

**“Associativismo, Profissões e Políticas Públicas – III Seminário Nacional de Trabalho e Gênero.”**

**Sessão Temática: Imagens e representações sociais de gênero e de trabalho**

**Título do trabalho: Estereótipos de gênero, identidade sexual e divisão sexual do trabalho: o caso das mulheres executivas**

**Autor: Rafaela Cyrino**

## **Resumo**

Este paper discute a questão dos estereótipos de gênero do ponto de vista das mulheres executivas, tendo-se por objetivo analisar alguns aspectos simbólicos que participam do processo de configuração social da relação entre os sexos. A pesquisa de referência foi conduzida no ano de 2007 e baseou-se em uma Análise de Conteúdo realizada a partir de entrevistas realizadas com 47 mulheres executivas que trabalham em grandes empresas de Belo Horizonte. Na interpretação dos resultados, utilizou-se também dos dados coletados a partir de uma pesquisa de “Usos do Tempo”, a qual evidenciou o tempo diário gasto pelas executivas e seus cônjuges com trabalho remunerado, trabalho doméstico, tempo livre, etc. A utilização dos dados desta pesquisa permitiu o confronto entre o discurso enunciado pelas executivas e a prática social, contribuindo para uma visão mais clara acerca do entrelaçamento entre as dimensões material e simbólica da vida social. Os resultados indicam que a mudança em relação a uma maior igualdade entre os sexos deve considerar as idéias e crenças em torno do “masculino” e do “feminino”, pois estas podem contribuir para a configuração e para a persistência de uma situação de desigualdade entre os sexos.

Palavras-chaves: representações sociais de gênero, divisão sexual do trabalho, mulheres executivas

## **Introdução**

A organização familiar tradicional sustentava-se nas figuras do homem, “chefe da família” e da mulher “dona de casa”, em uma realidade onde a divisão sexual do trabalho entre os casais era bem delimitada. A entrada massiva das mulheres no mercado de trabalho alterou de maneira importante as configurações familiares, embora os estudos mostrem uma persistência de certo tradicionalismo nas relações de gênero no que se refere à divisão do trabalho entre os sexos.

De fato, as pesquisas indicam uma desigualdade de gênero que persiste, tanto no espaço doméstico quanto no espaço profissional. (BRUSCHINI, 2004; CAPPELIN, 2005; CHARLES et al, 2004). No mercado de trabalho as mulheres são cada vez mais raras à medida que se sobe na hierarquia organizacional (LAUFER, 2004) e as desigualdades salariais entre homens e mulheres permanecem importantes. No espaço doméstico, as mulheres, embora presentes no mercado de trabalho, continuam assumindo a maior parte das tarefas domésticas.

Embora a desigualdade de gênero seja permanentemente mostrada através das pesquisas, resta a explorar de maneira mais sistemática o suporte “simbólico”, ou seja, as crenças e as idéias ligadas ao gênero. Conforme enfatizou Joan Scott (1997), as normas e regras de comportamento que uma sociedade constrói em torno do masculino e do feminino expressam relações de poder e implicam em uma determinada organização social da relação entre os sexos.

Neste sentido, os aspectos simbólicos que contribuem para tornar o gênero algo “natural”, são importantes e devem ser analisados, visto que a divisão sexual do trabalho se sustenta, entre outros, através de um sistema de crenças que balizam uma realidade social muitas vezes desigual. Tais crenças contribuem para o processo de “naturalização” de características, habilidades e comportamentos de homens e mulheres, razão pela qual esta pesquisa se interessa pela questão das representações sociais de gênero.

É importante ressaltar que, neste estudo, o interesse pelo estudo das representações sociais se insere dentro de uma perspectiva dinâmica, tal como propôs Serge Moscovici (2005). Embora o estudo das representações sociais nos remeta a dimensões da estrutura social e ao substrato simbólico que sustenta a questão das normas sociais e dos sistemas de constrangimento à ação, não se trata aqui de considerar o indivíduo como um agente passivo

face a estes sistemas. De acordo com Margareth Archer (1988), o Sistema Cultural, embora seja autônomo e anterior à ação do indivíduo, é repleto de contradições e aberto a re-significações. Gênero é uma construção social, mas não uma construção social “em definitivo” e, por isto, está sempre aberto a reconfigurações.

O interesse em estudar as representações de gênero do ponto de vista das mulheres executivas deve-se ao fato de que se considera que estas podem representar um paradoxo ao pensamento, pois, ao mesmo tempo em que se inscrevem na categoria sexual das “mulheres”, as executivas são associadas ao universo profissional, à carreira, domínios estes atribuídos socialmente aos homens. Rafaela Dias (2002), em uma pesquisa realizada em Belo Horizonte com executivos, evidenciou que uma questão recorrente no discurso das executivas entrevistadas referia-se a certo “preconceito” que sentiam pesar sobre elas por serem freqüentemente identificadas como “homens”. De acordo com o discurso das executivas, o senso comum é o de que as mulheres executivas não possuem uma família ou, se possuem, a família não é importante porque só a carreira importa na vida de uma mulher “executiva” .

A identificação da “mulher executiva” à categoria dos “homens” diz respeito claramente a um processo de “ancoragem”, definido por Moscovici (2005: p.61) como o “processo que transforma algo estranho e perturbador, que nos intriga, em nosso sistema particular de categorias e o compara com um paradigma de categoria que nós pensamos ser apropriada”. No caso das mulheres executivas, o processo de “rotulação” ocorre porque o comportamento que se espera de uma mulher não é coerente com o comportamento atribuído à mulher executiva. O que se espera de uma mulher? Que ela se comporte de acordo com os “valores femininos”<sup>1</sup>, os quais incluem, de acordo com Mike Burke e Pierre Sarda (2007, p.26), “a capacidade de ouvir, a delicadeza, a cooperação, a emotividade, a paciência, a sensibilidade, a compaixão”.

A grande questão, entretanto, é que esta imagem “feminina” não é coerente com a imagem que os executivos possuem na sociedade. Os executivos são vistos como indivíduos

---

<sup>1</sup> Mike Burke e Pierre Sarda (2007) desenvolveram o conceito de “valores masculinos” e “femininos”. Segundo os autores, os adjetivos “masculino” e “feminino” referem-se à maneira como as civilizações modernas qualificam os comportamentos, as mentalidades e os julgamentos dos sexos. A divisão social destes papéis definiu, ao longo do tempo, o que a sociedade qualifica como “masculino” ou “feminino”. De maneira geral, nossa sociedade percebe como valores femininos a paciência, a tolerância, a resignação, a submissão, a docilidade, a cooperação. Paralelamente, a sociedade qualifica como valores masculinos a impetuosidade, a agressividade, o ambição, a autoridade, o poder, a violência, etc.

agressivos, racionais, competitivos, ambiciosos, que usam a força e a autoridade para subir na “carreira”, valores estes associados à masculinidade (BURKE e SARDA, 2007). Esta dissonância entre os “valores femininos” e a imagem do “executivo”, homem de negócios, causa certamente uma “perturbação”.

A dissonância cognitiva<sup>2</sup> ocorre justamente quando uma mulher, cuja vida supostamente gira em torno da família, assume um cargo de direção, sendo, portanto, associada à figura do “carreirista”, do indivíduo que “ascende”, que aspira a postos de direção cada vez mais altos e cuja prioridade supostamente é a sua carreira. O par de oposição binária (homem-carreira; mulher-família) é colocado em questão e as executivas, conseqüentemente, enquanto mulheres, também são sujeitas a todo tipo de questionamento.

Na análise da questão da dissonância cognitiva, interessa-nos, sobretudo, a dimensão simbólica que organiza as relações sociais entre os sexos. Esta dimensão simbólica nos remete às crenças que funcionam de maneira a legitimar e manter as posições materiais assimétricas entre os sexos (TAHON, 2004). Enquanto a dimensão material das relações de gênero indica a persistência de situações de desigualdade, com as mulheres executivas trabalhando, em média, mais do que seus cônjuges e continuando a assumir a responsabilidade principal pela gestão do cotidiano familiar e pelas tarefas parentais, a dimensão simbólica nos ajuda a compreender a base ideológica que sustenta tal realidade. Dito de outra forma, tal dimensão material é organizada e justificada através de um sistema de crenças binárias que pressupõe que homens e mulheres possuem habilidades diferentes, opostas e excludentes.

Conforme afirmou Judith Butler (2006), a norma social governa a inteligibilidade social no sentido de que ela torna o “campo social” inteligível e normatiza as práticas sociais, definindo quais podem ser reconhecidas ou não. Portanto, estar “fora da norma” coloca um paradoxo ao pensamento. Além disto, Judith Butler argumenta: se as normas governam a inteligibilidade do social, isto significa que o ser humano precisa, de certa forma, se submeter a certas normas, para que possa ser reconhecido socialmente. E é deste embate entre o “desejo de reconhecimento” e a “necessidade de me definir em outros termos” que nasce a capacidade crítica a qual abre a possibilidade de emergência de modos de vida diferentes.

---

<sup>2</sup> Dissonância cognitiva é um conceito originário da psicologia social que diz respeito a uma tensão psíquica ocasionada pelo conflito entre crenças incompatíveis, a qual provoca uma sensação de desconforto. A dissonância cognitiva foi descrita pela primeira vez pelos psicólogos Festinger e Carlsmith, em 1959. No estudo do fenômeno, os autores afirmaram que a situação de inconsistência lógica entre as crenças serve de estímulo para que se produzam novos pensamentos ou crenças, os quais modificam as crenças pré-existentes de maneira a reduzir a quantidade de dissonância cognitiva.

## **Apresentação da pesquisa e discussão dos resultados**

Embora este paper se concentre fundamentalmente em uma Análise de Conteúdo que foi realizada a partir do discurso das mulheres executivas, cumpre ressaltar que também foi realizada uma pesquisa de Usos do Tempo com estas executivas e seus cônjuges. Embora não seja objetivo deste paper discutir o resultado desta pesquisa de Usos do Tempo, utilizaremos alguns dados deste estudo para fundamentar melhor às análises que serão realizadas.

Participaram desta pesquisa 47 mulheres que trabalham em grandes empresas da Região Metropolitana de Belo Horizonte e 20 cônjuges, de um total de 34. As executivas entrevistadas pertencem aos seguintes níveis hierárquicos: 9% possuem cargos de presidência, 32% possuem cargos de diretoria e 59% possuem cargos de gerência. A grande maioria das executivas (66%) vive com um companheiro e 72% possuem pelo menos um filho.

No que se refere à pesquisa de Usos do Tempo, cumpre ressaltar que os “Diários de Usos do Tempo” preenchidos pelas executivas e seus cônjuges evidenciaram uma situação de desigualdade, com as mulheres executivas trabalhando mais na empresa e em casa. As mulheres executivas, em um dia de semana, gastam 45 minutos com trabalho doméstico enquanto os cônjuges gastam 20 minutos. Além disso, os “Diários” preenchidos mostraram que as mulheres possuem uma carga horária diária de trabalho remunerado superior em uma hora à dos cônjuges.

Com o objetivo de explorar a dimensão simbólica de tal realidade, procurou-se identificar no discurso das mulheres executivas: quais eram os valores, os comportamentos e as características atribuídos às mulheres e aos homens, até que ponto estas características eram vistas como naturais ou culturais e qual a possível relação entre as características atribuídas aos homens, às mulheres e as habilidades requeridas no espaço doméstico.

### **As mulheres executivas face aos estereótipos de gênero**

Para explorar a questão dos estereótipos de gênero, durante a situação de entrevista, foi perguntado às mulheres executivas se estas concordavam ou não com a frase “As mulheres executivas se comportam como homens”. Em seguida, solicitou-se às executivas que justificassem sua resposta. Das 47 mulheres executivas entrevistadas, 87,2% disseram

discordar da frase, enquanto 10,6% afirmaram concordar e uma disse que não sabia responder (CYRINO, 2010). A tabela abaixo permite visualizar melhor este resultado.

**Tabela 1 – Opinião sobre a frase “As mulheres executivas se comportam como homens”**  
(n=47)

Opinião sobre a frase	(n)	(%)
Concordo	5	10,64
Discordo	41	87,23
Não sei	1	2,13
Total	47	100,0

Fonte: Cyrino, 2010: p.244

Analisando-se o conteúdo das transcrições, constata-se que, das 47 mulheres executivas, 22, o que corresponde a um percentual de 47%, recorre a características associadas às mulheres como justificativa para sua resposta e 18, o que corresponde a um percentual de 38%, recorre a características associadas aos homens como justificativa para sua resposta (CYRINO: 2010). Nas tabelas abaixo pode-se observar as características associadas à mulher, ao homem e a frequência de aparecimento.

**Tabela 2 – Características, valores e comportamentos atribuídos às mulheres (n=22)**

Características, valores e comportamentos	Nº de ocorrências	(%)
Maleabilidade	2	5,4
Detalhismo	2	5,4
Vaidade	2	5,4
Docilidade e delicadeza	2	5,4
Sensibilidade e intuição	8	21,6
Humanidade, empatia, paciência	6	16,2
Saber articular trabalho e família	5	13,5
Feminilidade	5	13,5
Maternidade, zelo e cuidado	2	5,4
Responsabilidade e compromisso	3	8,2
Total	37	100,0

Fonte: Cyrino, 2010: p.245

**Tabela 3 – Características, valores e comportamentos atribuídos aos homens (n=18)**

Características, valores e comportamentos	Nº de ocorrências	(%)
Planejamento	1	4,8
Competitividade	1	4,8
Estratégia	1	4,8
Racionalidade	5	24
Objetividade	2	9,5
Agressividade	2	9,5
Autoridade, firmeza, atitude	3	14
Dificuldade em articular carreira e família	1	4,8
Centralidade do trabalho na vida	1	4,8
Ser autocentrado	2	9,5
Jeito largado, pouco zelo	1	4,8
Preocupação com os resultados	1	4,8
Total	21	100

Fonte: Cyrino, 2010: p. 245

Na comparação entre as tabelas acima, observa-se, no discurso das entrevistadas, uma maior recorrência a qualidades associadas às mulheres do que aos homens. Isto significa que as executivas, ao serem perguntadas se concordavam ou não com a frase “As mulheres executivas se comportam como homens”, exibiram uma tendência a enumerar as habilidades, características e comportamentos atribuídos à mulher como justificativa para sua resposta. Este é um dado curioso porque, embora a frase tenha sido “As mulheres executivas se comportam como homens”, a resposta tendeu a centrar-se mais nas características atribuídas às mulheres do que nas características atribuídas aos homens.

Simone de Beauvoir (1949) abordou esta questão em *Deuxième sexe*. A autora afirma que, “se eu tenho necessidade de me definir eu sou obrigada, primeiro a declarar: ‘eu sou uma mulher’”. Segundo a autora, um homem não tem necessidade de se definir como pertencendo a um determinado sexo. Que ele seja um “homem”, isto já é suficiente. É neste sentido que a autora afirma que o homem representa socialmente o “neutro” e a mulher representa aquilo que é “específico”. Embora consideremos que tais representações sofreram evoluções



importantes e a associação entre o homem e o “ser humano em geral” tenha sido colocada em questão de diversas maneiras, entre outros, pelo movimento feminista, a necessidade de se recorrer a uma “especificidade feminina” ainda parece revelar-se importante.

Outra questão que merece comentário é o forte caráter de oposição entre as características atribuídas aos homens e às mulheres. Observa-se, de uma maneira geral, que as executivas fazem uma oposição entre atributos associados à “vida doméstica” e às mulheres e atributos associados à carreira e aos homens. A oposição clássica entre o “racional” e o “emocional” também pode ser observada.

É importante ressaltar que tais atributos que as executivas associam aos homens e às mulheres estão em coerência com os atributos geralmente associados aos homens e às mulheres na sociedade ocidental, de maneira geral. Sabine de Booscher *et al.* (2008) afirmam que duas dimensões disjuntivas atuam na composição do gênero masculino e feminino: uma dimensão instrumental, associada aos homens e identificada pelo controle do ambiente físico e social e pelo controle emocional na relação com os outros e uma dimensão expressiva associada às mulheres e identificada a uma valorização das pessoas e da comunicação. Isto significa que parece prevalecer entre as executivas uma imagem bipolar e estática dos gêneros.

No que se refere à atribuição de valores ligados à racionalidade aos homens, cabe aqui um comentário. A pesquisa de Usos do Tempo realizada com as mulheres executivas e seus cônjuges mostrou que o gerenciamento do domicílio é uma responsabilidade atribuída quase que exclusivamente às mulheres e raramente compartilhada com o cônjuge (CYRINO, 2010). Ora, a atividade de “gerenciar o domicílio” envolve um alto grau de organização, de planejamento, de controle e as executivas, em sua maioria, consideram “natural” que sejam elas as responsáveis por este tipo de atividade. Ora, se elas gerenciam em casa e no trabalho, se elas planejam, organizam, controlam, por que, mesmo assim, atribuem estas características aos homens? Tudo indica que as crenças que sustentam o binarismo sexual e a oposição entre “homens” e “mulheres” permanecem fortes, já que estas crenças fazem parte do caráter performativo que constrói a própria ideia de gênero (BUTLER, 2003).

### **Estereótipos de gênero e a divisão do trabalho doméstico**

Na análise do discurso das mulheres executivas, observou-se que várias características atribuídas às “mulheres” contribuem para reforçar o seu papel tradicional de mãe. No caso das mulheres, existe uma clara ênfase nas qualidades ditas relacionais, tais como: “ser mais humana, procurar entender o outro”, “saber ouvir”, “ser mais sensível”, etc. Estas qualidades relacionais são essenciais do ponto de vista da educação dos filhos. Cumpre ainda ressaltar a “paciência”, a “sensibilidade”, a “intuição”, etc. São tantas as “qualidades” femininas relacionais evocadas, que nada mais “natural” que seja a mulher a responsável pelas tarefas parentais e não o homem e nem mesmo o “casal”. Se a mulher é “maternal” e mais “zelosa” do que o homem, nada mais “natural” que ela cuide dos filhos. Afinal de contas, conforme disse uma das executivas: “o homem é mais largado”, “o homem é mais na dele”. (CYRINO, 2010: p.251)

De fato, observa-se que as características atribuídas aos homens remetem, simbolicamente, à vida profissional, à carreira, à empresa e não ao doméstico: a racionalidade, o planejamento, a estratégia, a autoridade, a agressividade, a competitividade, etc. Enquanto as mulheres parecem terem sido “feitas” para o doméstico, os homens parecem terem sido “feitos” para a empresa. O mais interessante é que este discurso que associa os homens à vida organizacional e as mulheres ao doméstico vem de mulheres executivas que ocupam cargos estratégicos e que precisam no seu dia a dia de planejar, elaborar estratégias, competir, etc. A maioria delas “gerencia” em casa e no trabalho.

Observou-se também no discurso de algumas executivas uma ênfase na habilidade que a mulher tem de conciliar carreira e a família. Este discurso centrado em “habilidades”, o qual busca justificar o fato de que são as mulheres e não os homens as principais responsáveis pelo doméstico, pode transformar-se em uma profecia auto-realizadora, pois, de tanto acreditar que a mulher sabe articular e o homem não o sabe, o que era uma crença pode tornar-se uma realidade. Difícil é sair deste círculo vicioso.

O discurso abaixo evidencia como a habilidade supostamente feminina de “articular trabalho e família” é generalizada e considerada como um “triunfo”:

Com relação à vida privada, eu acho que os homens ficam muito mais estressados para conseguir conciliar tudo como a gente (risos). Por exemplo, às vezes tem aniversário na família ou tem um programa, às vezes eles não conseguem fazer uma agenda e conciliar tudo isto como a gente. A gente sabe administrar mais. (CYRINO, 2010: p.250)

Até que ponto esta crença de que a mulher é realmente mais competente do que o homem na articulação entre carreira e família não ajuda a contribuir para criar um caráter de naturalidade às práticas domésticas e para dificultar a percepção de uma realidade social notadamente desigual? Uma das executivas ainda acrescenta: “A mulher sabe articular porque ela é mais maleável.” (CYRINO, 2010: p.250)

François De Singly (2007) afirma que o gênero possui um duplo sentido: o gênero resulta da dominação masculina e, ao mesmo tempo, representa a exigência, para cada indivíduo, de ter uma identidade sexuada como elemento eventual de identidade pessoal. Segundo o autor, este duplo aspecto torna difícil para os indivíduos se emanciparem dos constrangimentos que derivam da dominação. Desta forma, no que se refere ao trabalho doméstico, o autor afirma que muitas mulheres assimilam certas tarefas domésticas como “provas” de sua identidade sexual, assim como muitos homens se recusam a assumi-las para evitar o risco de certa “feminização” de sua identidade. O autor exemplifica: “fazer um bolo pode ser, para uma mulher, uma maneira de se sentir uma boa mãe (DE SINGLY, 2007, p.26). No caso de um homem, “fazer um bolo” pode ser sentido como constrangedor, porque pode colocar em risco aspectos de sua “identidade” sexual.

No caso das mulheres executivas, o fato de que estas assumem lugares tradicionalmente ocupados pelos homens, conforme foi abordado anteriormente, pode levantar suspeitas de ordem “moral”. São mulheres, mas ocupam lugares ocupados pelos homens? São mulheres, mas se comportam como homens? Ora, na busca de reconhecimento, considera-se a possibilidade de que a manutenção do doméstico sob sua responsabilidade represente, para algumas mulheres executivas, algo importante, do ponto de vista identitário.

Ou seja, pode ser que manter o “doméstico” sob sua responsabilidade seja algo que contribua para que estas mulheres se sintam reconhecidas como “mulheres” (CYRINO, 2010). Mas a questão é: até que ponto esta busca de reconhecimento enquanto “mulher” não representa um empecilho à busca de uma maior igualdade na distribuição do doméstico? Até que ponto esta busca de reconhecimento faz com que as mulheres procurem, mesmo de forma inconsciente, conservar o seu “lugar” na tentativa de preservar aspectos de sua identidade sexual?

Ou ainda: até que ponto as mulheres executivas que convivem com esta interrogação, a respeito de se comportarem como homens, não buscam, no doméstico, o reconhecimento e a

“prova” de que são mulheres, apesar da carreira de executiva? Ou seja, até que ponto o doméstico não representa, para as mulheres executivas, um lugar de busca de reconhecimento sexual? O depoimento de uma das executivas nos fornece algumas pistas de análise:

Ser executiva não quer dizer que você vai esquecer o lado feminino, o lado de mulher assim, não tem nada a ver, você pode ser muito bem uma executiva aqui no trabalho e em casa ser mulher enfim. (CYRINO, 2010: p.252)

Para concluir esta análise sobre os estereótipos de gênero e a divisão do trabalho doméstico, mostrarei as principais opiniões e discursos apresentados pelas executivas acerca da frase: “As mulheres executivas se comportam como homens”. A seguir, discutirei as possíveis implicações destas justificativas na maneira como a divisão do trabalho doméstico é organizada entre os membros de uma família.

### **A questão da identidade sexual e a imagem da mulher executiva**

Através da Análise de Conteúdo das transcrições das entrevistas, observou-se a presença de 4 tipos de justificativas sobre a questão se “As mulheres executivas se comportam ou não como homens”, a saber:

1. As mulheres executivas não se comportam como homens, não há incompatibilidade entre “ser executiva” e “ser mulher”;
2. As mulheres executivas não se comportam como homens; muito pelo contrário, a feminilidade é um diferencial;
3. As mulheres executivas se comportam como homens ou muitas se comportam como homens;
4. As mulheres executivas não se comportam como homens, elas se comportam como profissionais.

Apresento, a seguir, cada tipo de resposta, suas justificativas e as argumentações centrais utilizadas pelas mulheres executivas

As mulheres executivas não se comportam como homens, não há incompatibilidade entre ser executiva e ser mulher

Das 47 executivas entrevistadas, 30 (64%) discordam da frase enumerando as características consideradas “femininas” que, segundo elas, não são incompatíveis com o exercício da função executiva (CYRINO, 2010). Ou seja, grande parte das mulheres executivas concorda que o comportamento de homens e mulheres é diferente e justifica que as mulheres executivas não se comportam como homens porque elas conservam a sua “feminilidade”, a qual é explicada pela enumeração de características que fazem parte desta feminilidade.

De fato, uma análise mais atenta do discurso apresentado pelas executivas deixa claro que o tipo de argumento mais recorrente é aquele que afirma não existir uma incompatibilidade entre a função executiva e o fato de “ser mulher”. O discurso mais freqüente pode ser assim resumido: “Não, a mulher executiva não se comporta como homem, ela pode ser executiva sem perder a sua feminilidade”.

Alguns extratos do discurso das executivas permitem exemplificar a questão (CYRINO, 2010: p.254):

A gente passa a ter uma lógica masculina sem perder a feminilidade.

Eu acho que os deveres e as obrigações não impedem em nada a feminilidade.

A mulher pode ser profissional, competente e manter a sua feminilidade.

Não é necessário perder a feminilidade para liderar uma equipe.

Constatou-se também a utilização de frases que fazem referência a um “sujeito” e que pressupõe a ideia de que existe um “ser” por trás do fazer, do realizar-se e do tornar-se. Muitas executivas fizeram referência ao “ser mulher”, “ser feminina”, “ser sensível”, como se o gênero fosse um atributo individual e não uma construção social. Outra questão é que, neste primeiro tipo de resposta, a “feminilidade”, o “feminino” e o “masculino” são apresentados de maneira atemporal, como algo imutável e até inquestionável. Da mesma forma, o recurso à natureza aparece sob formas diversas: na ideia de essência feminina, em que a “feminilidade”

aparece como algo que pertence às mulheres, de uma maneira geral. Os discursos abaixo exemplificam este primeiro tipo de argumento: (CYRINO, 2010: p.255)

Para ser executiva não precisa deixar de ser feminina, de ser mulher.

Por sermos mais racionais, isto não quer dizer que a gente deixa de ser feminina.

Não tem nada a ver ser executiva e se comportar como homem. Você não deixa de ser mulher porque você é executiva.

Ser executiva não impede a feminilidade, nunca me senti como homem.

Você não deixa de ser mulher, de ser feminina, porque você é uma executiva.

A ideia de uma “essência” feminina aparece sob diversas formas (CYRINO, 2010: p.255)

A mulher tem uma **diferença intrínseca** do homem.

Eu conheço uma série de mulheres executivas que **são mulheres** na **essência**, no comportamento, na forma de lidar, na forma de decidir, porque não são homens de jeito nenhum.

As **características próprias** da mulher a tornam diferente, A mulher ouve mais, ela tem mais flexibilidade.

Ser mais intuitiva **é da mulher** mesmo.

É importante ressaltar que, em dois casos, o discurso que associa a feminilidade às mulheres não apareceu de maneira homogênea, mas articulado a outro discurso que, de alguma forma, afirmava que o aspecto cultural também deve ser considerado. Uma das executivas afirma, em um determinado momento: “O mundo das empresas é racional e a racionalidade é uma característica atribuída aos homens”. Outra afirma: “Eu acho que neste período existe uma mudança cultural importante... e eu acho que nessa coisa de talvez a gente

ser comparada ao homem seja na firmeza, na atitude. “O que a gente tem é voz ativa, eu acho que é diferente.” (CYRINO, 2010: p.256)

Isto significa que os “atos” performativos e discursivos que produzem o gênero podem levar ao questionamento de relações arbitrárias e que este questionamento pode se dar de várias maneiras. Nestes casos, embora as mulheres tenham evidenciado uma concepção mais essencialista acerca daquilo que consideram ser a “feminilidade”, isto não significa que elas ignorem completamente a ideia de construção social dos gêneros. A meu ver, é justamente o caráter não-homogêneo destas concepções de gênero que abre a possibilidade para o surgimento de novas configurações e rearranjos nas relações de gênero.

As mulheres executivas não se comportam como homens; muito pelo contrário, a feminilidade é um diferencial

Das 47 executivas entrevistadas, 6 (13%) realizam uma espécie de inversão e afirmam que as executivas não se comportam como os homens; muito pelo contrário, elas trazem um diferencial à organização, elas mudam a lógica organizacional, predominantemente masculina. A ideia de que a “feminilidade” é bem vinda e faz bem à organização já foi discutida por vários teóricos. Estudos demonstram que a diversidade organizacional pode ser extremamente benéfica, do ponto de vista dos resultados organizacionais.

O problema, a meu ver, é quando este tipo de argumento não vem acompanhado de uma análise de gênero, deixando supor que o “masculino” e o “feminino” pertencem efetivamente aos homens e às mulheres, sem uma consideração pelo aspecto de construção social destas categorias. No caso deste estudo, constatou-se que, nas respostas apresentadas pelas executivas, o argumento da natureza foi o mais forte, porque a noção de “feminilidade” foi apresentada como algo que pertence às mulheres e que pode ser utilizado por estas de maneira proveitosa, do ponto de vista da organização. (CYRINO, 2010: p. 257)

Acho que muito pelo contrário, eu acho que... o que assim faz com que as mulheres tenham cargos de liderança é exatamente isto assim, serem maleáveis, é..saberem ouvir mais, serem mais detalhistas.

Pelo contrário, a feminilidade é uma arma a seu favor. Coisas de mulher, feminilidade, responsabilidade, paciência, procurar entender o outro.

Eu acho que a mulher tem muito a acrescentar como executiva quando ela é capaz de colocar suas habilidades caracteristicamente femininas, a sua intuição, sua maneira de relacionar privilegiando o humano, etc., tudo isto pode enriquecer muito a sua carreira como executiva. Ela não precisa funcionar no modelo masculino... porque suas características femininas são um diferencial importantíssimo.

A mulher é mais sensível e ela usa esta sensibilidade dela, se ela quiser, a favor da empresa.

#### As mulheres executivas se comportam como homens ou algumas se comportam como homens

Das 47 executivas entrevistadas, apenas 5 (11%) concordaram com a frase “As mulheres executivas se comportam como homens”. Estas executivas analisam a questão da seguinte forma: “Eu não me comporto como homem, mas tem muita executiva que se comporta”. Nas entrevistas percebeu-se um tom pejorativo, como se estas executivas estivessem fazendo uma crítica àquelas que supostamente o fazem. Os extratos abaixo exemplificam a situação: (CYRINO, 2010: p.257-258)

Mulheres que ocupam altos cargos têm características masculinas nos gestos, na fala e na forma de raciocinar, chegando a ser mais masculinas que os próprios homens

Muitas se comportam como homens, mas nem todas. Eu estou mais para concordar. É uma tendência das mulheres executivas terem um comportamento masculino, de autoridade.

Sou divorciada, sou o homem da casa, tenho que me comportar como homem.

#### As mulheres executivas não se comportam como homens, elas se comportam como profissionais

13% das mulheres executivas identificaram nessa frase um estereótipo e questionaram explicitamente o fato de que as características atribuídas aos homens e mulheres na sociedade



sejam algo estável. Algumas enfatizaram o aspecto da mudança, afirmando que o mundo, as mulheres e os homens evoluem e que, conseqüentemente, os comportamentos se modificam, segundo as situações. Outras relativizaram a questão da diferença sexual e afirmaram que as executivas, antes de mais nada, são profissionais e devem ser vistas primeiramente como tais, e não como mulheres. O aspecto da dinamicidade e da relatividade cultural foi ressaltado, como pode ser observado nos depoimentos abaixo: (CYRINO, 2010: p. 258.)

Eu acho que tem um estereótipo aí. É... em geral, se pensa que determinadas características é, determinados valores, determinadas formas de ação seriam características masculinas e eu acho que não. Então é por isto que eu acho que é uma frase estereotipada, entendeu?

Elas não se comportam como homens, elas são cobradas e o resultado que se espera delas é o mesmo resultado que se espera de um homem, mas não quer dizer que elas se portam como homens, elas se portam como profissionais. Homem ou mulher, tanto faz.

Eu acho que profissional é profissional, tanto homem quanto mulher é a mesma coisa. Não é porque eu me comporto como um homem, eu me comporto igual uma executiva, uma pessoa que trabalha, profissional. Eu acho que é igual.

Outra executiva, embora afirme que a mulher tenha mais habilidade para fazer várias coisas ao mesmo tempo, diz que a mulher foi treinada para isto, ou seja, que esta suposta habilidade não faz parte da natureza feminina. Além disto, ela adota uma perspectiva temporal, pois afirma que a mulher foi treinada para isto na geração dela e que no futuro pode ser diferente. (CYRINO, 2010: p. 259)

O jeito da mulher fazer é diferente do homem. A mulher tem mais habilidade para fazer várias coisas ao mesmo tempo. Acho que ela tem mais funções, ela foi treinada para ter mais funções, pelo menos na minha geração. No futuro acho que não.

Dentro de uma perspectiva mais dinâmica destaca-se o discurso de uma das executivas que enfatizou a questão da evolução do comportamento de homens e mulheres na sociedade

contemporânea. Neste discurso, a ênfase é na mudança social e na ideia de que, na sociedade contemporânea, não há mais sentido em se falar em “comportamento de homem” e “comportamento de mulher”, pois o comportamento de homens e mulheres se aproxima cada vez mais. (CYRINO, 2010: p.259)

Eu acho que elas se comportam como mulheres... Talvez sejam um pouco mais... é... tenham um pouco mais de agressividade do que... para competir, por exemplo, do que as mulheres de 30 anos atrás, mas se comportam como mulheres do século XXI, não como homens. Elas se comportam como mulheres do século XXI. Eu acho inclusive que homens e mulheres têm comportamentos cada vez mais parecidos, mais próximos. São próximos e têm se aproximado, cada vez mais, no meu entendimento, têm se aproximado cada vez mais o papel do homem e da mulher, o comportamento.

## **Conclusão**

A Análise de Conteúdo realizada a partir do discurso das mulheres executivas desta amostra mostrou que estas possuem, de uma maneira geral, uma visão de gênero pouco dinâmica. O masculino e o feminino são descritos, pela grande maioria, de maneira atemporal, adquirindo ares de uma essência natural. Poucas são as mulheres que colocam em questão tais estereótipos e que adotam uma perspectiva temporal que considera a possibilidade de mudança. A questão da diversidade também foi pouco observada, pois as mulheres executivas, em sua maioria, adotam um discurso generalista que não leva em conta a diversidade social e que considera “as mulheres” e os “homens” como categorias homogêneas.

Entretanto, embora tenha prevalecido, entre as executivas, uma visão generalista e atemporal acerca daquilo que se convencionou chamar de “masculino” e “feminino”, pôde ser observado outro tipo de discurso, o qual adota uma perspectiva dinâmica das relações de gênero. Isto significa que, embora os clichês associados aos homens e às mulheres ainda sejam fortes, não existe homogeneidade, o que indica que novas representações de gênero podem “circular” na sociedade, contribuindo para tornar mais evidente o caráter de construção social do gênero.

Na análise da maneira como as executivas percebem a divisão do trabalho doméstico a nível familiar, constatou-se que a gestão do doméstico é assumida pela maior parte das executivas sem maiores questionamentos. Considera-se que o caráter de naturalidade e de “invisibilidade” da gestão do doméstico é sustentada através da manutenção de uma série de crenças sobre as habilidades, valores e comportamentos atribuídos aos homens e às mulheres. Tais crenças, as quais fazem parte do aspecto discursivo e performativo da construção do gênero, contribuem para reforçar as habilidades e as competências das mulheres na gestão do doméstico e para manter a associação dos homens à esfera profissional.

É inegável o fato de que todos nós nascemos em uma sociedade “generificada”, onde a categoria sexual cumpre um papel de demarcador de territórios, habilidades, preferências e competências. Portanto, torna-se importante que tenhamos consciência de que as mudanças e a ampliação do espaço de negociação entre os gêneros envolvem o questionamento de crenças que tanto homens e mulheres ajudam a construir. Neste sentido é que o aspecto performativo deve ser identificado e discutido, mesmo porque esta discussão é extremamente difícil, embora necessária.

A discussão é difícil, porque identificar o aspecto performativo de gênero pode colocar em questão aspectos da identidade sexual que muitos gostariam de preservar. Esta é uma questão a ser considerada: até que ponto podemos, como propõe François de Singly (2007), suprimir o “mau gênero”, aquele da dominação masculina, e preservar o “bom gênero”, aquele da identidade sexual? Mesmo que eu, pessoalmente, não veja como possível separar os dois gêneros descritos pelo autor, esta é uma questão que resta a ser examinada e discutida.

### **Referências bibliográficas**

ARCHER, Margareth. **Culture and Agency: The Place of Culture in Social Theory**. New York: Cambridge University Press, 1988.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Trad. Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002

BEAUVOIR, Simone de. **Le deuxième sexe II**. Paris: Gallimard, 1949.

BOSSCHER, Sabine de; DESRUMAUX, Pascale; DURAND- DELVIGNE, Annick. Recrutement et système catégoriel de sexe. In: CORNET, Annie ; LAUFER, Jaqueline; BELGHITI-MAHUT, Sophia. **GRH et genre: les défis de l'égalité hommes-femmes**. Paris: Vuibert, 2008.

- BRUSCHINI, C & Puppini, Andrea. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de pesquisa**, v. 34, n. 121, p. 105-138, jan/abr., 2004.
- BUTLER, Judith. **Défaire le genre**. Paris: Editions Amsterdam, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade**. tradução de Renato Aguiar. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.
- BURKE, Mike & SARDA, Pierre. **L'émergence des valeurs féminines dans l'entreprise**. Bruxelles : De Boeck, 2007.
- CAPPELIN, Paola. **Conciliar vida familiar e trabalho em tempo de crise do emprego**. Trabalho apresentado no XII Congresso Brasileiro de Sociologia, Belo Horizonte, 2005.
- CHARLES, MARIA & GRUSKY, David. **Occupational Guetos: The Worldwide Segregation of women and men**. Stanford: Stanford University Press.,2004
- CYRINO, Rafaela. **A construção social da temporalidade e a articulação entre trabalho doméstico e trabalho assalariado: o caso das mulheres executivas**. Tese (Doutorado em Sociologia). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte: 2010
- DEDECCA, Cláudio Salvadori. **Tempo, trabalho e gênero**. Campinas: IE/ Unicamp, 2004.
- DE LA HAYE, Anne Marie. **La catégorisation des personnes**. La Psychologie en Plus. Grenoble: PUG, 1998.
- DE SINGLY, François de. **L'injustice ménagère**. Armand Colin: Paris, 2007.
- DIAS, Rafaela Cyrino. **Aversão à incerteza e comportamento humano no trabalho: um estudo subjetivo com executivos**. Dissertação (Mestrado em Psicologia das Organizações). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: 2002.
- LAUFER, Jaqueline. **Femmes et carrières: la question du plafond de verre**, revue française de gestion, n° 151, p. 117-127, 2004.
- MOSCOVICI, Serge. **Representações sociais: investigações em psicologia social**. Rio de Janeiro: Petrópolis, 2005.
- SCOTT, Joan Wallach. Gênero: uma categoria útil para los studios historicos. In: LAMAS, M (org). **El gênero: la construccion cultural de la diferencia sexual**. Cidade do México: PUEG, 1997. p. 265-302
- TAHON, Marie-Blanche. **Sociologie des rapports de sexe**. Rennes: Presses Universitaires de Rennes, 2004.