas empresas. Mas para isso são necessárias novas pesquisas, estudos que problematizem o comportamento dos homens e a questão das masculinidades no mundo empresarial. Masculinidades pensadas no plural, pois como bem apontaram Andrea Cornwall e Nancy Lindisfarne (1994), apesar de o feminismo ter acionado em sua luta a idéia de homem como uma categoria oposicional indiferenciada, masculinidade não é uma noção universal, possuindo significados e usos diversos em distintos contextos. Ademais, como argumentam as mesmas autoras para a dinâmica societal, e Barbosa (2004) e Piscitelli (2006) para o mundo empresarial, masculinidades e feminilidades não podem ser interpretadas de maneira dicotômica e fixa, essencialista. Afinal, os atributos considerados masculinos, assim como aqueles tidos como femininos são fluidos e podem ser corporificados tanto por homens quanto por mulheres.

Referências

- BARBOSA, Livia. Mulheres e carreira. *Revista da ESPM*, São Paulo: Escola Superior de Propaganda e Marketing, v. 11, n. 4, p. 46-59, 2004.
- BELLE, Françoise. Executivas: quais diferenças na diferença? In: CHANLAT, Jean-François. *O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1993. v. 2. p. 195-231.
- BERTAUX, Daniel. *Le récit de vie*. Paris: Armand Colin, 2006.
- BOURDIEU, Pierre. *A dominação masculina*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.
- BRUSCHINI, Cristina; PUPPIN, Andrea Brandão. O trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. *Cadernos de Pesquisa*, Rio de Janeiro: Fundação Carlos Chagas, v. 34, n. 121, p. 105-138, 2004.
- CASTEL, Robert. *Les métamorphoses de la question sociale: une chronique du salariat*. Paris: Gallimard, 1995.
- CORNWALL, Andrea; LINDISFARNE, Nancy. Introduction. In: CORNWALL, Andrea; LINDISFARNE, Nancy (eds.). *Dislocating Masculinity: comparative ethnographies*. London: Routledge, 1994. p. 1-10.
- CORRÊA, Mariza. O sexo da dominação. *Novos estudos Cebrap*, São Paulo: Cebrap, n. 54, p. 43-53, 1999.
- FOURNIER, Martine. À propos de la domination masculine. *Sciences humaines, numéro special l'oeuvre de Pierre Bourdieu*. Paris: Éditions Sciences Humaines, 2002.
- INSTITUTO ETHOS. *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. São Paulo: Instituto Ethos, 2003.
- KAUFMANN, Jean-Claude. *L'entretien compréhensif*. Paris: Armand Colin, 2007.

McELHINNY, Bonnie. An economy of affect: objectivity, masculinity and the gendering of police work. In: CORNWALL, Andrea; LINDISFARNE, Nancy (eds.). *Dislocating Masculinity: comparative ethnographies*. London: Routledge, 1994. p. 158-171.

MOORE, Henrietta. Understanding sex and gender. In: INGOLD, Tim (ed.). *Companion encyclopedia of anthropology*. London: Routledge, 1994. p. 813-830.

MOORE, Henrietta. Whatever happened to women and men? Gender and other crises in anthropology. In: MOORE, Henrietta (ed.). *Anthropological theory today*. Cambridge: Polity Press, 1999. p. 151-171.

MOORE, Henrietta. Fantasias de poder e fantasias de identidade: gênero, raça e violência. *Cadernos Pagu*, Campinas: Pagu/Unicamp, n. 14, p. 13-44, 2000.

OLIVIER DE SARDAN, Jean-Pierre. *La rigueur du qualitatif: les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*. Louvain: Academia Bruylant, 2008.

ORTNER, Sherry. Está a mulher para o homem assim como a natureza para a cultura? In: ROSALDO, Michelle; LAMPHIRE, Louise (org.). *A mulher, a cultura e a sociedade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979. p. 95-120.

ORTNER, Sherry. *Making gender: the politics and erotics of culture*. Boston: Beacon Press, 1996.

ORTNER, Sherry; WHITEHEAD, Harriet. *Sexual Meanings: the cultural construction of gender and sexuality*. Cambridge: Cambridge University Press, 1981.

PISCITELLI, Adriana. *Jóias de família: gênero e parentesco em histórias sobre grupos empresariais brasileiros*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2006.

ROSALDO, Michelle. A mulher, a cultura e a sociedade: uma revisão teórica. In: ROSALDO, Michelle; LAMPHIRE, Louise (org.). *A mulher, a cultura e a sociedade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979. p. 33-64.

ROSALDO, Michelle. O uso e o abuso da antropologia: reflexões sobre o feminismo e o entendimento inter-cultural. *Horizontes Antropológicos*, Porto Alegre: PPGAS-UFRGS, v. 1, n. 1, p. 11-36, 1995.

RUBIN, Gayle. El Tráfico de Mujeres: notas sobre la “economía política” del sexo. *Nueva Antropología*, México, v. VIII, n. 30, p. 95-145, 1986.

SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2004.