

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E SOCIEDADE

GISLENE CASSANDRI DE OLIVEIRA MORI

**AS CONFIGURAÇÕES DA CARREIRA, FAMÍLIA E GÊNERO EM
ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS DE CRÉDITO: UM ESTUDO COM
MULHERES GERENTES NA REGIÃO NORTE DO PARANÁ.**

Maringá

2022

GISLENE CASSANDRI DE OLIVEIRA MORI

**AS CONFIGURAÇÕES DA CARREIRA, FAMÍLIA E GÊNERO EM
ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS DE CRÉDITO: UM ESTUDO COM
MULHERES GERENTES NA REGIÃO NORTE DO PARANÁ.**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestra em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPA), na linha Estudos Organizacionais e Sociedade, da Universidade de Maringá (UEM).

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Josiane Silva de Oliveira

Maringá

2022

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá - PR, Brasil)

M854c

Mori, Gislene Cassandri de Oliveira

As configurações da carreira, família e gênero em organizações Cooperativas de Crédito : um estudo com mulheres gerentes na Região Norte do Paraná / Gislene Cassandri de Oliveira Mori. -- Maringá, PR, 2022.
180 f.: il. color., tabs.

Orientadora: Profa. Dra. Josiane Silva de Oliveira.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2022.

1. Carreira profissional - Mulheres. 2. Trabalho e família. 3. Relações de gênero - Mercado de trabalho. 4. Mulheres gerentes - Cooperativas de crédito. I. Oliveira, Josiane Silva de, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

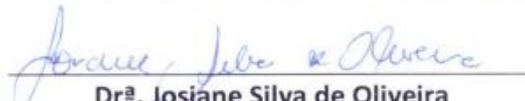
CDD 23.ed. 658.40082

ATA DE DEFESA PÚBLICA

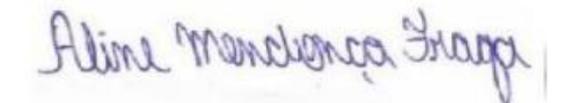
Aos **doze** dias do mês de **agosto** do ano de **dois mil e vinte e dois** às **nove horas**, realizou-se, por videoconferência, em conformidade com os Decretos nº 4230/2020 e 4258/2020 do Governo do Estado do Paraná, e a Portaria nº 122/2020-GRE, a apresentação do Trabalho de Conclusão, sob o título: “As configurações da carreira, família e gênero em organizações cooperativas de crédito: um estudo com mulheres gerentes na região norte do Paraná”, de autoria de **GISLENE CASSANDRI DE OLIVEIRA MORI**, aluno(a) do Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado) – Área de Concentração: Organizações e Mercado. A Banca Examinadora esteve constituída pelos docentes: Dr^a. Josiane Silva de Oliveira (presidente), Dr^a. Aline Mendonça Fraga (membro examinadora externo – UFPR) e Dr^a. Priscilla Borgonhoni Chagas (membro examinadora do PPA).

Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, a(o) candidata(o) foi Aprovada com correções pela Banca Examinadora. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelo coordenador e pelos membros da Banca Examinadora.

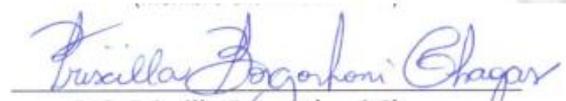
Maringá, **12 de agosto de 2022.**



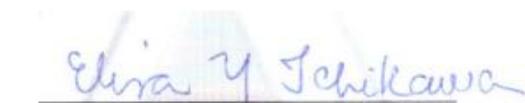
Dr^a. Josiane Silva de Oliveira
(Presidente)



Dr^a. Aline Mendonça Fraga
(membro examinadora externo – OIC/EA - UFPR)



Dr^a. Priscilla Borgonhoni Chagas
(membro examinadora do PPA)



Dr^a. Elisa Yoshie Ichikawa
(coordenadora “pró-tempore” do PPA)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por estar comigo, nos momentos mais difíceis, abrindo meus caminhos, pois conhece os meus pensamentos e sabe o que necessito. Agradeço ao meu esposo Luiz Cláudio, pela compreensão, apoio e incentivo que possibilitaram a dedicação aos estudos. Aos meus filhos Priscilla e Talles, que também sonharam comigo, e muitas vezes declararam palavras para que eu nunca desistisse, mas acreditasse que não era tarde demais para começar. Especialmente, agradeço a minha orientadora a Professora Josiane, pela maestria que me conduziu a juntar as peças do quebra cabeça das primeiras ideias, me orientando nesta jornada acadêmica. Muito obrigada, professora, durante esse período, fui encorajada com suas palavras, pelo seu exemplo, de uma mulher inspiradora. Sinto privilegiada por ter sido sua orientanda. Você é maravilhosa!

Também sou grata ao professor Marcio, abrindo meus olhos para todos os saberes, transitando entre uma transformação pessoal e, ainda, de alguma disseminando o meu aprendizado para a sociedade. Ao grupo de pesquisa Mediata, por me aproximar do campo empírico, entendendo o papel da pesquisadora junto ao grupo pesquisado. A professora Elisa, durante a ministração da disciplina, me ajudou a estruturar, planejar a dissertação, dando sugestões e, contribuindo para que as ideias fossem aprimoradas. Sem dúvida, a minha gratidão aos meus veteranos da Universidade Estadual de Maringá, da turma de 2019, que me acolheram, auxiliaram nas minhas angústias, sanando minhas dúvidas, entendendo minhas limitações, sempre ao meu lado. Em especial, a Mariela, que considero a minha mentora: você fez toda a diferença para que eu chegasse até aqui! Às professoras da minha banca, Priscilla e Aline, com suas contribuições me direcionaram a ver outros caminhos e possibilidades, me inspirando. Obrigada pelas palavras de sabedoria. Ao Bruhmer, por sanar minhas dúvidas na jornada acadêmica, me apoiando com tanta dedicação durante o meu mestrado.

As entrevistadas protagonistas desta história, verdadeiramente vocês são mulheres de influência. Agradeço as pessoas que estiveram ao meu lado, me apoiaram durante essa jornada no mestrado, torcendo para a concretização desse objetivo em minha vida. Especialmente, a minha gratidão ao Professor Sidinei Rocha-de-Oliveira, pelo seu legado nos estudos de carreira e gênero, abriu meus olhos, de tal modo, que desde o meu primeiro contato com suas publicações, despertou em mim uma paixão por esse campo da ciência. Sou grata pela Universidade Estadual de Maringá, por ter acesso ao estudo público de qualidade. Durante o caminho que percorri até aqui, os professores me inspiraram.

RESUMO

O meu objetivo neste trabalho foi compreender como gênero influencia a configuração das relações entre carreira e família das mulheres gerentes que trabalham em organização Cooperativa de Crédito no Norte do Paraná. Para tanto, realizo uma discussão sobre gênero a partir dos debates propostos por Joan Wallach Scott, considerando este, como uma construção cultural e inteiramente social de ideias sobre papéis sociais distintos para mulheres e homens, que se constitui no interior das relações de poder. Desse modo, procuro desvelar a dinâmica que ocorre entre a carreira e a família e, meu esforço será transmitir a realidade subjetiva das mulheres gerentes em contexto brasileiro, relativas à naturalização da divisão sexual do trabalho. Para isso, adoto a abordagem interdisciplinar para a noção de carreira e gênero. A presença da mulher ocupando cargos hierarquicamente mais elevados é considerada como uma ruptura na ordem simbólica das organizações, a qual pode configurar um processo moroso na ascensão da carreira pelo fato de ter que conciliar com a esfera doméstica e cuidado com familiares. Porém, percebo a representatividade, ainda pode ser um desafio na carreira de mulheres brasileiras à medida que aumentam as atribuições de comando, marcando as desigualdades de gênero em termos ocupacionais. Diante disso, vejo a preocupação da Cooperativa de Crédito no Norte do Paraná, apresentando algumas iniciativas para que as mulheres ocupem cargos de liderança, gestão, governança, refletindo sobre a equidade de gênero. Para realizar essa discussão, realizei uma pesquisa utilizando a abordagem qualitativa. As participantes convidadas para este estudo foram dez mulheres que atuam como gerentes em uma mesma Cooperativa de Crédito, situada no Norte do Paraná. Como critérios de participação na pesquisa, as entrevistadas deveriam: se reconhecer como mulher; atuarem em cargos de gerência na organização em estudo; se reconhecer como pertencente a uma família. A técnica de produção do material empírico nesse estudo foi a entrevista semiestruturada, possibilitando um diálogo entre a literatura concernente ao tema e as fontes orais. O conjunto de narrativas foi organizado seguindo as orientações propostas na análise interpretativa por Minayo (2012). Sendo assim, neste estudo, considero como contribuição teórica trazer para a discussão as relações entre gênero e família em cargos como gerente e liderança, por serem vistos em termos masculinos. As questões de gênero transpassam a vida das mulheres entrevistadas não restritas apenas no ambiente organizacional. Foi possível entender que as mudanças no papel tradicional de gênero influenciam as decisões de carreira fornecendo apoio fundamental para a progressão da carreira das mulheres. Notei o modo como as mulheres realizam ajustes para articular a interface trabalho e família, ou optam por uma promoção, alinha-se a proposta da sustentabilidade de carreira a longo prazo. As configurações sociais que emergiram do processo de narração em que as mulheres compartilharam suas histórias e experiências, podem incentivar políticas de gênero e discussões da influência de marcadores sociais, para a construção de uma sociedade mais equitativa e menos utópica, inspirando outras à ascensão profissional.

Palavras-chave: Carreira. Família. Gênero. Mulheres gerentes. Cooperativa de Crédito.

ABSTRACT

My goal in this paper was to understand how gender influences the configuration of the relationships between career and family of women managers who work in a Credit Cooperative in the North of Paraná. For this purpose, I perform a discussion on gender from the debate proposed by Joan Wallach Scott, considering this, as a cultural and entirely social construction of ideas about different social roles for women and men, which is constituted within the power relations. This way, I seek to unveil the dynamics that occur between career and family, and my effort will be to convey the subjective reality of women managers in the Brazilian context, concerning the naturalization of the sexual division of labour. To this end, I adopt the interdisciplinary approach to the notion of career and gender. The presence of women in higher hierarchical positions is considered as a rupture in the symbolic order of organizations, which may configure a slow process in career advancement due to the fact of having to reconcile it with the domestic sphere and caring for family members. However, I realize that representation may still be a challenge in the careers of Brazilian women as the attributions of command increase, marking gender inequalities in occupational terms. In view of this, I see the concern of the Credit Cooperative in the North of Paraná, providing some initiatives for women to occupy positions of leadership, management, governance and reflecting on gender equity. To carry out this discussion, I have conducted research using the qualitative approach. The participants invited for this study were ten women who as managers in the same Credit Cooperative in the North of Paraná. The criteria for participation in the research were recognizing themselves as women; acting in management positions in the organization under study; recognizing themselves as belonging to a family. The technique of production of empirical material in this study was a semi-structured interview, enabling a dialogue between the literature concerning the theme and the oral sources. The set of narratives was organized following the guidelines proposed in the interpretative analysis by Minayo (2012). Thus, in this study, I consider as a theoretical contribution to bring to the discussion the relations between gender and family in positions such as manager and leadership, for being seen in masculine terms. Gender issues affect the lives of the interviewed women, which are not restricted only in the organizational environment. I was possible to understand that changes in traditional gender roles influence career decision by providing key support for women's career progression. I noticed the way women make adjustments in order to articulate the work and family interface or opt for a promotion, aligns with the proposition of a long-term career sustainability. The social configuration that emerged from the narration process in which women shared their stories and experiences can encourage gender policies and discussions of the influence of social markers, to build a more equitable and less utopian society, inspiring others to professional ascension.

Keywords: Career. Family. Gender. Women managers. Credit Cooperative.

APRESENTAÇÃO

Antes de iniciar a dissertação, gostaria de fazer uma breve apresentação sobre meu interesse e aproximação com o tema carreira e família das mulheres gerentes. Em 1970, houve uma mudança na rotina da minha vida familiar. Neste ano, minha mãe entrou para o mercado de trabalho, após um problema pelo qual nossa família enfrentou. Eu tinha apenas um ano de idade, e minha irmã cinco anos, tivemos que conviver sem cuidado de terceiros, apenas eu e minha irmã em casa. A minha mãe cumpria uma jornada de 12 a 14 horas de trabalho por dia, em uma padaria em Apucarana - PR, de dona de casa, se tornou a provedora financeira do nosso lar.

Assim, na minha infância toda, nunca tive a presença da minha mãe em casa, pois sua jornada de trabalho se estendia aos finais de semana e feriados, como dia das mães, Páscoa, Natal e Ano Novo, porém, com horários diferenciados. Sentia uma enorme saudade dela, apenas me lembro do seu batom vermelho, ao beijar o meu rosto, eu não lavava até seu retorno para casa. Naquela época, lembro até hoje do preconceito que as pessoas tinham em relação à minha mãe, mulher bonita, que trabalhava fora de casa, divorciada e, ainda deixava duas crianças sozinhas em casa.

Diante disso, sempre tive algo em mente: não queria vivenciar a dupla jornada de trabalho. Eu sabia que essa vida não era nada fácil para uma mulher, observava o quanto era árduo para minha mãe trabalhar fora de casa, conciliando com as tarefas domésticas, e nunca ter um tempo para descansar. Além da ausência da minha mãe e do meu pai, sentia falta de uma mesa posta, a comida no horário para que pudéssemos ter um tempo em família. Em 1990, finalizei a minha Graduação em Administração de Empresas, renunciei minha carreira de funcionária pública municipal para me dedicar apenas à família, cuidar das tarefas domésticas, o desejo de ser mãe, e a crença de não delegar o cuidado dos meus filhos.

Naquela época, meu esposo, meu sogro e cunhado eram funcionários públicos da mesma agência do Banco do Estado do Paraná, em Apucarana. Após a privatização do Banestado, eles foram migrados para um banco privado, incorporando um novo sistema, meu esposo era o único provedor do nosso lar. Posteriormente, minha filha e genro, todos trabalharam na mesma Instituição Financeira, banco privado. Enquanto apoiava meu esposo na ascensão de sua carreira bancária, era imperceptível o quanto o trabalho produtivo e reprodutivo fazia parte de nossas vidas.

A vida profissional era prioridade para meu esposo, com isso ele não tinha tempo para dedicar à família, pois havia compromissos sociais, horas extras, jornadas de trabalho que se

estendiam à noite e nos finais de semana, viagens por meses em treinamento, longe de casa. Em 2012, ele recebeu uma promoção em uma sexta-feira e, na segunda foi desligado do banco privado. Foi quando houve a necessidade que eu entrasse para o mercado de trabalho. Voltei a estudar em 2016, para fazer a primeira Pós-graduação, desde o ano de 1991. Apesar de ter uma paixão pela área da Educação, de cursar o mestrado, durante este período apenas realizava o trabalho doméstico, como dona de casa, e atuando como voluntária na Universidade da Família, como coordenadora regional.

Neste período, também apoiei financeiramente meu filho enquanto estava no Brasil, para que não desistisse da universidade, para trabalhar. Lembro-me do preconceito que muitas vezes vivenciei tanto na sociedade, quanto em sala de aula, questionada por ser dona de casa. Logo, ouvia a contrarresposta: Então você não faz nada o dia inteiro? Que privilégio ficar em casa! Com isso, entendi as ideias de Oltramari, Grisci & Eccel (2015), me identificando com as respostas das esposas entrevistadas, quando gênero influencia na decisão da carreira, as implicações da minha escolha em apoiar meu marido na carreira bancária.

O trabalho doméstico sugere a invisibilidade das mulheres por não ser valorizado pela sociedade. Além disso, percebi na cultura de nossa família, um discurso predominante atribuído a papéis sociais próprios para mulheres e outros para homens, enfatizando constantemente o meu papel de dona de casa, e do meu esposo como provedor do lar. Assim, tivemos que aprender e romper com padrões que são impostos cultural e historicamente, relativos a papéis sociais, quando ele passou a apoiar a construção da minha carreira, assumindo as atividades consideradas socialmente femininas.

Desde o ano de 1970, quando havia barreiras sociais e preconceitos para a entrada da mulher no mercado de trabalho, as novas configurações da divisão sexual do trabalho têm muito para desvelar sobre as mudanças e, como as novas gerações atuam em suas carreiras, sobretudo, quando as mulheres buscam se tornar protagonistas de suas histórias. Atualmente, sou mentora de carreira na Platos Educação, tenho o privilégio de ajudar alunos/as refletir sobre o futuro profissional.

Considero que as histórias devem ser respeitadas, não pelo artefato de seus corpos, sua orientação sexual, a estrutura de sua família, mas sim pelo valor, percepção e visão de mundo que é particular de cada pessoa, pelo exercício de uma função ou atividade que é digna como qualquer outra, independente se atua voluntariamente, na esfera doméstica ou sendo remunerada. Atualmente, meu esposo, minha filha e meu genro, são profissionais gerentes em uma instituição financeira Cooperativa de Crédito no Norte do Paraná. Diante disso, expresso que escrever em primeira pessoa, está sendo desafiador, mas considero expressar o meu lugar

de fala, uma mulher branca, cisgênero, heterossexual, não pretendo negar as influências intelectuais sofridas até aqui.

Assim, demonstro que a minha ida ao campo é composta por outras experiências, tempos, espaços e não a minha vivência passada. Contudo, estou presente nesse trabalho, e não me separo do objeto que é carreira e família, buscando compreender a realidade de um fenômeno, que pode mostrar influências de gênero na trajetória para as mulheres gerentes que trabalham em Cooperativa de Crédito, podendo revelar as configurações presentes nessa articulação.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
BCB	Banco Central Brasil
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CMN	Conselho Monetário Nacional
CNCOOP	Confederação Nacional das Cooperativas
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
FETEC	Federação dos/as Trabalhadores/as em Empresas de Crédito no Paraná
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEDG	Índice de Empoderamento e Desenvolvimento de Gênero
IPEA	Pesquisas Econômicas Aplicadas
IDH	Índice de Desenvolvimento Humanos
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
ONU	Organização das Nações Unidas
OCEPAR	Organização das Cooperativas do Estado do Paraná
PNAD/T	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio Contínua Trimestral
SESCOOP/PR	Serviço Nacional de Aprendizagem do Paraná
SUREG	Superintendência Regional

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Carreiras Sustentáveis	47
Figura 2. Modelo Processual de Carreiras Sustentáveis (CS)	48
Figura 3. Composição do Cenário (Paraná).....	77
Figura 4. Análise de dados de pesquisa qualitativa	91

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Mulheres em cargos de liderança x setor das empresas	34
-----------------------------------------------------------------------	----

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1: Elegância e posição discreta do corpo.....	99
------------------------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Elementos teóricos de gênero	41
Quadro 2. Elementos de carreira na abordagem interdisciplinar.....	56
Quadro 3. Elementos teóricos de Trabalho	57
Quadro 4. Elemento teórico de Família	69
Quadro 5. Diferença entre o Modelo Cooperativo e o Modelo das Empresas Mercantis	74
Quadro 6. Roteiro de entrevistas e seus respectivos temas	89
Quadro 7. Categorias temáticas de análise	92
Quadro 8. Categorias temáticas e categorias empíricas a partir das análises das narrativas...	93
Quadro 9. Sistematização da análise de resultados	158

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Distribuição do pessoal por sexo (%)	33
Tabela 2. Pessoas que realizam afazeres domésticos no domicílio, por sexo, segundo o tipo de afazer	38
Tabela 3. Média de horas dedicadas aos afazeres domésticos e/ou aos cuidados de pessoas (horas/semanais)	39
Tabela 4. Perfil das entrevistadas	88

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2.1 DISCUTINDO GÊNERO NA ÁREA DA ADMINISTRAÇÃO	21
2.2 GÊNERO E RELAÇÕES DE PODER, BINARISMOS E ESTEROTIPIAS	26
2.3 DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO	33
3.1 CARREIRA	42
3.2 ABORDAGENS DE CARREIRA	43
3.3 CARREIRA EM UMA PERSPECTIVA INTERDISCIPLINAR	51
3.4 CARREIRA E GÊNERO	57
4.1 FAMÍLIA	61
4.2 CARREIRA E FAMÍLIA	64
4.3 ESTRATÉGIAS DE CONCILIAÇÃO E ARTICULAÇÃO ENTRE A FAMÍLIA E CARREIRA NAS RELAÇÕES DE GÊNERO	67
5.1 COOPERATIVAS E COOPERATIVAS DE CRÉDITO	69
5.2 COOPERAÇÃO EM UMA PERSPECTIVA DE GESTÃO	70
5.3 COOPERATIVAS DE CRÉDITO CENÁRIO NACIONAL	73
5.4 HISTÓRICO DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO PARANÁ	76
5.5 PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO NO PARANÁ	78
6 PERCURSO METODOLÓGICO	83
6.1 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO	83
6.2 ENTREVISTA COMO TRABALHO DE CAMPO	86
6.4 RESULTADOS E ANÁLISE	93
6.4.1 Gênero	93
6.4.1.1 Sexo e Gênero	93
6.4.1.2 Reconhecimento enquanto ser mulher	95
6.4.1.3 Relações de poder	97
6.4.1.4 Ser mulher gerente	100
6.4.1.5 Credibilidade	106
6.4.2 Família	108
6.4.2.1 Maternidade	111
6.4.2.2 Mobilidade geográfica	115
6.4.2.3 Independência financeira	118
6.4.3 Divisão sexual do trabalho	119
6.4.4 Carreira	129
6.4.4.1 Trabalho <i>home office</i> e a pandemia	142
6.4.5 A participação das mulheres gerentes na Cooperativa de Crédito	147
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	160
8 REFERÊNCIAS	168
9 APÊNDICES	180
9.1 APÊNDICE 1 - TERMO DE CONSENTIMENTO DE LIVRE E ESCLARECIDO	180

1 INTRODUÇÃO

Durante minha busca para compreender o tema para essa pesquisa, me aproximei dos estudos de Oltramari, Grisci & Eccel (2015), entendendo a família e trabalho considerados como princípios que orientam a vida das pessoas. Principalmente, diante da configuração da participação da mulher no mercado de trabalho profissional, e as restrições que muitas vezes dificultam para que elas ocupem cargos de liderança nas organizações. No contexto brasileiro, os estudos de Fraga e Rocha-de-Oliveira (2020) mostram carreira e gênero assuntos indissociáveis na área da Administração, à medida que associa as vivências subjetivas e objetivas nas carreiras, levando em consideração outros marcadores de diferenças sociais.

Uma questão chamou minha atenção, nos estudos de Hryniewicz e Vianna (2018), Fraga, Gemelli e Rocha-de-Oliveira (2019), Melo e Thomé (2018), as mulheres brasileiras, ainda enfrentam desafios em suas carreiras, sobretudo em campos de trabalho que foram dominados historicamente por homens, principalmente, ao acesso aos cargos de gerência e comando da atividade econômica. Considerando a lacuna de estudos que articulam a carreira e família, vejo em Hryniewicz e Vianna (2018), que a disponibilidade das mulheres para o mercado de trabalho está vinculada a baixa representatividade, em cargos de liderança.

O Instituto Ethos - ETHOS (2016) evidenciou um afinilamento hierárquico, à medida que aumentam as atribuições de comando, segundo o setor que mulheres e homens atuam. Os cargos gerenciais ocupados pelas mulheres perfazem um total de (31,3%). Um valor baixo, comparado aos (68,7%) dos cargos ocupados pelos homens. Já a pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas – FGV (2017), entre os piores cenários corresponde à proporção de mulheres às Instituições Financeiras, cerca de (27%). Este fenômeno atinge as mulheres marcando as desigualdades de gênero em termos ocupacionais.

Associado a isso, reflito nas abordagens de Hirata (2018; 2015) e, na abordagem conjunta em Hirata e Kergoat (2020; 2007), onde a demanda familiar ainda é apontada como uma dificuldade, na qual a maior parte das mulheres podem se deparar em algum momento de suas trajetórias profissionais. Além, das características que são atribuídas às mulheres e homens socialmente (HIRATA e KERGOAT, 2007), influenciando o modo como a mulher se percebe e se define com relação ao outro.

Na visão de De Vos, Van der Heijden & Akkermans (2018) e Mainiero & Gibson (2017), as mulheres muitas vezes, relacionam questões da satisfação com a vida, quando conseguem conciliar a vida pessoal e profissional, podendo ser considerada como uma carreira bem-sucedida. Por isso, considero relevante, trazer a noção de família, seguindo a

proposição dos Estudos Organizacionais, por Cardoso, Gomes e Silva (2019) e Grossi (2007), entendida como uma organização familiar, uma forma de fazer sociedade, repleta de histórias, dentre outras formas de produções, reproduções e transformações de experiências afetivas.

Para entender a articulação de carreira e família, o presente estudo está alicerçado em dois eixos teóricos: carreira e gênero. O eixo gênero se refere a uma construção social, cultural e histórica, que se constitui nas relações de poder, na família, sociedade e nas organizações, passando pela divisão sexual do trabalho (HIRATA e KERGOAT, 2020; 2007) e os estereótipos de gênero (BRESOLL, 2016) no mercado de trabalho.

No eixo carreira, trago um breve resumo dos modelos de destaque nos estudos de carreira contemporâneos, como a proteana, sem fronteiras, ambas orientadas para a ação individual. Munida das minhas inquietações, percebo que gênero não é levado em consideração na maioria das construções sobre carreira, mesmo quando as teorias mais recentes deixaram de focar somente nas organizações. Trago com mais profundidade, o modelo de carreira caleidoscópica, quando Mainiero & Gibson (2017), trazem gênero em primeiro plano nas discussões, quando as mulheres realizam ajustes nas carreiras, sob uma ótica relacional.

Como uma maneira de possibilitar novos caminhos para a compreensão do tema carreira, diante da complexidade, sigo o caminho sugerido por Kaphova & Arthur (2011) e Van Maanen (2015), avançando a discussão acerca da interdisciplinaridade. Nesta concepção, a carreira compreende dois aspectos: objetivos ligados (cargos, *status*, salário, promoção), já estabelecidos naquela sociedade; e subjetivos (psicológicos) movidos por valores intrínsecos e influências da família nas decisões de carreira, alicerçados na linha teórica de Briscoe & Hall, (2006) e Hall (2004).

Essa diferença entre o objetivo e subjetivo, a princípio, me faz refletir sobre os estudos de Mayrhofer *et al.* (2008), destacando gênero como um elemento transversal na interface carreira e família, quando as mulheres buscam critérios subjetivos, relativos à articulação com as responsabilidades familiares, a possibilidade de crescimento profissional e pessoal, associada a um trabalho significativo (VAN MAANEN, 2015), como um fundamento para uma carreira considerada bem-sucedida. Assim, a visão de carreira sustentável, proposto por Van der Heijden *et al.* (2020), De Vos, Van der Heijden & Akkermans (2018), De Vos & Van der Heijden (2017) e Lawrence, Hall & Arthur (2015) fornecem subsídios para minha compreensão na busca pelo equilíbrio entre o âmbito pessoal e profissional, inerentes ao êxito subjetivo e objetivo da carreira das mulheres em diferentes momentos de suas escolhas profissionais.

Uma questão que pode ser colocada para discussão nesses debates entre gênero e carreira é como o contexto laboral atua na construção das articulações entre esses dois fenômenos sociais. Um destes contextos que tem sido compreendido como um campo de possibilidades é o cooperativismo. O cooperativismo tem sido um tema atual, segundo o Anuário do Cooperativismo Brasileiro em 2020, o Brasil, destaca-se ocupando a 16ª posição no mundo em expressão no ramo de Crédito, presente há mais de 118 anos em diversas regiões do país, entre elas, o Norte do Paraná, onde realizo este estudo (OCB, 2020).

As cooperativas, segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB (2020), são sociedades de pessoas de caráter democrático e solidário, constituídas para prestar serviços aos associados. Estima-se que o cooperativismo de crédito no Paraná, é o terceiro maior estado brasileiro em número de cooperados, aproximadamente 2 a 3 milhões de pessoas cooperadas.

As abordagens de Biscaro, Hernandez e Santos (2020), mostram que as regiões com maior adoção do sistema cooperativo, o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), seria sensivelmente maior do que outras. Isso ocorre, segundo Webering (2020), Santos *et al.* (2020) e Schneider (2017), em virtude de seus valores éticos e princípios humanos sustentados por meio da cooperação (KROPOTKIN, 2009), inerente às Cooperativas de Crédito, não apenas como um modelo de negócio econômico, mas também visando o aprimoramento do ser humano nas dimensões social, econômica e cultural.

Em minha aproximação com a temática das cooperativas, vejo que seus representantes como Beraldo (2020), Zanella (2020) e, no Paraná Ricken, (2021) e Ritzmann (2016), estão refletindo sobre a equidade de gênero, buscando estratégias para incentivar e aumentar a presença das mulheres em cargos de gestão e governança. Segundo o Sistema Ocepar (2022), as mulheres representavam em 2020, (40%) dos mais de 17 milhões de cooperados, apenas (17%) delas, ocupavam cargos de liderança.

Uma das iniciativas mais recentes da Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB foi a criação do Comitê Nacional de Mulheres, com o intuito de promover capacitações treinamentos, intercâmbios, eventos como seminários e palestras, promovendo oportunidades para que elas assumam o protagonismo. A ideia seria aumentar a representatividade feminina nos cargos de liderança e promover efetivamente a igualdade de gênero em toda estrutura do negócio (SISTEMA OCEPAR, 2022).

Delimitando o campo, percebi que poderia ser o lócus da minha pesquisa, entender o contexto de mulheres gerentes e, as Cooperativas de Crédito, dada a importância do cooperativismo para o Brasil, com princípios que asseguram circunstâncias para que as

mulheres possam crescer nas suas trajetórias profissionais, de forma a equacionar as questões de gênero. Com base nas problematizações teóricas, o problema de pesquisa que orientará esse estudo será: como gênero influencia a configuração da carreira e família das mulheres gerentes que trabalham em organização Cooperativa de Crédito na região Norte do Paraná?

Neste contexto, ressalto que há um recorte específico neste fenômeno, tratando de menor contingente de mulheres que alcançaram cargos como gerentes em organizações, podendo fazer essa escolha, dependendo do apoio e da configuração familiar, criando mecanismos para articular a carreira e as atividades/responsabilidades familiares.

Diante da problemática proposta para este estudo, justifico em razão de que estas mulheres superaram o percurso mesmo diante de adversidades da hierarquia organizacional ascendendo em sua carreira, ocupando posições de cargos como gerentes, representando a equidade de gênero no trabalho. Uma questão importante a se considerar é compreender elementos que possibilitaram essa ascensão e como eles se constituíram em relação às questões de gênero e de carreira destas mulheres.

Assim, reconhecendo a complexidade do binômio carreira e família e, portanto, definindo como objeto deste estudo, coaduno com as ideias de Oltramari, Grisci & Eccel (2015), que tanto as decisões iniciais, como investir ou não na carreira, elementos de gênero podem estar presentes nestas decisões, isso possivelmente ressoa nas relações familiares. Em virtude da entrada da mulher no mercado de trabalho, destaco a relevância de problematizar a divisão sexual do trabalho nesse cenário (HIRATA e KERGOAT, 2020; HIRATA e KERGOAT, 2007), se existira uma parceria quando mulheres e homens repartem as tarefas domésticas, cuidado da família.

Diante disso, considero ser uma contribuição para os Estudos Organizacionais e Sociedade, a representatividade e seus imperativos históricos de gênero ao longo da carreira das mulheres, segundo as discussões de Hryniewicz e Vianna (2018), e Tonelli (2018), alicerçadas na teoria do labirinto de liderança de Eagly & Carli (2007).

Outro aspecto que observo nos Estudos Organizacionais, referente aos debates sobre carreira e família, os estudos recentes de Miltersteiner *et al.* (2020), Antunes *et al.* (2018), Hryniewicz e Vianna (2018), enfatizam a relevância dessa temática para a área de Administração no Brasil, que ainda é pouco explorada. Normalmente, os estudos brasileiros, dadas as particularidades tentam ajustar a teoria internacional à nossa realidade como também apontado por Andretta e Santos (2018), Sousa e Guedes (2016) e, Hirata e Kergoat (2020).

Outra questão que destaco relativo ao campo de pesquisa, realizado em uma Singular de Cooperativa de Crédito, situada na cidade de Londrina, no Norte do Paraná. Sua regional a

SUREG – Superintendência Regional se encontra na cidade de Maringá – PR, porém com abrangência nacional. A escolha dessa Singular foi por intermédio de um convite que recebi de uma gerente dessa Cooperativa de Crédito, para assistir uma Live no Youtube com as mulheres gerentes, com tema sobre o protagonismo feminino. As Cooperativas Singulares, segundo Biscaro, Hernandez e Santos (2020), devem ser constituídas, no mínimo de vinte pessoas físicas, permitindo que pessoas jurídicas sejam inclusas desde que atendam algumas exigências particulares.

Em relação à ocupação das mulheres em postos de liderança e associação às Cooperativas Paranaenses, englobando todos os ramos, Ricken (2020), apresenta os seguintes dados: (96) Conselheiras Fiscais, (76) diretoras e, (11) presidentes de Cooperativas. Ricken (2020) acredita que este número de lideranças femininas pode ser maior, haja vista dos 1978 presidentes em cooperativas brasileiras, somente 256 são mulheres, o que corresponde a (13%) do total. Em dados mais recentes, o quadro laboral das Cooperativas de Crédito do Estado do Paraná, representam cerca de (49%) do gênero masculino e, (51%) do gênero feminino. Portanto, em 2021, este ramo passou a ter uma composição maior de mulheres pela primeira vez na série histórica (SISTEMA OCEPAR, 2021).

Analisando o nível mais alto da pirâmide, o percentual de (13%) de representatividade das mulheres é significativamente pouco, para manter um nível de representatividade em maiores cargos como presidente, diretora, conselheira, mesmo tendo uma participação maior em níveis intermediários, considerando a maior proporção de mulheres na trajetória laboral em Cooperativas de Crédito.

Para responder o questionamento que orienta esse estudo, estabeleci objetivo geral que consiste em compreender como gênero influencia a configuração das relações entre carreira e família das mulheres gerentes que trabalham em organização Cooperativa de Crédito no Norte do Paraná.

Tendo como desdobramento os objetivos específicos:

(a) Identificar os elementos que configuram a carreira das mulheres gerentes que trabalham em Cooperativa de Crédito no Norte do Paraná.

(b) Discutir os elementos que configuram a família das mulheres gerentes que trabalham em Cooperativa de Crédito no Norte do Paraná.

(c) Caracterizar os elementos de articulação entre carreira e família para mulheres gerentes que trabalham em Cooperativa de Crédito no Norte do Paraná.

(d) Interpretar os elementos das relações de gênero presentes na articulação entre carreira e família das mulheres gerentes que trabalham em Cooperativa de Crédito no Norte do Paraná.

Desse modo, realizei uma pesquisa qualitativa com 10 mulheres gerentes, todas da mesma Singular, porém distribuídas em várias Agências na cidade de Londrina, e outras cidades, situadas na região Norte do Paraná. As mulheres que aceitaram participar do estudo eram casadas com/sem filhos, divorciada e solteiras, no momento da entrevista. Diante desses objetivos e do recorte teórico-empírico proposto, adoto nesta dissertação uma abordagem interdisciplinar (KHAPOVA & ARTHUR, 2011), que me ofereceu a coleta de dados por intermédio da entrevista semiestruturada.

A princípio, as participantes foram indicadas pela gerente regional de desenvolvimento, após o contato presencial, explicando os objetivos dessa pesquisa. As entrevistadas desse estudo foram escolhidas seguindo o critério: se reconhecer como mulher, tiver vínculo com a Cooperativa de Crédito no cargo como gerente, se reconhecer como pertencente a uma família. Esses critérios foram estabelecidos considerando dois eixos teóricos da pesquisa: gênero e carreira.

Após essa identificação, as participantes foram selecionadas e entrevistadas com o auxílio do aplicativo Microsoft Teams, sendo gravadas e transcritas na íntegra, de forma manual, sendo categorizadas conforme a análise interpretativa de Minayo (2012). A partir dos recortes temáticos das entrevistas, as categorias, conforme as orientações de Gomes (2002), me ajudaram a definir os elementos com características comuns que se inter-relacionavam, favorecendo a sistematização e agrupamento das ideias em torno de carreira e gênero. A análise interpretativa de Minayo (2012), se apresentou como a melhor opção na compreensão de como gênero influencia a configuração das relações entre carreira e família, a começar pelas narrativas das mulheres.

Durante o período da busca pelo tema, considero mencionar não ter encontrado publicações que abordassem assuntos relacionados às mulheres gerentes em Cooperativa de Crédito no Norte do Paraná e a relação entre carreira e família. De maneira geral, os trabalhos encontrados discutiam mulheres nas Cooperativas Agropecuárias, Cooperativas de Crédito em outros Estados como Santa Catarina, haja vista o crescimento da participação feminina no setor, como apontado por Baldissarelli *et al.* (2018) e Nodari e Tilha (2017).

Apenas, a abordagem de Pinno *et al.* (2019), com foco na igualdade de gênero nos níveis hierárquicos dentro de bancos comerciais e Cooperativas de Crédito, me forneceram informações sobre estudo no Paraná. Possivelmente, a questão referente a mulheres gerentes

em Cooperativas de Crédito pode estar relacionada ao histórico inculcado na sociedade do homem como tipo ideal para o mercado financeiro (OLTRAMARI, GRISCI & ECCEL, 2015), e as mulheres estarem alocadas nas Cooperativas nos níveis inferiores da hierarquia, com pouco ou nenhum poder de decisão (PINNO *et al.*, 2019).

Considero que estes estudos podem trazer contribuições avançando na literatura na medida em que relaciona configurações sociais e gênero, visto que as pesquisas ainda são mais restritas. Em Tonelli (2018), vejo a presença da mulher ocupando cargos hierarquicamente mais elevados, pode configurar desafios e dificuldades de progressão na carreira.

Este estudo está estruturado em sete seções, além da introdução. Na próxima seção, apresento o referencial teórico, discutindo gênero como a organização social da produção do saber sobre a diferença sexual e, o modo como esta categoria se articula nas constituições hierárquicas da sociedade. Na terceira seção, a carreira a partir da interdisciplinaridade. Na seção quatro, a família na proposição adotada nos estudos organizacionais. Na quinta seção, as Cooperativas de Crédito, desempenhando seu papel social, econômico e cultural, buscando estratégias para incentivar às mulheres a ocupar cargos de liderança, gestão e governança.

Na sexta seção, descrevo o percurso metodológico e a análise do material utilizado para a realização da pesquisa. Os resultados e análise serão apresentados de forma conjunta na sexta seção. Por fim, na sétima seção, as considerações finais abrangendo as limitações do estudo, sugerindo possibilidades de estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção apresento os principais conceitos teóricos tendo por base os objetivos propostos que orientam esse trabalho. Na próxima sessão, abordo a discussão de gênero sob a perspectiva de Joan Wallach Scott, como uma categoria que emerge para compreender as construções históricas das relações entre os sexos, ligados à arena social que pode produzir conhecimento sobre as diferentes sociedades, culturas, histórias e políticas. Ampliando a discussão, trago a divisão sexual do trabalho, no pensamento de Helena Hirata e Danièle Kergoat. A noção de carreira, em uma abordagem interdisciplinar, por Svetlana N. Khapova e Michael B. Arthur, como uma sequência de experiências de trabalho adquirida ao longo do tempo. A família sob a lente teórica dos estudos organizacionais em Miriam Pillar Grossi apresentando uma pluralidade de arranjos estruturais. As Cooperativas de Crédito, em um embasamento teórico baseado na cooperação em Piotr Kropotkin, buscando bibliografias e revistas especializadas.

2.1 DISCUTINDO GÊNERO NA ÁREA DA ADMINISTRAÇÃO

Temáticas de estudos sobre as mulheres nas organizações ganharam espaço nas discussões acadêmicas, principalmente em meados década de 1970 e 1980, por pesquisadoras e pesquisadores de estudos sobre gênero. Na área da Administração, Fraga, Gemelli e Rocha-de-Oliveira (2019), ressaltam que os estudos brasileiros tendem a neutralizar a discussão de gênero em carreiras, ou utilizar como sinônimo de mulheres. No campo predominante dos estudos organizacionais, Fraga, Antunes e Rocha-de-Oliveira (2020), Teixeira e Rampazo, (2017), Coelho (2016) e Morgado e Tonelli (2014), buscam compreender a condição das mulheres, as desigualdades vivenciadas por elas tanto fora, como dentro do ambiente organizacional, passando a ser preocupação nas pesquisas em relação aos papéis de gênero.

Entendo que discutir as relações de gênero nos estudos organizacionais, possibilita articular modos de pensamentos alternativos, dialogando com outras áreas do conhecimento como a sociologia, psicologia, antropologia, a história e a educação, como apontam Fraga, Antunes e Rocha-de-Oliveira (2020), fornecendo uma inspiração com alcance interdisciplinar. Na Antropologia, a problemática de gênero nas discussões, parece ser sinônimo de sexo, para citar categorias biológicas, ou aparece, conforme explicam Fraga, Gemelli e Rocha-de-Oliveira (2019), simplesmente para mencionar categorias sociais e culturais.

De modo geral, Fraga, Antunes e Rocha-de-Oliveira (2020), apresentam na Antropologia, os primeiros estudos que problematizaram as identidades sexuais, teve como precursora, Margaret Mead, em 1935. A antropóloga, inserida em seu trabalho de campo, estudava a cultura, rituais, hábitos e atividades sociais de um povo, diferenciadas por papéis socialmente atribuídos para mulheres e homens. Contudo, seus estudos foram alvo de críticas por enfatizar a maternidade como “destino da mulher”.

Posteriormente, ao invés de uma visão culturalista, Beauvoir (1949), foi reconhecida por desconstruir o “mito da maternidade”, e a posição subalterna da mulher com relação ao homem. A ênfase na dependência econômica do marido, legitimada pelo casamento, foi considerada pela autora como um dos principais fatores que colocavam a mulher em condição inferior ao homem. Essa questão, segundo a autora, poderia ser evidenciada, quando a mulher transfere a dependência financeira do pai, passando a depender exclusivamente da renda do marido (Ibid., 2020).

Pretendo nesse ponto destacar, dentre as diferentes abordagens epistemológicas, os estudos sobre gênero e mulheres, segundo Morgado e Tonelli (2014) se desenvolvem, a partir da perspectiva pós-estruturalista, tendo uma das precursoras, a estadunidense Joan Wallach Scott. Interessada em compreender gênero, Scott (2012; 1995), mostra a ideia principal das concepções de Simone Beauvoir, sobre o “tornar-se mulher” como uma construção cultural, contestava a natureza biológica e o corpo da mulher como sendo o seu destino. Ao invés disso, expressando a vida social e a experiência individual moldada pelo contexto que constitui o ser mulher.

Diante disso, as pesquisas acadêmicas começaram a problematizar a neutralidade do uso do termo “mulheres”, como se apenas elas fizessem parte da categoria de gênero, excluindo, por exemplo, a relação entre mulheres e homens, entre o feminino e masculino, removendo o homem de uma reflexão crítica, mantendo-o como figura principal sobre a qual a mulher se define (Ibid., 1995).

Tal predominância, ao afirmar valores universais, na abordagem de Scott (1995) requer, sobretudo, olhar para os interesses de mulheres brancas, heterossexuais e de classe média-alta, que não se encontram vinculada a uma única visão e inquestionável dentro do lócus social. Compreendo que Scott (1995), critica o determinismo biológico nas relações entre os sexos e na construção acerca de gênero. Mais do que isso, um tratamento em separado das mulheres, na defesa de Scott (1994), serviria para confirmar sua relação particularizada e marginal acerca dos temas masculinos, já estabelecidos como dominantes e,

em uma epistemologia centralizada no sujeito, dificultando a compreensão de outras categorias de gênero, deixados fora da história.

Sendo assim, Fraga, Antunes e Rocha-de-Oliveira (2020), entendem gênero, no conceito de Scott (2012; 1995), indica a construção cultural, conceitos socialmente criados para instruir papéis adequados para mulheres e outros para homens. Sobretudo, trazendo as relações de poder como construto central deste entendimento, pois se consubstancia as noções de raça, classe, etnicidade e religião, em cada ato no próprio cotidiano, tanto no plano das ideias como nas ações.

A esse respeito, Natt, Carrieri e Eccel (2015) e Eccel e Grisci (2011), mostram que as discussões acerca de gênero abrem espaço para a compreensão de abordagens sobre as masculinidades e feminilidades (GROSSI, 2004) e, as relações de poder que são estabelecidas não apenas acerca da dominação do masculino sobre o feminino, mas também a hierarquização e questões que envolvem o homem na ótica da masculinidade hegemônica nas organizações (ALCADIPANI, 2020).

Embora, a hegemonia masculina, traga implicações para a vida dos homens, impondo maneiras mais “normais” e ‘certas’, levando a sociedade escolher um ideal de masculinidade (ALCADIPANI, 2020). Não obstante, Fraga, Gemelli e Rocha-de-Oliveira (2019), mostram que ela atinge as mulheres, sobretudo, no contexto laboral, desde a sua inserção marcada pelas diferenças em relação ao homem, como reforçadas por uma cultura que adota um pensamento patriarcal. Corroborando, Teixeira e Rampazo (2017), Oltramari, Grisci & Eccel (2015), entendem o patriarcado, como uma formação social, na qual os homens detêm o poder, simplesmente, o poder é dos “homens”. Em outros termos, um sistema constituído por relações de poder, administrados por pessoas que têm o interesse de manter seus privilégios (TEIXEIRA e RAMPAZO, 2017; OLTRAMARI, GRISCI & ECCEL, 2015).

Segundo Tonelli (2018), a complexidade envolvendo a diversidade que caracteriza as feminilidades e masculinidades parecem não ser satisfatórias apenas na explicação da divisão binária entre mulheres e homens. Principalmente, pelo fato de grupos como LGBTIQA+ (lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais e transgêneros, intersexuais, *queers*, assexuais), como qualquer outra forma não representada neste acrônimo, também conquistaram um espaço nas empresas, normalmente àquelas que estão mais atentas, aderindo políticas para a inclusão de profissionais que transparecem sua identidade sexual (Ibid., 2018).

Outro aspecto destacado por Tonelli *et al.* (2020) e Tonelli (2018), corresponde à diversidade, nas discussões atuais, envolvem uma ampla abordagem sobre preconceitos, e três formas de discriminação que são: sexismo, racismo e etarismo. A discriminação também

envolve as pessoas mais pobres, caracterizadas socialmente como “perdedoras”, ainda vigentes em muitas culturas que possuem como referência um parâmetro socioeconômico dominante.

Olhando para estas questões, Tonelli (2018) retrata que a entrada e ascensão da mulher branca no mercado de trabalho também são consideradas uma forma de desigualdade, essa seria uma assimetria em relação à mulher negra, que por sua vez integra um quarto da população, evidenciando que o racismo é uma estrutura de desigualdade na sociedade brasileira. Assim, a misoginia para com a mulher negra intersecciona o preconceito acentuando em duplicidade sua expressão. Dentro da abordagem de Scott (2012; 1995), a desconstrução de gênero relacionado à misoginia seria um fator que dificultava o crescimento profissional e pessoal das mulheres.

Notadamente, no Brasil, raça ainda é um marcador social de diferença, ao lado das denominações como gênero e classe. Sempre que pronunciado, esse termo remete à escravidão e aos preconceitos raciais envolvendo as pessoas negras. Normalmente, as discussões sobre a intersecção e as relações sociais, vista nos debates sobre raça e gênero, para Teixeira, Oliveira e Carrieri (2020), parecem sempre vincular o significado de raça em termos biológicos. Isto é, como uma totalidade universal e do pensamento colonial que todos os seres humanos compõem uma única raça, e as diferenças são baseadas no sexo feminino e masculino. Em outros termos, falar em raça também envolve população branca, indígenas (CASSANDRE, AMARAL e SILVA, 2016), e, esforços teóricos para compreender um conjunto de produções das relações sociais.

Na verdade, Teixeira, Oliveira e Carrieri (2020), direcionam meu pensamento sobre raça, como um fenômeno social, que invoca sentidos simbólicos de classificação de sujeitos, envolvendo as relações de poder assimétricas, de supremacia de um grupo em termos de subalternidade. Conforme discutido pelas pesquisadoras, essa questão, ainda justifica as desigualdades, no contexto brasileiro, destacado raça como uma construção social que se transforma conforme as mudanças sociais e pelos contextos vividos.

Apesar disso, a temática ainda parece ser silenciada neste campo da Administração. De fato, Teixeira, Oliveira e Carrieri (2020, p. 66), explicam que “silenciar o termo raça é silenciar o conjunto de produções sociais em que ele está envolvido”. O silêncio é um lugar de privilégio que perpassa as relações raciais brasileiras, como na analítica de poder de Michel Foucault, tornando-se uma contribuição significativa e relevante para as discussões nos Estudos Organizacionais e Sociedade no Brasil (MESQUITA e TEIXEIRA, 2019).

Considerando a complexidade e interdisciplinaridade envolvendo os assuntos sobre gênero e mulheres, essa dissertação tem como base teórica, a partir da pesquisadora e feminista militante estadunidense, Joan Wallach Scott. Diferente do pensamento feminista e movimentos sociais, Scott, compreendida gênero por meio das relações de poder.

Trago para essa discussão, as contribuições da filósofa e pesquisadora também estadunidense, Sandra Harding. Ambas seguem caminhos teóricos que se complementam e são importantes para a constituição do campo de estudos sobre mulheres, na perspectiva de gênero. As autoras apontam, para categorias analíticas feministas, pressupondo mulher e homem como sujeitos universais e, o determinismo biológico.

Em Scott (1994), dentro da visão pós-estruturalista, compreendo que gênero se constitui pela linguagem. O discurso, para autora, seria um instrumento de orientação do mundo, as vivências que nele ocorre são permeadas pela linguagem, não são apenas palavras, mas atos que possuem significados. Scott (2012), ao se referir ao pós-estruturalismo, mostra que a linguagem pode ser um dos elementos da pesquisa, mas não o único, ou ocupando o elemento mais importante do processo de pesquisa, como também assumo essa escolha epistemológica nessa dissertação. Desse modo, presumo que Scott (2012; 1995; 1994), elabora uma epistemologia própria, que transforma as ciências humanas, com contribuições conceituais da categoria gênero e mulheres.

Assim, considero parte da visão pós-estruturalista, conforme discutem Morgado e Tonelli (2014) e Scott (2012; 1995; 1994; 1992). Nesta perspectiva teórica, as autoras desvelam que o mundo é fragmentando, compreender gênero, classe, raça, mulher e homem também são fragmentados e, qualquer tentativa de generalização pode ocultar as diferenças, assim como as desigualdades e, portanto, pode ser questionada. Por esse entendimento, posso ver em Scott (1994), que o pós-estruturalismo emerge como superação de uma análise histórica e sociológica em que o sujeito se constrói pela realidade concreta com significados e significações culturais e sociais, gênero é plural e heterogêneo.

Partindo da base teórica de Scott (1995), trago para esse trabalho a noção de poder para discussão acerca do conhecimento, a forma que a história coletiva carrega versões polarizadas da verdade como resposta às construções hostis da verdade universal masculina de uma epistemologia tradicional. Diante disso, recorro a diferentes abordagens epistemológicas para articular o conhecimento, com uma aproximação ao pós-estruturalismo.

Por conseguinte, como forma de evitar associações às verdades universais, história e gênero (SCOTT, 1994), adoto a diferença e desigualdade nas relações de poder como elementos nas construções sociais, compreendidos como fenômenos dinâmicos e

indeterminados. Seguindo a linha de pensamento de Scott (2012; 1995), as questões relacionadas a gênero, podem assumir um caráter emancipatório, mas sem o compromisso primordial de estimular ou promover mudanças sociais que privilegiem alguns grupos.

A partir deste entendimento, busco explorar elementos na compreensão de gênero que podem ocorrer: (i) **nas relações de poder**; (ii) centrados em uma **lógica binária** envolvido na polarização que colocou historicamente o masculino em um lugar de privilégio em detrimento do feminino; fundamentados em (iii) **estereótipos de gênero** na constituição do trabalho. Assim, elementos como estereótipos de gênero que emergem no contexto do trabalho, as responsabilidades domésticas influenciadas pelas relações de gênero na interface família e carreira, implícitas na divisão sexual do trabalho, no cotidiano da vida social das mulheres, serão minha concentração com as mulheres desse estudo.

No ponto de vista epistêmico e teórico que emprega gênero sigo uma visão socio-histórico-cultural, sendo as relações de poder (ou hierarquização de gênero) uma manifestação da prática social como resultado da desigualdade de poder entre gêneros (SCOTT, 2012; 1995; 1994; 1992; HARDING, 1986).

Partindo deste entendimento, na próxima sessão reflito sobre gênero como categoria que pode atribuir significado às relações de poder, ao expor a construção das desigualdades binárias, estabelecendo estereótipos aos papéis sociais atribuídos ao feminino e masculino na constituição do trabalho.

2.2 GÊNERO E RELAÇÕES DE PODER, BINARISMOS E ESTEROTIPIAS

Scott (1995) preconiza gênero como categoria, agregando a construção do saber quanto à relação do poder na história e nas ciências sociais, na compreensão das relações de poder, dominação e resistência. Em Fraga, Gemelli e Rocha-de-Oliveira (2019), pude compreender que alguns estudos destacam gênero como sinônimo de sexo, ou refere-se a homens ou mulheres, reforçando o caráter binário que por vezes acompanha o termo. De forma geral, Teixeira e Rampazo (2017), apresentam o conceito de gênero, era associado à ideia de feminino e masculino ou para a construção de identidade. Para Scott (1995), as construções de gênero são formas hierarquizadas de exercício de poder, são estabelecidas por meio das relações sociais e sexuais, apresentando diferentes significados, conforme cada sociedade.

No conceito de Scott (1995), há uma dupla utilização do termo gênero: (i) descritiva/não causal, uma forma simplificada de ser entendida como sinônimo para mulheres,

que constitui as relações sociais com base nas diferenças sexuais, sublinhando a concepção de que as mulheres são criadas em um mundo masculino, porém sem estar ligado à intenção política do feminismo. No pensamento de Scott (2012) se há alguma diferença entre os sexos em termos biológicos, não seriam elas que determinariam as desigualdades entre mulheres (aprendem a ser femininas) e homens (são guardiães de sua masculinidade).

Já na forma (ii) causal, Fraga, Gemelli e Rocha-de-Oliveira (2019) entendem gênero como central nos significados atribuídos a relações de poder no conceito de Scott (1995), quando a autora se posiciona, criticando a desigualdade entre os sexos. Diante disso, gênero para Scott (2012), passa a ser um instrumento para diagnosticar e tentar eliminar a desigualdade, assim como as relações assimétricas entre gêneros.

Teixeira e Rampazo (2017) entendem na visão de Scott (1995) que os homens se tornaram um grupo de interesse hegemônico, suas ações foram consideradas como uma norma representativa e, como um modo de resistência às reivindicações de igualdade, foi atribuído intencionalmente o desejo de proteger o poder e os privilégios que a dominância lhes proporcionava. Com isso, as ações das mulheres foram subordinadas, subestimadas ou referidas em uma arena particularizada como menos importantes (Ibid., 2017)

Para Scott (1992), mesmo as mulheres ocupando diversos espaços e articulando diferentes papéis, suas experiências mudavam, porém nada se alterava por ser “mulher”. Nesta linha de pensamento, Gomes (2018) explica, quando as historiadoras usavam gênero destacando o caráter social e construído atribuído ao termo, tinham como intenção problematizar a posição da mulher em sociedade ou, indo mais além no entendimento do que é “ser mulher”, visto a centralidade destes debates estarem nas discussões que remetem ao contexto social de mulheres cisgênero.

Na compreensão de Scott (2012; 1995), gênero pode ser um termo que oferece um meio de distinguir a prática sexual dos papéis atribuídos às mulheres e aos homens. Por isso, autora explica que a ênfase colocada sobre todo sistema de relações, pode incluir o sexo, contudo, não seria determinado pelo sexo e nem pela sexualidade. Outro aspecto que a autora problematiza se refere envolvendo as discussões sobre a identidade sexual, como sendo estabelecida fisiologicamente, por meio dos cromossomos e hormônios, enquanto a orientação sexual trata das escolhas íntimas, que poderiam ser heterossexuais, homossexuais ou bissexuais (Ibid., 2012).

De fato, a autora ressalta que as discussões inerentes aos diferentes significados de gênero aglomeravam-se em: significados de poder social (dominação masculina), orientação sexual (heterossexualidade, homossexualidade, bissexualidade, transexualidade), assim como

na incontestabilidade da diferença anatômica. Diante disso, Scott (1995) expressa que sua intenção não seria procurar causas dessas construções, ou promover mudanças (ECCEL e GRISCI, 2011), porém na sua compreensão da categoria há: gênero feminino, masculino e neutro.

Assim, ideia de gênero para Scott (1995) contestava que a anatomia da mulher era o seu destino. Scott (2012) destaca a discriminação contra as mulheres excluídas do mundo dos homens baseados em uma fisiologia genital, ou para Harding (1986), que não explicava a distinção sexo/gênero; natureza/cultura, isto é, pautados no essencialismo referentes a ser “mulher” e “ser homem”. Neste entendimento, Gomes (2018) explica que as experiências das mulheres foram tomadas como uma espécie de “cultura” de resistência, ou até mesmo vitimização ao patriarcado, sendo tratadas de forma homogênea e generalizadas.

Neste sentido, as abordagens caem na convicção da lógica binária do gênero, transformando-as em prisma privilegiado ou exclusivo de uma releitura da história. Gênero remete a significado da relação assimétrica e antagônica entre mulheres e homens que organiza as diferentes funções de cada um, em atividades e espaços distintos (Ibid., 2018).

A crítica de Scott (2012) sugere gênero como categoria para compreender que este funciona como um desestabilizador de conceitos como mulher, homem, sexo e corpo, ou seja, gênero como relação socialmente construída, e sexo como atributo natural. Contudo, Gomes (2018) explica que ocorreu o contrário do que Scott pretendia, uma vez que mulher e homem continuaram a ser identificados como realidades dadas e fixas, e as relações estabelecidas entre eles de maneira binária, bem como impactos desta relação.

A partir deste entendimento, Almeida (2020) destaca que o trabalho de Scott tinha o propósito ir além dos chamados estudos de mulheres, separando a teoria de gênero dos estudos de sexualidade e ainda sair do espectro binário homem/mulher. Assim o antagonismo entre mulher e homem foi tema central para a política e história. Esse fato proporcionou uma mobilização política relevante e disseminada, porém implicitamente afirmava a natureza fundamental da oposição binária masculina e feminina (SCOTT, 1995; HARDING, 1986).

Nesse ponto, coadunado com os pressupostos de Scott (2012; 1995) considerando o binário sozinho não abarca a variedade de identidades que compõem as diversas relações humanas. O binário pode indicar as construções culturais de papéis próprios para mulheres e homens. Resende e Silva (2020) entendem que Scott (1995) se posicionou pela primazia de gênero em detrimento de sexo, como categoria de uma luta política ou um modo de produzir conhecimento (GOMES, 2018).

Em oposição à definição de sexo, Resende e Silva (2020) explicam que o conceito de gênero em Scott (1995) parte do pressuposto sugerindo a forma como cada grupo cultural dramatiza, isto é, cada indivíduo pode definir formas de agir, falar, andar, vestir, referir-se a si mesmo, construir sua maneira de estar no mundo. Com isso, o binarismo (macho/fêmea) se mostra insuficiente para a inteligibilidade de gênero, reforçando a lógica da matriz heterossexual, para as diversas categorias de gênero.

Em suma, Scott (1995, p. 86), defende que gênero “é um elemento constitutivo de relações sociais baseado nas diferenças percebidas entre os sexos, e o gênero é uma forma primeira de significar as relações de poder”. A partir desta concepção, Scott (1995; 1994) enfatiza duas definições: a primeira para compreender as construções sociais referentes a papéis atribuídos para mulheres e homens, compreendendo suas origens históricas e relacionando-as com quatro elementos fundamentais: símbolos culturais impostos na vida social que influenciam diversas representações; conceitos normativos que revelam as interpretações dos símbolos por meio das instituições; as organizações e intuições sociais onde ocorrem as interações sociais; e a identidade subjetiva constituída na vida social. Já a segunda, mostrando gênero como uma forma primária de significar as relações de poder, como já dito (FRAGA, GEMELLI e ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2019).

Portanto, Scott (2019; 1995) argumenta que esses elementos em conjunto, poderiam explicar as questões de gênero sendo compreendidas por diferentes conceitos de poder, iniciando sobre as diferenças biológicas principalmente àqueles referentes à divisão sexual do trabalho, da procriação e reprodução, que operam nas fundamentações ilusórias coletivas. Entendo em Scott (1994) o uso e significado de gênero, tem origem de uma disputa política e são maneiras pelas quais as relações de poder, de dominação e subordinação são engendradas.

Noto a aproximação de Scott (1995), com as ideias do filósofo francês Michel Foucault, para compreender como gênero funciona nas relações de poder, substituindo a noção de poder único, coerente e centralizado, pela noção semelhante a um “feixe” de relações (funciona e se exerce em um sistema de redes, cadeia) desiguais nos campos de força, disseminados, constituídas pelo discurso do saber, subvertendo a linearidade histórica.

Essa noção foucaultiana, seria uma maneira de evitar a ideia do poder como lei, isto é, estando apenas nas mãos do Estado, monopolizadoras do poder. Essa nova forma de exercício de poder foi aos poucos sendo produzida e instaurada social e historicamente. Assim, percebo que para Foucault (1997) não parece ser na dominação global que ele se pluraliza, mas isso ocorre por meio de jogos denominados como tecnologias de poder, nos níveis mais baixos. Em outros termos, o uso da tecnologia da ciência moderna, como um novo tipo de poder,

assegurando a sujeição constante de suas forças, impondo uma relação de utilidade e docilidade, em detrimento da punição. Seguindo a linha de raciocínio de Foucault (1987), o indivíduo seria um efeito do poder, segundo Jacobs (2017), baseada nas práticas sociais revelando a face social e política como uma forma de controle, poder e subjugação do indivíduo.

Contribuindo com a discussão, Vasconcelos (2015), entende que o poder corresponde a uma relação social assimétrica, pois seu exercício independe de posição hierárquica, cada agente possui indistintamente, alguma parcela de poder. Até mesmo, aquele que ocupa posição subalterna, pode exercer um contrapoder.

De modo complementar, Almeida (2020) entende que os estudos de gênero, culturais se pautam no discurso foucaultiano, principalmente para problematizar o histórico sobre o corpo, iniciando pelas noções de sexo, disciplina, gênero e etnia. Os debates teóricos de Foucault enfatizam a visão da realidade como sendo interpretada ou construída, ou por aqueles que defendem o pensamento de que o homem é visto como senhor racional que tem o seu destino sob seu controle (SCOTT, 2012; 1995; HARDING, 1986).

Por essa razão, o conceito de gênero para Almeida (2020) se imbrica com o de interseccionalidade, uma discussão não restrita às mulheres e as relações de dominação masculina, mas igualmente, teve que desnaturalizar o desdobramento envolvendo em diversas categorias como raça, sexualidade, incluindo idade, como discutido por Tonelli *et al.* (2020). Neste mesmo entendimento, em Coelho (2016), vejo a primeira menção do termo “deficiência” e sua importância para os estudos de gênero nos Estudos Organizacionais e Sociedade. Posteriormente, em Fraga, Gemelli e Rocha-de-Oliveira (2019), associados à inclusão na gestão.

De modo geral, a interseccionalidade, para Mesquita e Teixeira (2019), é uma conceituação da problemática na compreensão das consequências estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais eixos de subalternização. Ela visa compreender as situações pelas quais o patriarcado, o racismo, a cisheteronormatividade, entre outros sistemas discriminatórios, dão origens às desigualdades.

Utilizando o aporte teórico da interseccionalidade, vejo que Oliveira (2017), seguindo a linha de raciocínio de Foucault (1997), amplia a discussão para outras formas de estratégia e resistência nas relações de poder. As estratégias seriam usadas como enfrentamento ao longo de sua vida, marcada pelo racismo e homofobia, em que os discursos heteronormativos, emergem em vários lugares, principalmente no ambiente escolar.

Oliveira (2017) refere-se aos estereótipos de gênero, que muitas vezes associados ao masculino e feminino apontam para gestos, modos de se comunicar, agir, se comportar (BRESROLL, 2016), e no seu caso atribuído o “viadinho preto pobre” era o diabo encarnado. De maneira complementar, estereótipo, pode ser entendido como crenças, em Brescoll (2016). A prática de estereotipagem revela relações de poder de um grupo hegemônico, utilizados para julgar e atribuir características de forma generalizada aos indivíduos (Ibid., 2016).

Os estereótipos também são utilizados com base em gênero e sexualidade para indicar “os desvios” em relação à cisgeneridade e heteronormatividade. Diante disso, Oliveira (2017), uma mulher negra travesti, relata as estratégias de existência em uma sociedade monocultural, muitas vezes, exige a encenação, uma performance como parte de um jogo que tenta preservar sua existência. Seria um modo de proteção, por termos depreciativos e pejorativos, atribuídos para a população negra e/ou homossexual, associando constantemente a cor como sinônimo de miséria, criminalidade, traços considerados feios, submissão, assim como, a sexualidade como uma doença contagiosa.

Assim sendo, uma das estratégias que parecia mais eficaz para aquele momento, segundo a autora, era a invisibilidade: sentar-se na última carteira na escola, controlando o jeito de andar, assim como o tom de voz. Por fim, a autora relata que era um personagem que ela interpretava quando saía e entrava na escola.

De tal modo, Scott (2012), menciona que nos debates da filósofa Judith Butler, as pessoas não seriam mais definidas como mulheres e homens, mas por certas formas de sexualidade (heterossexual, homossexual, bissexual, transexual). Assim, para Scott (2012, p. 330), Judith Butler entende gênero como “uma construção social e cultural a serviço da dominação das mulheres pelos homens”. Para Teixeira e Rampazo (2017), gênero na concepção de Judith Butler pode ser entendido como uma representação performativa repetida do corpo, que são mantidas por normas estilizadas em seu modo natural de “ser”.

Baseada nestas discussões, Harding (1986), apresenta dois apontamentos em relação à teoria e a prática feministas e, portanto, coaduno com seu pensamento. Primeiramente, os seres humanos são carne e osso, que habitam uma matéria biológica, assim a estrutura do corpo da mulher é diferente da do homem. O segundo ponto, no entendimento da autora seria que dicotomias natureza e cultura existem, não são invenções descartáveis ou irrelevantes, ou ideias efêmeras. De fato, oposições existem como também a própria maneira com enxergamos o mundo a nossa volta. Compartilho as seguintes concepções, nas palavras de Harding (1986, p.25):

Queremos, portanto, conhecer as implicações dessa configuração corpórea diversa sobre as relações sociais e a vida intelectual. Menstruação, penetração vaginal, práticas sexuais lésbicas, parto, aleitamento e menopausa são experiências sexuais que os homens não podem ter. O feminismo contemporâneo não endossa o objetivo do poder público de tratar as mulheres da mesma forma que os homens. É preciso, assim, dizer quais são essas diferenças. Mas receamos que, ao fazê-lo, estejamos alimentando o determinismo biológico sexual (basta atentar para os problemas que tivemos ao formular uma posição feminista quanto à síndrome pré-menstrual e os riscos à reprodução associados ao trabalho, sem vitimizar as mulheres).

Nesse sentido, o recurso da biologia confere a mulher um sentido único, um significado e experiências próprias. Entendo que as ideias de Scott (2012; 1995; 1994) e Harding (1986), têm o apelo por igualdade, incluindo as situações de transexuais que nascem e vivem como mulheres. Diante disso, essas histórias necessitam ser respeitadas e compreendidas.

Almeida (2020) mostra que o conceito de gênero em Scott (2019) fica mais claro ao considerar que não existe “a mulher”, como uma categoria universal, mas sim mulheres que vivem nas mais diversas condições sociais em razão da raça, classe social, idade/geração, contexto cultural, orientação sexual, como entre outros marcadores sociais das diferenças. Por isso, gênero pode ser apenas parte desta experiência que constitui as pessoas, ou seja, a subjetividade.

Assim, percebo que Scott (2012; 1995) e Harding (1986) ampliam o foco da história das mulheres heterossexuais, cisgênero, brancas, possibilitando a compreensão sobre como gênero é percebido nas diferenças para outras categorias: como para mulheres negras, mulheres judias, lésbicas, mães solteiras, mulheres trabalhadoras pobres. A cisgeneridade para Cavalcanti e Sander (2019), pode ser entendida como uma categoria analítica, de forma multifacetada, vista como objeto de discurso social. Em outros termos, a mulher cisgênera seria aquela que nasceu com o sexo biológico feminino e se expressa, se identifica com o gênero que lhe foi designado.

Entendo em Scott (2012; 1995) e Harding (1996) que as experiências vividas pelas mulheres seriam a base para o conhecimento, e funcionaria como uma estratégia para que as mulheres possam se manter diante da subordinação a que são subjugadas. A realidade seria como esta abordagem poderá abrir caminhos para novos pensamentos e interpretações, desde que avance para uma visão mais ampla da sociedade, da cultura, da história, daquilo que queremos investigar (Ibid., 2012).

Por fim, considero que as discussões apresentadas envolvem diferentes significados de ser mulher ou de ser homem de uma cultura para outra, por isso as relações de gênero diante da complexidade e amplitude podem ser entendidas e interpretadas em um contexto histórico

e social. Entretanto, um ponto importante a ser considerado nesses debates, é a centralidade cis normativa que silencia o quanto esses próprios debates sobre gênero, em sua constituição, partiram desta norma como sendo constituinte, inclusive, de sua crítica.

Na próxima seção, busco apresentar o conceito da divisão sexual do trabalho, considerada uma base da desigualdade entre os sexos relacionados a problemas sociais, trazida como uma herança cultural às mulheres.

2.3 DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO

Neste tópico, adoto o que foi colocado por Hirata (2015) e, em uma abordagem conjunta por Hirata e Kergoat (2020; 2007) trazendo o conceito da divisão sexual do trabalho. As contribuições teóricas de Scott e, Hirata e Kergoat, ajudaram a minha compreensão no que diz respeito à distribuição das diferenças de mulheres e homens no mercado de trabalho, ocupando espaços de poder nas funções, profissões e, como ela se associa à divisão desigual do trabalho doméstico entre os sexos. Portanto, estão imbricadas nos conceitos de trabalho.

Chamou minha atenção, o relatório da ONU Mulheres divulgado em 2016, realizando uma distribuição do quadro funcional por posições na carreira empresarial, identificando quanto mais próximo ao topo das decisões, menor seria a participação feminina. Vejo um exemplo, sobre o afunilamento hierárquico, no estudo com 500 (quinhentas) maiores empresas do Brasil, realizado pelo Instituto Ethos (2016), mostrando a menor inclusão da mulher à medida que aumentam as atribuições de comando. A Tabela 1, abaixo ilustra o afunilamento hierárquico:

Tabela 1. Distribuição do pessoal por sexo (%)

DISTRIBUIÇÃO DO PESSOAL POR SEXO (%)		
	HOMENS	MULHERES
Conselho de Administração	89,0	11,0
Quadro Executivo	86,4	13,6
Gerência	68,7	31,3
Supervisão	61,2	38,8
Quadro Funcional	64,5	35,5
Trainees	57,4	42,6
Estagiários	41,1	58,9
Aprendizes	44,1	55,9

Fonte: Instituto Ethos (2016).

Os resultados da pesquisa acima indicam que da supervisão à gerência, por exemplo,

as mulheres perdem 7,5 pontos percentuais; da gerência ao quadro executivo, cerca de 18 pontos. De fato, este fenômeno atinge as mulheres, de acordo com o setor que atuam. Os dados apresentados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, em 2019, complementam a pesquisa do Instituto Ethos (2016), mostrando que as mulheres, representam (51, 5%) da população total no Brasil, ocupam (37, 4%) dos cargos gerenciais, enquanto (62, 6%) dos cargos gerenciais são ocupados por homens, agravando nas faixas etárias mais elevadas. (IBGE, 2021).

As mulheres entraram em profissões que de alguma maneira, representavam a extensão do trabalho doméstico. Se em casa cuidavam da faxina e do fogão, de alguma forma viraram empregadas domésticas. Ademais, se cuidavam da educação dos filhos, passaram a serem babás e, no topo, professoras. Mesmo que elas se encontrem em trabalhos mais precários, sem direitos trabalhistas, ainda assim, é possível encontrá-las nas mais diferentes profissões (ETHOS, 2016).

Na pesquisa da professora Lígia Sica, FGV (2017), composta por 88 companhias, localizada nas regiões Sudeste, Nordeste, Brasília, Paraná, e Blumenau, extraída do “Guia Exame Mulheres na Liderança”, é possível compreender as mulheres distribuídas pelo setor das empresas, conforme apresentado no Gráfico 1.

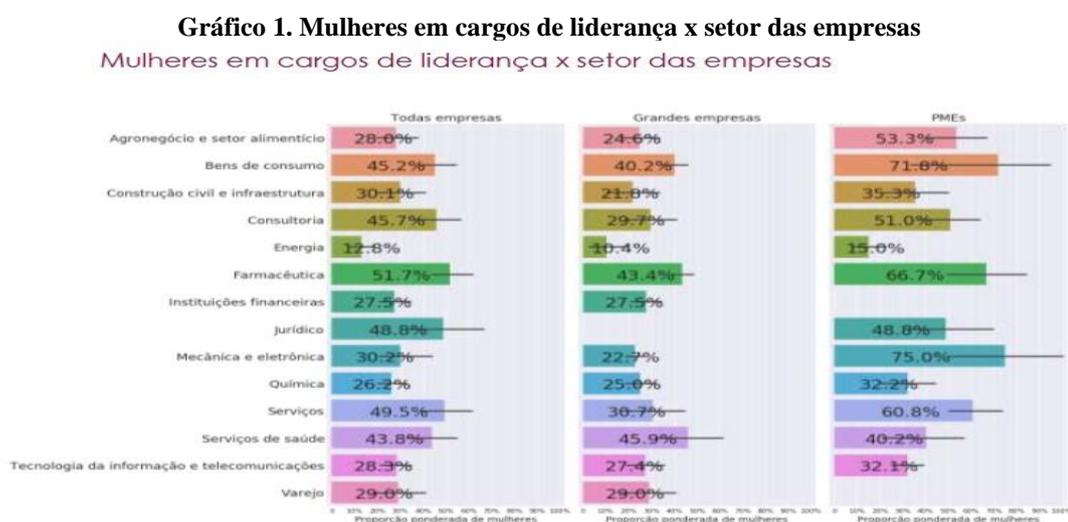


Gráfico 37 – Proporção de mulheres em cargos de liderança x setor da empresa

Fonte: Relatório elaborado pelo Grupo de Pesquisas em Direito e Gênero da Fundação Getúlio Vargas (2017).

Percebo neste Gráfico 1, que a maior proporção nos índices de representatividade das mulheres, gira em torno de (40 a 46%) estão nos setores de bens de consumo, farmacêutica e serviços de saúde, já nas grandes empresas, nenhum setor chega a 50% de mulheres.

Conforme se extrai do gráfico acima, o pior setor destaca-se o de energia com apenas 12, 8% de mulheres, seguido por outros setores, cujas proporções giram entre a 26 e 30 % (agronegócio e setor alimentício), instituições financeiras (27%), química (26%), tecnologia da informação e telecomunicações (28%) e varejo (29%).

Ainda, os resultados do Ethos (2016), revelam que as mulheres acumulam, em média, quatro anos a mais de estudos do que os homens, em qualquer nível que se considere. Essas questões me direcionam em Hirata (2015), sobre a bipolarização, como sendo um dos processos que ocorrem na esfera educacional, isso parece refletir em todos os países. Os dados apresentados pelo grupo Ethos (2016), na Tabela 1, mostram que as mulheres ainda caminham no sentido inverso ao do afinamento hierárquico, com menor a participação nos níveis hierárquicos mais altos que ocupam, mesmo com a vantagem educacional.

Em compensação, Hirata (2015), revela que as mulheres estão concentradas em atividades consideradas precárias, repetitivas, com baixos salários e mal remuneradas, em setores como: empregadas domésticas e diaristas, setor público de saúde (auxiliares de enfermagem), professoras de maternal e ensino fundamental, prestação de serviços, profissionais que atuam como cuidadoras. Enfim, para as autoras a consequência política desta polarização, exacerba as desigualdades sociais e antagonismos entre mulheres e homens, quanto entre as próprias mulheres.

Neste sentido, Tonelli (2018) destaca no contexto brasileiro, a diferença salarial entre mulheres com relação aos dos homens, está em torno de 30% a 35% a menos, considerando não apenas entre os sexos, mas também a raça. Há uma similaridade entre os países mais industrializados mostrando que há desigualdades salariais entre homens negros e brancos, e entre mulheres negras e brancas (Ibid., 2015).

Essa disparidade salarial da mulher, segundo Lima (2018), forma um conjunto de condições que favorecem a discriminação no trabalho, isto é, a vulnerabilidade de uma proteção social. Especialmente, no rebaixamento do valor da aposentadoria, decorrente de uma lógica contributiva dos regimes previdenciários. Assim, Oliveira *et al.* (2018) e Hirata (2015), mostram que o trabalho remunerado, tendo em vista uma liberdade financeira e independência, não modificou substancialmente o cenário da mulher trabalhadora.

Neste estudo, busco trazer a compreensão do trabalho reprodutivo, o trabalho que não é assalariado. A intenção de Hirata e Kergoat (2007), segundo Sousa e Guedes (2016), não estaria baseada no capital e, sim no modo de produção do viver das pessoas. Há dois aspectos fundamentais para compreender o conceito da divisão sexual do trabalho: a primeira, partindo do conceito clássico de trabalho, foi possível ampliar o entendimento das relações entre o

trabalho profissional e doméstico, respectivamente, ao trabalho remunerado e do gratuito, formal e informal (Ibid., 2007).

Já o segundo, para Hirata (2015), diz respeito à indissociabilidade entre a divisão sexual do trabalho, divisão sexual do saber e do poder entre mulheres e homens na sociedade e família. Entendo que Hirata (2015) amplia a discussão na dimensão de gênero baseada em Harding (1986), na abordagem teórica da interseccionalidade, reparando uma lacuna teórica na articulação entre classe, sexualidade e, raça em uma aproximação com o pensamento feminista negro de Patrícia Hill Collins.

Assim, gênero para Hirata (2015), seria o arranjo chave da globalização neoliberal, visto que abrange classe, raça e nova divisão do trabalho. A problemática divisão sexual do trabalho é a forma de divisão do trabalho social decorrente das relações sociais entre os sexos, e, portanto, para Hirata e Kergoat (2007), têm uma longa história. Em todas as sociedades conhecidas, operam segundo essa separação (HIRATA e KERGOAT, 2020), tendo por característica a atribuição prioritária das mulheres à esfera reprodutiva (espaço privado), enquanto os homens são nomeados à esfera produtiva (espaço público).

Durante um período considerável, vejo em Souza e Guedes (2016), que havia um pensamento hegemônico que compreendia o trabalho com maior relevância e visibilidade (políticos, religiosos, militares etc.), aquele desempenhado pelos homens, colocando sobre a mulher a responsabilidade de desempenhar o papel doméstico. Ou seja, paradigmas legitimadores de exclusão enraizados historicamente, mantiveram-na sujeita a papéis estigmatizantes (rainha do lar, dona de casa), dificultando a sua participação na esfera pública.

O trabalho doméstico refere-se à esfera de reprodução da família, como o cuidado e a educação dos filhos, as tarefas da organização da casa (HIRATA e KERGOAT, 2020; OLTRAMARI, GRISCI & ECCEL, 2015). Na concepção de Silva, Alencar e Albuquerque (2020), é um conjunto de atividades cotidianas necessárias à manutenção da vida, por não agregarem valor à economia de forma direta, há certa dificuldade associada a essas atividades para serem reconhecidas como uma profissão.

A divisão do trabalho, para Oliveira *et al.* (2018), seria a base da desigualdade de oportunidades existentes entre indivíduos de sexos diferentes para ter acesso aos recursos materiais e sociais, trabalho remunerado, educação e capacitação. Com isso, Lima (2018) e Oliveira *et al.* (2018), revelam que o resultado reflete em poder desigual no mercado econômico e acaba reforçando o poder desigual na família, como se o papel social da mulher fosse reconhecido apenas no centro da família.

Em suma, referente à constatação da mulher no contexto laboral, para Lima (2018), seria a discriminação horizontal e vertical, conduzidas na designação de cargos tidos por femininos, com traços de responsabilidade doméstica e matriarcal, ou seja, assumindo o trabalho informal, precário e com remuneração reduzida. Já verticalmente desigual, por representar o menor contingente feminino que assume postos de liderança no trabalho, consignando um corolário de vulnerabilidades e desigualdades referentes às questões de gênero, como apontado por Hirata (2015).

Por esse caminho, Hirata (2015) e Hirata e Kergoat (2007), discutem que a divisão sexual do trabalho pode tomar quatro formas, e para Sousa e Guedes (2016), no Brasil, em intensidades distintas: no modelo tradicional (homem provedor, mulher cuidadora) cedeu espaço para conciliação, ocupando um traço mais corriqueiro na sociedade brasileira. A parceria seria o que menos ecoa nos lares no compartilhamento equânime das tarefas e cuidado. Já o modelo da delegação não teria proeminência no país (SOUSA e GUEDES, 2016), uma vez que a contratação de serviço doméstico e cuidado está acessível apenas para a classe média. Neste caso, não se aplica as mulheres gerentes deste estudo, haja vista todas terem um trabalho remunerado, inseridas nessa classificação social.

É nesse panorama geral da situação da mulher na família e no trabalho, que busco compreender o que os estudos mostram sobre a equalização das atividades domésticas considerando o modo de conciliação e parceria entre mulheres e homens. Concordo com Hirata e Kergoat (2007), parece não existir uma norma social que oriente o homem a realizar o trabalho doméstico concomitante com o trabalho profissional. Ele não se coloca nessa opção, em razão de ser uma construção histórica e cultural.

Chama minha atenção, quando Hirata (2015) revela algumas implicações de estereótipos de gênero, quando um casal não atende às expectativas de um modo de vida esperado no modelo tradicional imposto pela sociedade, como foi no princípio com a entrada da mulher no mercado de trabalho, sujeita a discriminação. O fato está na construção social das mulheres tendo que provar suas habilidades (Ibid., 2015).

Hirata (2015) explica que os meninos desde crianças são incentivados a aprender um trabalho mais técnico como consertar um carro, e as meninas são chamadas desde cedo para ajudar na cozinha, a lavar a louça, o que de fato, são relações sociais de sexo contraditórias, antagônicas na repartição do saber e poder entre os sexos, no trabalho profissional e doméstico. Outro exemplo, no convite para uma festa: para as mulheres, normalmente é solicitado um prato de comida, porque somos mulheres; para os homens levar uma bebida, um refrigerante, porque são homens. Em outros termos, isso sugere que a mulher tenha mais

experiência na cozinha e o homem seria mais prático e, historicamente não foi requerido dele essa habilidade de cozinhar, não é sua atribuição (Ibid., 2015).

Esse fato é demonstrado, segundo dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2020), no ano de 2019, 146, 7 milhões de pessoas com 14 anos ou mais de idade realizaram afazeres domésticos, o equivalente a (85,7%) da população. Entre as atividades domésticas, cozinhar é considerado a atividade com a maior diferença entre os sexos, isto é, (95,5) para a mulher, enquanto para o homem (62,0). Conforme, a Tabela 2, abaixo ilustrada pelo IBGE (2020), com dados extraídos da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio Contínua.

Tabela 2. Pessoas que realizam afazeres domésticos no domicílio, por sexo, segundo o tipo de afazer

Tipo	Total	Homem	Mulher
Preparar ou servir alimentos, arrumar a mesa ou lavar louça	81,0	62,0	95,5
Cuidar da limpeza ou manutenção de roupas e sapatos	75,3	54,6	91,2
Fazer pequenos reparos ou manutenção do domicílio, do automóvel, de eletrodomésticos...	42,6	58,1	30,6
Limpar ou arrumar o domicílio, a garagem, o quintal ou o jardim	77,4	69,7	83,4
Cuidar da organização do domicílio (pagar contas, contratar serviços, orientar empregados, etc.)	72,8	71,3	74,0
Fazer compras ou pesquisar preços de bens para o domicílio	76,2	73,5	78,2
Cuidar dos animais domésticos	47,7	45,2	49,5

Fonte: IBGE (2020), Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, 2019.

Olhando para estes resultados, analisando o tipo de afazer por sexo, existem grandes diferenças entre mulheres e homens. Em 2019, a atividade de realização de pequenos reparos no domicílio foi a única atividade na qual os homens (58,1%), tiveram percentual de realização maior com relação às mulheres (30,6%). Esses dados permitem entender, que existam trabalhos para mulheres e outros para homens, hierarquizando os seres humanos na sociedade (IBGE, 2020). Posso ver, sutilmente, gênero como um princípio pautado em uma divisão social de tarefas e funções diferenciadas pelo prisma da diferença sexual (HIRATA, 2015).

A divisão sexual do trabalho, as relações sociais possuem quatro princípios organizadores: a exploração (exaustão do trabalho imposto por grupo social para outro); a dominação (violência simbólica); a opressão (abrange todas as formas de violência física); a apropriação, segundo Hirata e Kergoat (2020), o fato de assegurar a exposição permanente dos corpos ao trabalho a ser realizado.

Noto, que as tarefas domésticas nos estudos de Andretta e Santos (2018), Sousa e Guedes (2016) e Oltramari, Grisci & Eccel (2015), são fatores que limitam o desenvolvimento

profissional das mulheres, implicando em carreiras descontínuas, em alguns casos, renúncias para ajudar os maridos a ascenderem profissionalmente em suas carreiras. Isso porque o próprio trabalho doméstico não é considerado um trabalho “para se fazer carreira” devido à divisão sexual, e, também, racial do trabalho, considerando a histórica de escravização negra (TEIXEIRA, OLIVEIRA e CARRIERI, 2020) e indígena do nosso país. (CASSANDRE, AMARAL e SILVA, 2016).

De acordo com o resultado dos dados Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – PNAD (IGBE, 2020), em média as mulheres dedicam cerca de (18,5 horas) e os homens (10,4 horas) ocupados no mercado de trabalho. A Tabela 3 a seguir, demonstra esta relação.

Tabela 3. Média de horas dedicadas aos afazeres domésticos e/ou aos cuidados de pessoas (horas/semanais)

Sexo e situação de ocupação	Horas semanais					
	Brasil	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste
Homem						
Ocupado	10,4	10,8	10,0	10,7	10,7	9,3
Não ocupado	12,1	12,1	11,1	12,6	13,2	10,9
Mulher						
Ocupada	18,5	18,4	19,1	18,8	17,7	16,8
Não ocupada	24,0	22,2	23,6	25,4	22,9	21,4

Fonte: IBGE (2020), Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, 2019.

É possível perceber, que a realização de afazeres e/ou cuidados pelas mulheres tende a reduzir sua carga laboral, enquanto para o homem aumenta. A mulher trabalha em média 8,1 horas/semana a mais que os homens, que permanecem em tempo integral no trabalho produtivo. Na verdade, Sousa e Guedes (2016) entendem, nessa alocação de tempo com as atividades domésticas, não deveria ser complexa, de tal maneira que a mulher tivesse que optar pelo trabalho em detrimento da família, isso poderia ser de alguma maneira uma distribuição equânime entre os envolvidos.

Para compreender o modo da conciliação, trago as contribuições de Silva, Amazonas e Vieira (2010) afirmando que há um modo de pensar que a “mulher consegue dar conta de tudo ao mesmo tempo”, ou seja, de conciliar o trabalho profissional e a esfera familiar. Esses argumentos para as autoras estão vinculados à cultura situada por particularismos históricos de hierarquia, classificação, dominação e exclusão determinando lugares sociais e posicionando os sujeitos.

Na opinião das autoras, seja na biologia, na cor da pele, dos cabelos, na verdade são significados culturais, marcas de gênero, marcas de poder. Neste tipo de relação outras

implicações foram emergindo com a ascensão da mulher no mercado de trabalho, Andretta e Santos (2018) destacam a tentativa de resistência cultural em manter a mulher em “seu devido lugar”.

Diante disso, coaduno com o pensamento de Hirata (2015) se hoje: existiria uma igualdade na posição das mulheres e dos homens na família e na sociedade na distribuição das tarefas e cuidados com familiares em “parceria”, quando ambos exercem uma ocupação profissional? Essa configuração da divisão sexual do trabalho considera mulheres e homens como parceiros em suas relações que se constituem em termos de igualdade de condições e responsabilidades, e não de poder. A idade, a escolaridade e o trabalho remunerado parecem ter um efeito importante sobre o tempo dedicado ao trabalho doméstico. As relações assimétricas entre os sexos podem ser consideradas o principal fator da divisão sexual do trabalho (HIRATA, 2015; HIRATA e KERGOAT, 2007).

Segundo Silva, Alencar e Albuquerque (2020) e Pinheiro *et al.* (2019), o perfil do trabalho doméstico no Brasil em 2018, era ocupado por mais de 6 milhões de pessoas. Ainda neste entendimento, as autoras destacam que desse total, (92%) eram mulheres e, (63%) eram mulheres negras. Segundo o Dieese (2020) esses dados vêm se mantendo entre 2019 e 2020, segundo os dados da Pnad Contínua, no levantamento feito pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Na verdade, a ocupação doméstica representa expressiva forma de inserção do contingente feminino no mercado de trabalho, absorvendo (14,5%) do total de ocupadas e menos de (1%) do total de homens ocupados.

Ainda referente à mesma pesquisa, para Pinheiro *et al.* (2019), as mulheres brancas esse percentual era de (10%), já para as mulheres negras alcançava o patamar de (18,6%), evidenciando que para esse último grupo, os serviços domésticos são uma alternativa de maior expressividade. A justificativa para esses resultados seriam os processos de construções da sociedade brasileira marcados pelas heranças de uma economia escravocrata, que confere ao negro o lugar de servidão, assim como pelas tradições patriarcais que consideram o trabalho doméstico algo inerente à mulher.

Por fim, no modo da delegação, a mulher transfere ou terceiriza (LIMA *et al.*, 2020; NEVES e NASCIMENTO, 2017) as responsabilidades familiares e cuidados com outras pessoas. Nesse aspecto, Hirata (2015) destaca como exemplo as executivas à medida que assumem cargos de responsabilidade, apenas conseguem exercer sua função se outras pessoas assegurarem essa tarefa. Assim, a necessidade de mediar à dupla presença pode ser um limitador para que ela ocupe cargos de gerência, chefia, e no cenário da feminização do emprego, muitas vezes tendo que optar por trabalhos mais precários, informais, em tempo

parcial com uma remuneração menor em relação aos homens (SOUSA e GUEDES, 2016; HIRATA, 2015).

Em Hirata e Kergoat (2020), vejo duas permanências da divisão sexual do trabalho: o trabalho de cuidado, o “*care*” definido como um conjunto de práticas materiais, emocionais e psicológicas que dão respaldo às necessidades dos outros, é a centralidade do trabalho das mulheres, no espaço doméstico, realizada “por amor”. No Brasil, mais de (95%) dos cuidadores, são mulheres. A segunda permanência, diz respeito às desigualdades salariais entre mulheres e homens, como já apontados anteriormente (Ibid., 2020).

Assim, vejo a preocupação das autoras buscando encontrar estratégias que permitam conhecer a necessidade destas famílias, principalmente de baixa renda, que optaram pela dupla carreira, assim como identificar as prioridades dos casais (ANDRETTA e SANTOS, 2018). No entanto, para Hirata (2015) e Hirata e Kergoat (2007) a realidade das práticas sociais, mostram-se longe desse modo de vida mais equitativo entre mulheres e homens, relativo à parceria, tanto no mercado de trabalho, como nas esferas do saber e do poder. O Quadro 1 demonstra os elementos de gênero que foram discutidos nesta seção e serão norteadores para este estudo:

Quadro 1. Elementos teóricos de gênero

Elementos teóricos	Principais conceitos
Gênero	Elemento constitutivo das relações sociais baseado nas diferenças percebidas entre os sexos, sobretudo, dando significado às relações de poder.
Relações de poder	Relações sociais verticalizadas que configuram hierarquias
Estereótipos de Gênero	Conteúdo das representações de gênero verticalizadas que se configuram hierarquias. Conteúdo destas representações é definido pelo outro.
Divisão sexual do trabalho	Diferenças de papéis para homens e mulheres no espaço da divisão do trabalho produtivo e reprodutivo; remunerado e não remunerado. Separação das responsabilidades laborais a partir de sexo/gênero.

Fonte: Elaborado pela autora (2022) com base Scott (2012; 1995); Hirata e Kergoat (2007); Brescoll (2016).

A partir deste entendimento, na próxima sessão trago a noção de carreira a partir de Lawrence, Hall & Arthur (2015) e Arthur, Lawrence & Hall (1989), considerando a sua natureza interdisciplinar como na proposta de Khapova & Arthur (2011) e Van Maanen (2015).

3.1 CARREIRA

Neste capítulo, apresento brevemente a proposta de Lawrence, Hall & Arthur (2015), revisitando a Teoria da Carreira (ARTHUR, LAWRENCE & HALL, 1989), propondo uma nova perspectiva para explorar uma abordagem interdisciplinar para esse campo: “a carreira sustentável”. A preocupação se volta para o momento atual e em longo prazo dos indivíduos, em um contexto, em que não seria possível separar a vida pessoal da vida profissional (VAN der HEIJDEN *et al.*, 2020; DE VOS & VAN der HEIJDEN, 2017). Contudo, vejo uma lacuna que Mainiero & Gibson (2017), identificam nestas pesquisas, quando gênero não é levado em consideração nas construções de modelos de carreira, e as condições externas que exercem influências nas carreiras femininas, que seriam pouco exploradas.

Sigo então, as orientações de Kaphova & Arthur (2011), buscando compreender a carreira em uma abordagem interdisciplinar quando explora a influência das responsabilidades familiares como elementos das relações de gênero para a interface trabalho-família (MAYRHOFER *et al.*, 2008), fornecendo informações sobre aspectos objetivos e subjetivos relacionado a uma carreira como sendo bem-sucedida (Ibid., 2008).

Esses elementos das relações de gênero como as **responsabilidades familiares** relativas ao trabalho não remunerado (MCDONALD & HITE, 2018), constituídos na família (MAYRHOFER *et al.*, 2008), **estereótipos de gênero** (BRESROLL, 2016; EAGLY & CARLI, 2007) no contexto do trabalho, podem trazer informações sobre a configuração da carreira (FRAGA, ANTUNES e ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020; HRYNIEWICZ e VIANNA, 2018) das mulheres gerentes, neste estudo.

Assim, os entrelaçamentos dos conceitos apresentados, me permitem avançar na discussão teórica sobre carreira revelando como o campo de possibilidades ao relacionar os aspectos objetivos e subjetivos (DELUCA, ROCHA-DE-OLIVEIRA e CHIESA, 2016; MAYRHOFER *et al.*, 2008), que emergem no mundo das mulheres vinculadas à instituição financeiras.

Dado isto, na próxima seção busco apresentar brevemente, a trajetória do conceito de carreira, explorando suas principais vertentes e limitações, como maior profundidade a carreira sustentável em Van der Heijden *et al.* (2020), De Vos & Van der Heijden (2017) e Lawrence, Hall & Arthur (2015) e, a carreira caleidoscópica de Mainiero & Gibson (2017).

3.2 ABORDAGENS DE CARREIRA

Os estudos clássicos de carreira no campo da Administração adotam a definição proposta, há mais de trinta anos por Arthur, Lawrence & Hall (1989), como a sequência de experiências relacionadas ao trabalho que a pessoa adquire ao longo do tempo. Logo, essa ideia mostra todos os indivíduos que trabalham têm carreiras, incluindo todos os tipos de trabalho e ocupações, inclusive não remunerados (MACDONALD & HITE, 2018; LAWRENCE, HALL & ARTHUR, 2015). Este conceito possibilita a compreensão para diversos modelos de carreira.

Assim, Lawrence, Hall & Arthur (2015) revelam que emerge nas pesquisas atuais sobre carreira um componente ideológico: quanto mais sustentável a carreira, mais atualizadas são as experiências que envolvem as pessoas e sua interação com a sociedade e a organização com relação ao futuro. No pensamento de Lawrence, Hall & Arthur (2015), todas as carreiras estão inseridas em um contexto social, sendo possivelmente influenciadas por grupos institucionalizados como a família (ROCHA-DE-OLIVEIRA e FRAGA, 2017), as organizações corporativas ou não, como a projetos coletivos, ou oportunidades no mercado de trabalho.

Logo, entendo que para Fraga, Gemelli e Rocha-de-Oliveira (2019), o contexto social representa um atributo para o pensamento interdisciplinar de vivências objetivas e subjetivas de gênero, e tem relação com a carreira ser bem-sucedida para Van der Heijden *et al.* (2020) e Lawrence, Hall & Arthur (2015). As percepções do contexto social influenciam os resultados de carreira, pois fornecem informações que ajudam as pessoas a entender como funcionam as carreiras em um determinado ambiente (LAWRENCE, 2011).

A trajetória pode ser compreendida com um sinônimo de carreira, isto é, as experiências trabalho, entre outros importantes para uma pessoa, tanto dentro como fora das organizações, formando um padrão singular ao longo da vida. Para ampliar esta discussão teórica, seguindo Rocha-de-Oliveira e Fraga (2017), apresento quatro principais correntes sobre carreira que ganharam destaque nas últimas décadas: carreira sem fronteiras, proteana, sustentável e caleidoscópica. Desta discussão, resgato alguns pontos que parecem centrais para o avanço do tema, integrando os principais conceitos, para então propor uma abordagem interdisciplinar.

Em um trabalho mais recente, Lawrence, Hall & Arthur (2015), apontam as limitações destes conceitos ao revisitar seus trabalhos anteriores, quando se restringe em uma única abordagem. Primeiramente, Michael B. Arthur se concentrou em estudos de carreira sem

fronteiras, definido como “a sequência de oportunidades de trabalho que vão além dos limites de qualquer organização individual” (LAWRENCE, HALL & ARTHUR, 2015, p. 439). Esse conceito estabelece a noção de independência do indivíduo, ao invés da tradicional dependência das carreiras organizacionais, rejeitando oportunidades de carreiras existentes movidos por questões pessoais, ou familiares (Ibid., 2015).

Um segundo apontamento feito por Lawrence, Hall & Arthur (2015), olhando para Hall (1996), foi que ele se concentrou em carreiras proteanas, utilizando a metáfora do deus grego Proteus. Hall (1996) buscou compreender como as pessoas poderiam manter uma vida profissional que lhes permitisse se desenvolver e, ao mesmo tempo, responder às novas pressões cada vez mais caóticas impostas pelos ambientes de trabalho.

Por sua vez, Hall (2004; 1996) percebe que o modelo de carreira tradicional ¹ não era mais sustentável, mesmo as pessoas experimentando o sucesso objetivo (ganho financeiro) e psicológico (valores pessoais). Nesta abordagem, para Rocha-de-Oliveira e Fraga (2017), atitudes proteanas utilizam de seus valores internos, ao invés dos valores organizacionais. Assim, para as autoras, o conceito central da carreira proteana, em Hall (2004; 1996) se refere à carreira como um processo conduzido pela pessoa, não pela organização.

Sendo assim, a modificação do contrato psicológico entre o indivíduo e a organização, passaram da noção de estabilidade para a empregabilidade, fazendo com que a dimensão “sentido” também sofresse alteração, acrescentando critérios de sucesso subjetivo (DE VOS & VAN der HEIJDEN, 2017).

Assim, Hall (1996), volta seu pensamento para a carreira subjetiva, mostrando que as pessoas estavam preocupadas em ter equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal, baseadas em seus valores intrínsecos pessoais. Lawrence, Hall & Arthur (2015) ressaltam, que Hall (1996), foi o primeiro a definir carreira, como uma série de experiências relacionadas ao trabalho ao longo da vida da pessoa. Em outros termos, buscavam autonomia sem deixar primar pela ética e pelos valores humanos, mantendo sua empregabilidade, e identidade profissional (LAWRENCE, HALL & ARTHUR, 2015; BRISCOE & HALL, 2006).

Contudo, a carreira proteana na opinião de De Vos & Van der Heijden (2017), coloca pouca ênfase na continuidade de carreiras ao longo do tempo, ou seja, a dimensão tempo. Outro aspecto, segundo Van der Heijden *et al.* (2020), De Vos & Van der Heijden (2017) e Lawrence, Hall & Arthur (2015), seria a dimensão de significado pessoal ou papel de

¹ Carreiras tradicionais, na visão de Hall (2004), são baseadas no avanço e na carreira em uma única organização.

influências contextuais, isto é a dimensão do espaço social, e as múltiplas partes interessadas envolvidas entre a pessoa-carreira - a dimensão agência.

Em resumo, a problemática que envolve estes dois modelos teóricos de carreira, apontado por Lawrence (2011), seria a ênfase da ação individual, desconsiderando aspectos das organizações e outras formas institucionais que interferem nas carreiras.

Por fim, último aspecto destacado por Lawrence, Hall & Arthur (2015), são as abordagens de carreira de Barbara S. Lawrence em sua jornada, se concentraram em como os contextos sociais restringem e facilitam o desenvolvimento da trajetória individual.

Neste entendimento, Rocha-de-Oliveira e Fraga (2017, p.5) contribuem na discussão sobre as carreiras sustentáveis revelando que elas não incluem raça e classe na elaboração teórica, e por isso, consideram esses marcadores sociais de diferença, essenciais sobre o debate de carreiras no Brasil. Baseadas na proposta de carreiras sustentáveis, as autoras destacam quatro dimensões para compreender as carreiras na atualidade: tempo, espaço social, agência e significado:

O tempo traz a dimensão histórica, destacando que a relação entre o indivíduo e a sociedade ocorre num processo contínuo durante a vida. O espaço social refere-se à importância do contexto e dos elementos que os constituem na formação das carreiras. A agência mostra a ação individual na construção das carreiras, evidenciando uma oposição ao modelo tradicional de carreira organizacional. Por fim, o significado aponta para as diferentes compreensões de carreira que os indivíduos podem ter.

A apresentação destas quatro dimensões, para Rocha-de-Oliveira e Fraga (2017) traz elementos relevantes para a relação entre carreira e classe social, permitindo explorar as influências que podem ocorrer na vida profissional, destacando o recorte temático que faço para a ação da família nos diferentes momentos nas decisões de carreira. Assim, a sustentabilidade da carreira só pode ser alcançada quando os diferentes domínios da vida social de uma pessoa estão bem alinhados, entre as necessidades individuais e organizacionais, principalmente os domínios do trabalho e da vida privada, ou familiar (VAN der HEIJDEN *et al.*, 2020).

Por exemplo, De Vos & Van der Heijden (2017), indagam como os indivíduos podem construir a sustentabilidade na carreira realizando um trabalho baseado em projetos de curto prazo, ou como evitar que cuidar das responsabilidades familiares tenha um custo tendo em vista uma perspectiva de carreira no futuro?

Assim, De Vos *et al.* (2020), De Vos & Van der Heijden (2017) e Lawrence, Hall & Arthur (2015), defendem que a carreira sustentável seria alcançada por meio do ajuste

dinâmico indivíduo-carreira, de tal modo que suas diversas experiências garantam o equilíbrio entre indicadores como saúde, felicidade e produtividade, incluindo dois componentes chave: empregabilidade e trabalhabilidade. Esses indicadores estão inter-relacionados e juntos caracterizam a sustentabilidade das carreiras (Ibid., 2020).

A empregabilidade para De Vos & Van der Heijden (2017), pode ser compreendida como a probabilidade de um indivíduo conseguir ou manter um emprego no mercado de trabalho, no curto e longo prazo. Já a trabalhabilidade, seguindo Lawrence, Hall & Arthur (2015), está atrelada às boas colocações ao longo da carreira, sem desafios excessivamente ambiciosos em um trabalho hoje, que resultem em esgotamento da pessoa amanhã, ou seja, comprometam aspectos relevantes à qualidade de vida e seus relacionamentos familiares.

De maneira complementar, a trabalhabilidade para Müller e Scheffer (2020), diz respeito às condições físicas, psicológicas e sociais que afetam o modo como a pessoa realiza seu trabalho. Enquanto, os indicadores de saúde e felicidade refletem a noção de trabalhabilidade e, aborda a necessidade de bem-estar; por sua vez, a empregabilidade, para De Vos, Van der Heijden & Akkermans (2018), faz uma referência direta à produtividade.

De modo geral, o termo sustentabilidade para Müller e Scheffer (2020) é uma definição clássica apresentada pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas – ou Comissão de Brundtland e adotada pelos mais diversos estudos e discussões, entre eles, o de carreira, que prevê uma agenda para mudança global e um futuro comum para a humanidade. A essência da sustentabilidade para De Vos & Van der Heijden (2017, p. 45) “é que, por meio da conservação e da renovação, as necessidades presentes estão sendo atendidas sem comprometer as necessidades futuras”.

Semelhante à sustentabilidade ambiental, assim como os recursos naturais são importantes para garantir o crescimento sustentável. A sustentabilidade da carreira é vista como uma forma de sustentabilidade humana, compreendendo um processo de preservação. Isto é, as condições que a pessoa tem para criar, testar e manter ajustes favoráveis à sua trajetória profissional, combinando com vários domínios da vida, como social, trabalho e família, a longo prazo (DE VOS, VAN der HEIJDEN & AKKERMANS, 2018; DE VOS & VAN der HEIJDEN, 2017).

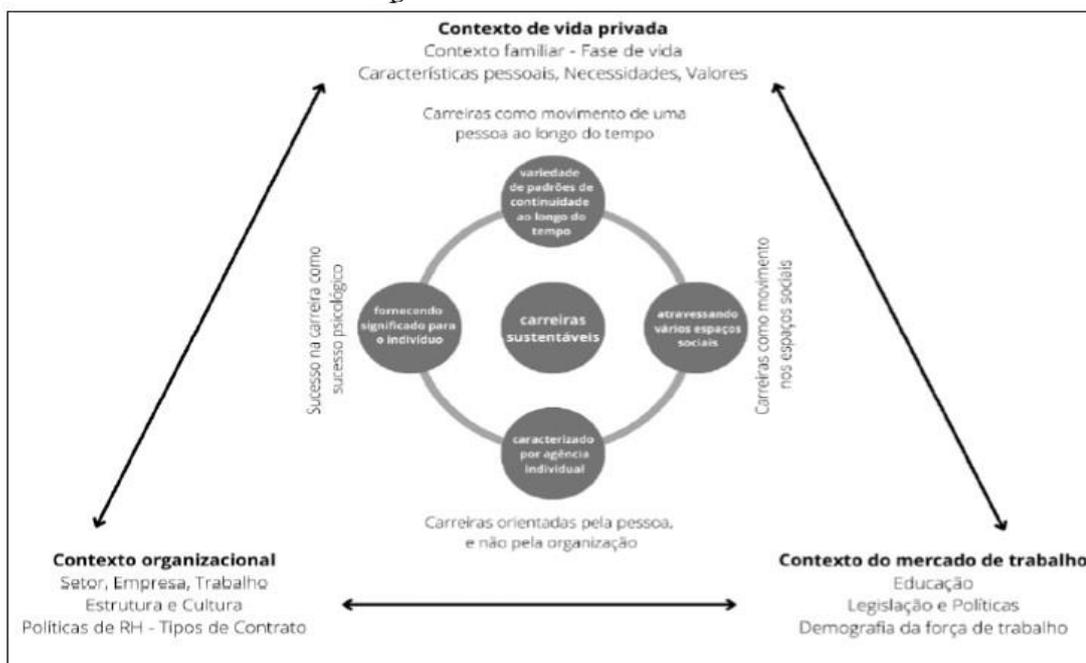
Na visão de McDonald & Hite (2018), os pilares que formam o tripé da sustentabilidade são as tendências ambientais, econômicas e sociais, adicionando as políticas e éticas, influenciados pela tecnologia, a intensificação do labor e o aumento das desigualdades no local de trabalho.

O conceito de carreira sustentável é inserido por De Vos, Van der Heijden &

Akkermans (2018), Lawrence, Hall & Arthur (2015) e De Vos & Van der Heijden (2017, p.43), como “as sequências de experiências de carreira refletidas por uma variedade de padrões de continuidade ao longo do tempo, atravessando assim diversos espaços sociais, caracterizados pela agência individual, com isso fornecendo significado ao indivíduo”.

Adicional a isso, McDonald & Hite (2018), mostram que este conceito abarca todas as experiências de trabalho, tanto remuneradas como não remuneradas, que proporcionam crescimento contínuo perpassando múltiplos contextos da vida, resultando em bem-estar para as pessoas ao longo do tempo. Embora, todas as carreiras envolvam sequências de experiências no trabalho ao longo do tempo, essa sequência para Lawrence, Hall & Arthur (2015) pode não ser igualmente sustentável para cada pessoa. A Figura 1 apresenta as Carreiras Sustentáveis.

Figura 1. Carreiras Sustentáveis



Fonte: Adaptado De Vos & Van der Heijden (2017, p.44).

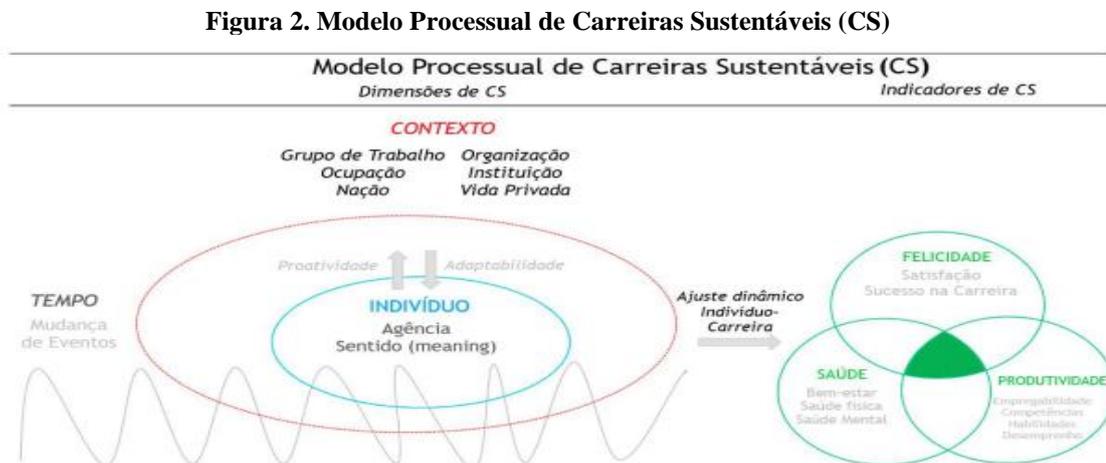
A Figura 1 ilustra que o contexto da vida privada afeta a sustentabilidade da carreira. Segundo, Van der Heijden *et al.* (2020) e De Vos, Van der Heijden & Akkermans (2018), existem desafios à alocação de tempo para os compromissos em casa e, no trabalho. Compreendo que a carreira sustentável, amplia a visão além do contexto organizacional, e, portanto, abrange a família, afetando a carreira de uma pessoa nas dimensões de equilíbrio trabalho-vida. A pessoa é o ator principal na definição de carreiras sustentáveis.

As dimensões do contexto, tempo, agência e sentido (*meaning*), são indissociáveis e devem ser adotados mediante uma perspectiva dinâmica e integrativa para a compreensão da

carreira sustentável. Além de considerar diferentes fatores como seus pares, supervisor, empregador, sistema educacional, sociedade, organizacional, por meio do apoio que fornecem à pessoa, ou a influência social que exercem diretamente na sua tomada de decisão, conforme o modelo apresentado por De Vos & Van der Heijden (2017).

Vejo que o sentido atribuído às carreiras sustentáveis para De Vos, Van der Heijden & Akkermans (2018) remete às particularidades de cada indivíduo, considerando os critérios subjetivos de uma carreira bem-sucedida. Esses aspectos são variáveis em razão do momento de vida/carreira vivenciado de forma distinta por cada pessoa. Portanto, para De Vos & Van der Heijden (2017), a sustentabilidade nas carreiras, implica proteger e promover (ao invés de esgotar) o desenvolvimento humano e de carreira.

Partindo deste entendimento, De Vos, Van der Heijden & Akkermans (2018) trazem reflexões sobre como: saúde, felicidade e produtividade alcançadas a partir do ajuste dinâmico do indivíduo-carreira, formam as diversas experiências que constituem os principais alicerces para o bem-estar da família e dos colegas, da organização em que se trabalha e da sociedade como um todo. A Figura 2 apresenta os indicadores no Modelo Processual de Carreiras Sustentáveis (CS).



Fonte: Adaptado De Vos, Van der Heijden & Akkermans (2018, p.3).

De modo geral, a aptidão de uma pessoa para o trabalho (saúde), envolvimento (felicidade), e desempenho (produtividade), devem ser estudados em conjunto para examinar a sustentabilidade geral de sua carreira. Eles podem variar ao longo de tempo devido a mudanças intrapessoais ou contextuais, conforme o Modelo Processual de Carreira Sustentável, apresentado por De Vos, Van der Heijden & Akkermans (2018).

A produtividade para De Vos, Van der Heijden e Akkermans (2018) refere-se à alta

performance no trabalho atual, como forma de atender às demandas de capital humano requeridas pelo mercado de trabalho. A saúde, para Müller e Scheffer (2020, p. 10), com base na descrição de De Vos, Van der Heijden e Akkermans (2018), pode ser entendida a partir da definição apresentada pela Organização Mundial da Saúde (OMS, 1948), como “o estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não apenas a ausência de doenças ou enfermidades”. Para Van der Heijden *et al.* (2020), isso envolve escolhas das mulheres alinhadas aos seus interesses, tomar decisões e realizar ações para negociar uma promoção, mas também realizar ajustes e reações a eventos de mudanças de carreira, de modo que não afete o contexto do trabalho e da vida privada. Assim, em termos de sustentabilidade individual de carreiras, isso significa que precisa haver um ajuste da pessoa-carreira ao longo do tempo (DE VOS, VAN der HEIJDEN & AKKERMANS, 2018).

Por fim, a felicidade para De Vos, Van der Heijden & Akkermans (2018) se refere a elementos subjetivos, relativa à percepção individual de bem-estar ou satisfação na carreira, enfatizando o desejo do alinhamento da carreira com valores individuais, objetivos de carreira, ou necessidades de equilíbrio entre vida-carreira e crescimento pessoal como indicadores de sustentabilidade. Contudo, o pode parecer uma carreira bem-sucedida, ou de “sucesso” ou satisfatória no curto prazo, nem sempre tem que ser ou permanecer assim, no longo prazo. Uma pessoa pode se sentir satisfeita com certo tipo de carreira, não obstante, esta possa estar faltando desafios para outras (Ibid., 2018).

Contudo, vejo uma lacuna que Mainiero & Gibson (2017) identificam na maior parte das construções destes modelos de carreira, quando gênero não é levado em consideração. Assim, as autoras explicam que o modelo de carreira caleidoscópica traz gênero para o primeiro plano em suas pesquisas, destacando sua influência na explicação das carreiras de mulheres no contexto contemporâneo, sob uma ótica relacional.

O KCM (em inglês) usa a metáfora de um caleidoscópio para carreiras. Olhando para este modelo de carreira, Mainiero & Gibson (2017), Lima *et al.* (2020) e Rocha-de-Oliveira e Fraga (2017) explicam, que girar um tubo caleidoscópico produz mudanças de padrão à medida que seus pedaços de vidro formam novos arranjos de efeito visual. Da mesma forma, as mulheres também mudam o padrão de suas carreiras para melhor combinar seus diversos papéis e aspectos em suas vidas. De modo geral, Mainiero & Gibson (2017), revisitam o modelo de carreira caleidoscópica originalmente iniciado por Mainiero & Sullivan publicado em 2005 e 2006, mostrando que mulheres e homens descrevem suas trajetórias de carreiras

em termos diferenciados, usando três parâmetros: autenticidade, equilíbrio e crescimento.²

Os resultados da pesquisa apresentados por Mainiero & Gibson (2017), utilizando este modelo, revelam que as mulheres seriam mais propensas por buscar equilíbrio, ou seja, o balanço entre carreira e responsabilidades domésticas, no meio da carreira, recuando para abrir espaço para aspectos mais relacionais de suas vidas. Enquanto, para os homens a necessidade de equilíbrio entre carreira-família, surge mais ao fim da carreira, ou seja, próximo da aposentadoria. Dessa maneira, as carreiras das mulheres podem ser compreendidas sob o prisma relacional, já que suas decisões são tomadas levando em consideração os resultados sobre aqueles que estão ao seu redor (Ibid., 2017).

Considero destacar, que o modelo de carreira caleidoscópica, possui um caráter subjetivo às mulheres, variando a percepção sobre uma carreira ser considerada bem-sucedida e a satisfação.

Usando o modelo de carreira caleidoscópica para estudar a carreira de mulheres em liderança, Elley-Brown, Pringle & Harris (2018), notaram algo diferente, quando as mulheres têm apoio em casa, de um parceiro que assuma uma parte igual ou maior, das responsabilidades familiares. As práticas igualitárias foram uma parte fundamental do êxito profissional das mulheres, ou seja, o parceiro da mulher era um “aliado” para a progressão de sua carreira, ao invés de ser um obstáculo, haja vista as carreiras femininas tendiam a ocupar um lugar de destaque. Seus parceiros reconheciam as aspirações de carreiras das mulheres, ajustando suas próprias carreiras e/ou assumiam uma parcela maior das responsabilidades familiares, oferecendo suporte, e bem-estar positivo.

Ainda neste estudo, as autoras consideram esta maneira “normal” de articular a interface trabalho-casa, traria efeitos positivos entre casais devido à orientação não tradicional de gênero de seus cônjuges. Assim, quando adotam uma ideologia de papel de gênero igualitária, lidando com cuidados e tarefas domésticas compartilhadas, o conflito é reduzido tanto na tomada de decisões de carreira, como na prática. Apesar do avanço e indicações essenciais sobre a flexibilização da carreira das mulheres para conseguir conciliar trabalho e família, Fraga, Antunes e Rocha-de-Oliveira (2020), ressaltam que a perspectiva homogêneiza

² O modelo de carreira caleidoscópica (KMC, em inglês) utiliza três espelhos e forma padrões ilimitados de cores. Esse modelo é baseado na premissa de que as carreiras das mulheres assumem diferentes configurações de acordo com o momento de suas vidas, em diferentes níveis de intensidade e, momentos distintos para cada pessoa. **Autenticidade:** as pessoas fazem escolhas, permitindo serem elas mesmas no contexto profissional, de acordo com seu eu genuíno. **Equilíbrio ou balanço,** a pessoa busca harmonia entre as demandas de trabalho em concordância com outros aspectos da sua vida., como a família, interesses pessoais. **Desafio ou crescimento:** a ênfase está em trabalhos considerados estimulantes, que possibilitam a ascensão na carreira, segundo Mainiero & Gibson (2017).

as experiências femininas.

O termo equilíbrio proposto por Mainiero & Gibson (2017), faz referência às escolhas de carreira quando a pessoa consegue conciliar as esferas da vida para haver um todo coerente. Assim, a busca por “equilíbrio” refere-se ao desejo que as pessoas têm de ter experiências de qualidade tanto no trabalho como na família. Ademais, as autoras usam esse termo como um dos parâmetros na carreira caleidoscópica, representando a gestão e integração trabalho-família por parte de um trabalhador, ajustando constantemente a atenção para os domínios profissionais e não profissionais, entre eles a família, lazer.

Diante disso, adoto neste estudo, o termo equilíbrio ou balanço entre a carreira e as responsabilidades familiares, por estar de acordo com os pressupostos fundamentais do conceito de carreira caleidoscópica (KCM) de Mainiero & Gibson (2017), e sustentável em De Vos, Van der Heijden & Akkermans (2018) e Lawrence, Hall & Arthur (2015).

Elley-Brown, Pringle & Harris (2018) e Mainiero & Gibson (2017), revelam que profissionais que buscam essa “harmonia” dificilmente conseguem galgar posições na alta hierarquia profissional, haja vista, ainda existir uma exigência de dedicação à organização e ao trabalho. Com isso, as mulheres vivenciam interrupções de carreira devido à natureza contextual de suas decisões e responsabilidade de relacionamento, reforçando elementos presentes na divisão sexual do trabalho (Ibid., 2017).

Na sequência, busco integrar os conceitos apresentados sobre carreira, ampliando esta discussão e, apresentando a contribuição de Kaphova & Arthur (2011) e Van Maanen (2015), com enfoque central na abordagem interdisciplinar para as reflexões teóricas. Para tanto, utilizo como interface a carreira sobre as perspectivas objetiva e subjetiva. Assim, a noção de carreira pode ajudar na compreensão da complexidade de significados e elementos presentes nos processos de agir humano.

3.3 CARREIRA EM UMA PERSPECTIVA INTERDISCIPLINAR

Em minhas primeiras aproximações com o tema carreira, em Closs e Rocha-de-Oliveira (2015), entendi que a noção de carreira tem por natureza uma constituição interdisciplinar, agregando a visão da pessoa (interesses pessoais, sentidos do trabalho), da organização (desenvolvimento de pessoas para manter-se frente à concorrência), e da sociedade (mercado de trabalho, *status* da profissão).

Ao tomar por base essas definições, minha intenção é favorecer uma discussão teórica em direção a abordagens interdisciplinares, seguindo a proposta de Van Maanen (2015),

Khapova & Arthur (2011) e Arthur, Lawrence & Hall (1989), em diferentes disciplinas das ciências sociais, a partir de quatro dimensões: psicológica, a psicológica social, sociológica e econômica. A integração entre as áreas do conhecimento para os autores busca entender problemas que as disciplinas individuais não poderiam resolver sozinhas, oferecendo maior compreensão dos fenômenos de carreira contemporâneos e, colaboração por um viés conceitual entre pesquisadores e pesquisadoras.

Por esse caminho, sigo Khapova & Arthur (2011), mostrando na perspectiva sociológica, o interesse está em como uma pessoa recebe a influência da sociedade e instituições como a família, para definir e atribuir significados à sua carreira. O estudo de carreira nesta perspectiva será relevante quando puder ajudar a interpretar a ação social, como no pensamento do sociólogo Max Weber.

A dualidade da relação entre estrutura e agência que eram interpretadas na sociologia como causa e efeito, tendo como pioneiro o filósofo francês Pierre Bourdieu (KAPHOVA & ARTHUR, 2011), foram deixadas de lado. Assim, iniciou a busca por conceitos que apontassem para os significados que as pessoas dão para a carreira, como demonstrado no trabalho de Van Maanen (2015), refletindo sobre sua própria trajetória, usando a etnografia, como uma nova abordagem que permite um olhar interdisciplinar.

Já, a carreira na visão psicológica social, diz respeito ao estudo das relações entre as pessoas e grupos. Em termos interdisciplinares, por envolver a área da ciência do comportamento nas perspectivas psicológicas (se preocupa com os pensamentos, sentimentos, e comportamentos das pessoas que são influenciadas pela presença real, imaginada ou implícita de outras pessoas); e, o sociológico em que a preocupação seria mais ampla: envolvendo o indivíduo e o grupo no contexto de estruturas e processos sociais, como papéis sociais, raça, gênero, classe, etnia e socialização (Ibid., 2011).

Por fim, a carreira de uma perspectiva econômica seria concentrada nos ganhos financeiros e os interesses econômicos, conforme Khapova & Arthur (2011) e Hall (2004), são considerados aspectos objetivos, mais racionais. Portanto, não é interesse nesta dissertação em explorá-la. Minha intenção, ao tratar carreira, não é apresentar uma posição teórica positivista, pois esta invalidaria toda a minha discussão até aqui, e estaria em oposição aos estudos de Khapova & Arthur (2011), Hall, Yip & Doiron (2018), Van Maanen (2015), Briscoe & Hall (2006) e Hall (2004; 1996), posição semelhante em Closs e Rocha-de-Oliveira (2015).

Neste argumento, os autores defendem que os principais critérios considerados para uma carreira bem-sucedida seriam subjetivos (psicológicos), movida por fatores intrínsecos,

ou seja, valores pessoais, e, não objetivos (recompensas organizacionais, cargos, salários). Neste sentido, volto à explicação anterior em Briscoe & Hall (2006), revelando os valores pessoais direcionam as decisões de carreira, moldando as ações de acordo com o que as pessoas estabelecem como certo ou errado, portanto, são abstratos (Ibid., 2006).

Estes seriam contrários aos fatores externos e objetivos, envolvendo o sentimento de realização pessoal e profissional, alcançado por meio de cargo, salário, *status*, promoção, já estabelecidos em uma sociedade. Portanto, a atitude da pessoa em relação à sua carreira seria a consciência de um propósito, como detalhado por Van Maanen (2015), fornecendo um profundo significado à carreira (interesses pessoais). Principalmente, para carreiras femininas quando a mulher percebe que consegue conciliar a vida profissional com a vida familiar, isso seria considerado como uma carreira bem-sucedida (HALL, 2004).

A partir da proposta de Khapova & Arthur (2011), carreira nessa dissertação assume a natureza na perspectiva interdisciplinar, aproximando da visão psicológica, defendida por Hall, Yip & Doiron (2018) e Hall (2004; 1996). Compreendo que elementos como as relações da família podem ser fatores que influenciam os interesses e decisões da carreira. Busco entender como as mulheres constroem significados (VAN MAANEN, 2015) a partir de suas experiências contextuais (GUNZ, MAYRHOFER & TOLBERT, 2011), sendo a família e a carreira como parte deste universo que compõem as tradições culturais, sociais e históricas, estabelecendo relações de gênero, que orientam suas atividades nas esferas do mundo profissional e familiar (MAYRHOFER *et al.*, 2008).

Entendo em Van Maanen (2015), Khapova & Arthur (2011) e Arthur, Lawrence & Hall (1989), que cada pessoa tem uma carreira, já que somente ela viverá aquela sequência de experiências de trabalho no decorrer de sua vida. As questões de gênero podem surgir como limites na trajetória profissional trazendo implicações na interface trabalho-família (OLTRAMARI, GRISCI & ECCEL, 2015).

Nesse sentido, a trajetória profissional das mulheres gerentes, pode fazer parte de algo maior e mais complexo, que vai além de ocupar posições de poder, ou do simples resumo de uma experiência objetiva, pois envolve as pessoas sendo protagonistas de suas histórias (CLOSS e ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2015; KHAPOVA & ARTHUR, 2011; HALL, 2004; 1996).

Tendo por pressuposto o campo de discussão na perspectiva interdisciplinar, e na relevância de situar a noção de carreira com autores brasileiros, as contribuições de DeLuca, Rocha-de-Oliveira e Chiesa (2016), baseadas na noção de Everett Hughes me ajudam a entender a carreira como uma construção realizada por uma pessoa a partir da articulação

entre em duas perspectivas: objetiva e subjetiva. Nesta concepção, a carreira é compreendida como a sequência de papéis, *status* e cargos realizados pela pessoa, contemplando objetivamente, a série de *status* e cargos definidos pela estrutura da sociedade, pelos quais a pessoa passa (sucessão) e, subjetivamente, a concepção que ela ao mesmo tempo faz e interpreta de sua vida, diante das possibilidades que consegue visualizar na sua trajetória profissional.

A ideia central no conceito de Everett Hughes, segundo Fraga, Gemelli e Rocha-de-Oliveira (2019) seria a compreensão das carreiras como um todo, compondo trajetórias contextuais e relacionais, abrangendo o campo pessoal e profissional. A carreira nesta perspectiva, para as autoras, representa simultaneamente uma trajetória retrospectiva e projetada, numa esfera dinâmica e mutável de uma mulher ou coletividade, que envolve as subjetividades em uma construção histórica e social, tensionando fronteiras simbólicas (BOURDIEU, 1996). A organização, família, instituições, gênero, etnia, podem representar essas fronteiras simbólicas. Segundo DeLuca, Rocha-de-Oliveira e Chiesa (2016), em intensidades diferentes para sua transposição, em que a pessoa cria novos *status* e cargos.

É nesse sentido, que a relação entre as objetividades e subjetividades explora elementos internos e externos ao indivíduo com a carreira, permeado por contingências e irregularidades, fazendo a pessoa escolher por um rumo em detrimento do outro, mudando a sua trajetória profissional (DELUCA, ROCHA-DE-OLIVEIRA e CHIESA, 2016; BRISCOE & HALL, 2006; HALL, 2004; 1996).

O papel social seria um produto social formado pela concepção que a pessoa tem de si em relação aos outros, replicado ao longo da história. Já o *status*, são categorias sociais já aceitas, e carregam uma combinação padronizada de obrigações, privilégios e objetivos pelos quais a pessoa se submete em determinada situação (Ibid., 2016).

Compreendo, normalmente na abordagem interdisciplinar, a definição comum de carreira adotada por Van Maanen (2015) e Khapova & Arthur (2011), do ponto de vista psicológico, seria como a sequência de experiências relacionadas ao trabalho que a pessoa adquire ao longo de sua vida, como já abordado anteriormente. Desse modo, a pessoa seria vista como uma tomadora de decisões em que as forças pessoais e sociais estão reunidas (HALL, YIP & DOIRON, 2018; BRISCOE & HALL, 2006; HALL, 2004). Por sua vez, para Gunz, Mayrhofer & Tolbert (2011, p. 1616), a carreira pode ser compreendida como a “sequência de cargos, funções, atividades e experiências relacionadas ao emprego por uma pessoa”.

Entretanto, nessa definição proposta por Arthur, Lawrence & Hall (1989), e apreendido por Van Maanen (2015) e Kaphova & Arthur (2011), a carreira não estaria relacionada ao *status*, prestígio, posição social, voltado para questões financeiras, mas sim, ao sentido mais amplo que as pessoas atribuem ao trabalho que executam, e o quanto isso traz significado para elas. Na visão de Van Maanen (2015), o trabalho seria uma atividade importante para os indivíduos nas sociedades industrializadas, como forma de se expressar, se desenvolver, e como uma fonte de reconhecimento social, e não apenas como um meio de sobrevivência.

Posição semelhante, para Rohn e Lopes (2015), o trabalho faz parte da existência humana, por intermédio dele as pessoas se relacionam com a natureza, se inserem em grupos contextuais, atuam em diferentes papéis, e finalmente promove uma cultura responsável para sua existência. O trabalho pode expressar uma incessante fonte da construção da subjetividade, como uma possibilidade de produzir significado (VAN MAANEN, 2015), orientação e coerência da existência, contribuindo para o sentido da vida para uma pessoa (ROHN e LOPES, 2015).

É neste contexto mais amplo, que me aproprio do pensamento de Gunz, Mayrhofer & Tolbert (2011), especialmente em Mayrhofer *et al.* (2008), para formar o elo entre a carreira e família favorecendo melhor a compreensão da natureza de carreira. Em Mayrhofer *et al.* (2008), vejo o envolvimento da família, refere-se ao grau de sua importância para um indivíduo e à extensão do investimento psicológico na família, provavelmente pode gerar pressões internas para investir mais esforço e energia no domínio familiar para cumprir as demandas do papel familiar.

Sendo assim, a centralidade do trabalho e o quanto a pessoa dedica-se ao desenvolvimento de sua carreira ou a responsabilidade familiar, desempenha o papel central em sua vida, e isso aponta para duas dimensões distintas que são: o êxito da carreira objetiva influenciando o subjetivo. Portanto, o vínculo entre a responsabilidade familiar e a centralidade da carreira revela gênero como um elemento transversal, ligando três níveis conceituais: contexto individual, carreira e família (Ibid., 2008).

Mayrhofer *et al.* (2008) realizam um estudo empírico sobre a interface trabalho-família, fornecendo uma visão essencial sobre a ligação entre as responsabilidades familiares e o êxito profissional objetivo e subjetivo, apontando um fator chave de vinculação relacionada a gênero. Neste entendimento, as autoras questionam quais são os efeitos das responsabilidades familiares dos indivíduos sobre o sucesso objetivo e subjetivo de sua carreira?

Em sentido oposto à pesquisa de Elley-Brown, Pringle & Harris (2018), os resultados apresentados por Mayrhofer *et al.* (2008), reforçam muito mais uma repercussão negativa em termos de conflito trabalho-família do que o contrário, ou seja, que o trabalho e família podem influenciar positivamente um ao outro. Tanto os estudos de Elley-Brown, Pringle & Harris (2018), Gunz, Mayrhofer & Tolbert (2011), como os de Mayrhofer *et al.* (2008) mostram que a ideia de parceria familiar mudou para mulheres e homens, surgindo novas configurações de família e trabalho, as mulheres passaram a contribuir com o trabalho profissional na esfera da família, alterando seus padrões de carreira.

Contudo, ainda assim, gênero desempenha um papel importante para os efeitos das responsabilidades (compromissos) familiares relacionadas ao trabalho. Os papéis de gênero influenciam as condições e podem trazer consequências boas ou ruins, principalmente para as gerentes do sexo biológico feminino que experimentam altos níveis de saliência do papel familiar e longas horas de trabalho. Possivelmente, elas podem experimentar maior dificuldade em articular trabalho-família (Ibid., 2008).

Por fim, Van Maanen (2015), considera em termos da compreensão das carreiras contemporâneas, os estudos e teorias ajudam explicar como as desigualdades de gênero no local de trabalho estão intimamente ligadas como as formas de poder e tomada de decisão são distribuídas nas organizações, e podem ocorrer ou não em diferentes momentos das escolhas e trajetórias profissionais. A partir do conceito de carreira proposto por Arthur, Lawrence & Hall (1989), como a sequência de experiências relacionadas ao trabalho que a pessoa adquire ao longo do tempo, busco estabelecer os seguintes elementos de carreira, alicerçada na abordagem interdisciplinar, como apresentado no Quadro 2.

Quadro 2. Elementos de carreira na abordagem interdisciplinar

Elementos teóricos	Principais conceitos	
Carreira	A sequência de experiências relacionadas ao trabalho que a pessoa adquire ao longo do tempo.	
Experiências	Objetiva	Subjetiva
	Fatores externos/ definição externa de carreira (extrínsecas ao indivíduo). Cargos/salários/status/promoção Recompensas organizacionais	Fatores internos/definição interna de carreira (intrínsecas ao indivíduo) Psicológicas: equilíbrio na interface carreira-família/carreira bem-sucedida.

Fonte: Elaborado pela autora (2022) com base em Arthur, Lawrence & Hall (1989); Kaphova & Arthur (2011); Hall (2004).

O trabalho é visto por Hirata e Kergoat (2020) e MacDonald & Hite (2018), como um mediador das relações entre o indivíduo e a sociedade, entendido como um princípio

organizador da produção do viver em sociedade. A centralidade do trabalho envolve toda a problemática da emancipação. Levo em consideração a conceituação do trabalho a partir de Hirata e Kergoat (2007) abrangendo o conjunto do trabalho reprodutivo e trabalho produtivo, remunerado e não remunerado (MACDONALD & HITE, 2018). Conforme a definição de carreira a partir das experiências de trabalho, o Quadro 3 apresenta a compreensão do trabalho que traz elementos das teorias de carreira que embasam este estudo.

Quadro 3. Elementos teóricos de Trabalho

Elementos teóricos	Principais Conceitos	
Trabalho	Remunerado	Não remunerado
	Significativo/sentido/realização, propósito pessoal e profissional	Responsabilidades domésticas

Fonte: Elaborado pela autora (2022), com base em Hirata e Kergoat (2020; 2007); MacDonald & Hite (2018); Van Maanen (2015), Kaphova & Arthur (2011); Arthur, Lawrence & Hall (1989).

Na próxima seção, busco compreender as estruturas de poder na carreira de mulheres e possíveis dificuldades que podem limitar seu acesso a ocupar cargos de gerência (HRYNIEWICZ e VIANNA, 2018; BRESROLL, 2016; EAGLY & CARLI, 2007), como na busca pela equidade sexual nas organizações.

3.4 CARREIRA E GÊNERO

Alguns trabalhos recentes, como de Fraga e Rocha-de-Oliveira (2020) e Hryniewicz e Vianna (2018), abordam as possíveis dificuldades que se apresentam ao longo da carreira da mulher brasileira, para ocupar cargos de liderança, gerência, diretoras, chefes de departamento, cargos políticos, posição executiva, como chief executive officer (CEO), assim como em conselhos das empresas. A justificativa para Miltersteiner *et al.* (2020) e Hryniewicz e Vianna (2018), seria por serem cargos historicamente atribuídos aos homens.

Durante as leituras teóricas, vejo que esses estudos estão alicerçados na teoria de Eagly & Carli (2007) utilizando a metáfora “teto de vidro” (*glass ceiling*), ou recentemente denominado de labirinto de liderança. De maneira complementar, Henderson, Ferreira e Dutra (2016) entendem que a terminologia de teto de vidro de Eagly & Carli (2007) era definida simbolicamente como uma barreira concreta, rígida e impenetrável em um nível hierárquico específico dentro das organizações, existindo uma exclusão da mulher. Entretanto, os obstáculos atuais seriam ainda mais realistas, complexos, heterogêneos, mas não

intransponíveis, haja vista o caminho para cargos mais elevados existirem, e algumas mulheres já o alcançaram (Ibid., 2016).

A nova metáfora proposta, em substituição ao teto de vidro seria a de um labirinto, mostrando o avanço para as mulheres seria mais difícil do que acontece com os homens. A ideia seria de um caminho conquistado com esforço e dedicação, que se apresentam ao longo de sua carreira, de acordo com o contexto cultural (BRESROLL, 2016; EAGLY & CARLI, 2007). Isso parece ser uma característica de países com valores considerados machistas e patriarcais entre eles, o Brasil.

Essa situação me fez refletir sobre a seguinte questão: Imagine-se então, mulher, bacharela em Administração, como em outras áreas da ciência, que almeja uma ascensão em sua carreira, como alcançar um cargo de liderança, ter um salário compatível com sua função, podendo conciliar sua vida pessoal com a profissional. Contudo, ela se depara com uma barreira invisível, sutil, que dificulta a alcançar outros patamares, promoções, oportunidades dentro das organizações.

Neste mesmo entendimento, Hryniewicz e Vianna (2018) e Brescoll (2016) destacam uma pesquisa realizada por Shein, Mueller, Lituchy *et al.* (1996) com estudantes de Administração em cinco países (EUA, Reino Unido, Alemanha, China e Japão) comprovam a visão, think manager – *think male* (pense no gerente - pense no sexo masculino). Esse fato sugere que as mulheres parecem ter menor probabilidade de atributos de liderança, do que os homens. Diante disso, são erguidos possíveis obstáculos no avanço da carreira, baseados em estereótipos da mulher como mais andrógino (SANTOS e ANTUNES, 2013). Em outros termos, aquela adotada por mulheres na busca de uma neutralidade que não evoquem preconceito, sugerindo não ser o seu lugar de ocupação (Ibid., 2018).

Para Santos e Antunes (2013) andrógino na gestão seria uma nova dimensão dos papéis de gênero, baseadas em crenças estruturadas socialmente, definindo características nos modos de agir feminino e masculino ou a harmonia entre o instrumental e a expressividade; a “agência” e “comunhão”. Na proposta de Brescoll (2016), seria a comunalidade e agência.

Nesse sentido, Brescoll (2016) estuda os estereótipos de gênero relacionados à emoção, identificando quando as mulheres ocupam cargos como gerentes ou posições de alto *status* como liderança tende a ponderar o “quanto da emoção” e, o “tipo de emoção” deve ser exibido no contexto do trabalho. Elas podem não ser muito bem aceitas quando a emoção demonstrada transmite dominância (como exemplo, orgulho e raiva). Em contrapartida, se a mulher demonstrar alguma emoção que corresponda empatia, otimismo, gentileza, afeto

podem ser prejudicadas por associações quanto ao seu desempenho profissional (CARLI & EALGY, 2016).

Na verdade, para Miltersteiner *et al.* (2020), parece que as características associadas a decisões, autoconfiança, poder, habilidades de segurança são reconhecidos como natas do homem, e não propriamente da mulher. Um bom líder seria para o homem ter “autoconfiança” e para a mulher a “comunicação assertiva” (CARLI & EAGLY, 2016).

Com isso, Brescoll (2016) propõem que estereótipos de gênero da emoção apresentam uma dificuldade fundamental para às mulheres ascenderem na carreira em papéis de liderança, inferindo em crenças de que elas não teriam uma atitude de tomar decisões racionais e objetivas, visto que as emoções influenciam seus pensamentos. Por fim, para a autora, demonstrando ou não as emoções, elas são de alguma forma discriminadas, podendo ser consideradas desagradáveis, ou até mesmo recebendo penalidades ou prejuízos relativos às questões sociais ou econômicas.

Assim, outras exigências relacionadas a estereótipos de gênero parecem sugerir uma boa aparência física, associadas às mulheres em cargos gerenciais. Nos estudos de Hryniewicz e Vianna (2018), a beleza atribuída à mulher, pode considerá-la uma pessoa “desprovida” de conhecimentos técnicos. Em oposição ao estudo de Hryniewicz e Vianna (2018), a beleza física vista nos trabalhadores bancários, nas pesquisas de Grisci *et al.* (2015), estaria diretamente ligada ao bom desempenho individual, como forma de autocontrole. Assim, Grisci *et al.* (2015) identificaram que os sujeitos buscavam se ajustar aos padrões associados à beleza como investimento na carreira.

A beleza neste contexto de trabalho indica certo jogo de poder em torno do verdadeiro, produzida culturalmente, compartilhada no cotidiano do trabalho. Ademais, para Grisci *et al.* (2015), a beleza estaria relacionada à abertura de portas na carreira, e o não tão belo tendo que provar ter conteúdo, para conseguir espaço, isto é, um qualificador da invisibilidade das pessoas. Distante da beleza interior e caráter, para Grisci *et al.* (2015), isso envolve a forma de vestir-se, a maquiagem, procedimentos estéticos para disfarçar a idade, cuidados com a unha, peso, conduzir-se com elegância, de pentear os cabelos, gesticular e posicionar o corpo de modo discreto. Seria um modo de disciplina resultando em corpos padronizados, e subjetivamente controlados (FOUCAULT, 1987).

Diante disso, Fraga e Rocha-de-Oliveira (2020) consideram que as mulheres ainda enfrentam obstáculos no trabalho, diante dessas complexidades inerentes à carreira, dificultando a atuação em níveis mais elevados, com tendência de assumir atividades

extraorganizacionais, ou até mesmo tendo que provar seus conhecimentos para uma função, mais frequentes do que os homens.

Neste sentido, Tonelli (2020) afirma que as executivas trabalham 10 horas por dia dentro das organizações, precisando conciliar com o trabalho em casa. Ademais, a autora ressalta que esse fato foi acentuado no contexto da pandemia, quando as mulheres viram as suas atividades em casa se multiplicar, o que de alguma maneira leva a um esforço físico e até mental (LEMOS BARBOSA e MONZATO, 2020).

A pesquisa de Lemos, Barbosa e Monzato (2020) revelam que durante a pandemia a adoção do *home office* por algumas mulheres, trouxe uma série de problemas ao desempenhar os papéis profissionais e pessoais, quando o atendimento a um papel torna difícil a conformidade com o outro, como: tempo, pressão e comportamento.

O teletrabalho, trabalho remoto, trabalho a distância, também denominado de *home office* é considerado uma modalidade de trabalho em domicílio, desenvolvido em termos mais recentes com o aumento do uso de tecnologias da informação, revelando uma realidade diferente daquela habitualmente conhecida como o trabalho tradicional, em que há o deslocamento da pessoa de sua residência para uma empresa em formato presencial (LEMOS, BARBOSA e MONZATO, 2020; MENDES, HASTENREITER e TELLECHEA, 2020).

Considero mencionar, no cenário pandêmico, uma atenção para as consequências que o isolamento social, por causa da Covid 19, impôs às mulheres quem têm filhos, quando dispensaram os serviços de pessoas, que ajudavam com as atividades domésticas. Com o fechamento das escolas, elas tiveram que remanejar sua atenção com os filhos (as), ao mesmo tempo cumprindo a rotina de trabalho (LEMOS, BARBOSA e MONZATO, 2020; MENDES, HASTENREITER e TELLECHEA, 2020).

Destaco duas pesquisas de mulheres que passaram a trabalhar em *home office*, através da política do “fique em casa”. A pesquisa de Lemos, Barbosa e Monzato (2020), mostra um dado significativo apontado pelas mulheres entrevistadas. Se por um lado às solteiras com filhos (as) pequenos (as) se viram diante da tripla tarefa de cuidado, da casa e demandas profissionais; em outro sentido, a maioria das casadas e sem filhos (as) relataram estar “adorando” a experiência do *home office*, permitindo a articulação entre as duas esferas, apontando ganhos nesta situação. Assim, a ausência de filhos (as) explica, em grande parte a realidade vivida por essas mulheres.

Em contrapartida, a pesquisa de Monticelli (2021), com 12 mulheres pertencentes às classes médias, realçou as próprias configurações de poder intrafamiliares, refletidas nos processos de delegação e conciliação no Brasil. Os relatos das entrevistadas mostraram que

elas “odiaram” o trabalho doméstico, pois a relação menos hierarquizada não foi estabelecida, e elas apresentaram um desgaste emocional relacionado à esfera doméstica (Ibid., 2021).

Em suma, Lemos, Barbosa e Monzato (2020) concluem não desconsiderar o esgotamento e dificuldade em trabalhar por parte de várias entrevistadas, o trabalho *home office* pode acirrar as desigualdades entre as trabalhadoras e deve ser ponderada em função de diferentes arranjos domésticos e configurações familiares, pois essas entrevistadas são mulheres brancas, heterossexuais, denominada classe média.

Portanto, ainda existe uma lacuna, o labirinto de liderança mostra a progressão na carreira mais rápida dos homens comparado às das mulheres. Para Carli & Eagly (2016), essa teoria oferece uma metáfora compreensível como possibilidade de ajudar a elucidar as condições atuais que as mulheres líderes podem enfrentar, também, um caminho para que haja uma paridade com os homens.

Com base nessas discussões, surgiu em mim o questionamento sobre o quanto se sabe sobre famílias? Qual a sua importância social e, para a carreira das mulheres?

Na próxima seção, procuro contemplar a carreira e família, adotando a proposição dos Estudos Organizacionais (CARDOSO, GOMES e SILVA, 2019), para a noção de família, a partir de laços afetivos no cotidiano (CLOSS e ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2015). Minha proposta ao apresentar essas discussões teóricas é compreender a importância das relações familiares nas decisões da trajetória profissional das mulheres gerentes.

4.1 FAMÍLIA

Nesta seção, busco estabelecer diálogos construtivos sobre a noção de família, baseada na perspectiva do campo dos Estudos Organizacionais, apresentando brevemente, os diversos arranjos familiares que ocorrem ao longo da história. Para tanto, sigo o caminho sugerido por Cardoso, Gomes e Silva (2019) e Grossi (2007), compreendendo as famílias enquanto processos organizativos.

Conhecer o conceito de gênero em Scott (2012; 1995; 1994), facilitou meu processo de compreensão, para pensar nas relações sociais que se reproduzem no interior das famílias e, entender as novas configurações familiares nas reflexões de Grossi (2007), e sua definição de família. Diante disso, gênero para as autoras, pode se referir a tudo o que é social, cultural e historicamente estabelecido nas instituições, estruturas, práticas cotidianas e a rituais. Portanto, o indivíduo desde o nascimento interage e estabelece relações sociais.

A temática da família no contexto brasileiro apresenta as novas configurações diferentes de abordagens e discussões dos valores da sociedade ocidental, explicitada por Oliveira (2017) e Grossi (2003), como restrita e limitada, supondo ser o imaginário social, estabelecendo verdades sobre o sexo, tendo como único objetivo a reprodução.

A partir da ótica das relações de gênero, Grossi (2003) propõe pensar que as “novas famílias”, abrangem todas as mais variadas relações sobre os arranjos familiares e modelos simbólicos da conjugalidade, filiação, pluriparentalidade. A família a partir de gênero passa a abordar o tema de uma forma mais “ousada” como afirma Grossi (2003, p. 280), mostrando que as famílias homossexuais são exemplos, entre outros das transformações contemporâneas da família ocidental:

Finalmente, a família tem hoje uma geometria variável, conjugal, “clássica, monoparental, recomposta, homossexual”. Seus contornos são múltiplos e eventualmente se movem por alianças eletivas. O que permanece é à força das relações de parentesco na sociedade moderna.

Assim, as famílias recompostas após o divórcio (multiparentais ou pluriparentais), para Pombo (2019) e Grossi (2007), o grau de parentesco é uma construção social. Em outros termos, mesmo a pessoa não tendo um vínculo biológico com uma criança ou outro membro da unidade da família, ela cuida como se fosse seu próprio filho (a), estabelecendo um laço afetivo que não está no seu DNA (Ibid., 2019).

Com essa discussão, pretendo apresentar, que a informalidade das relações conjugais cada vez mais presentes, em virtude da diminuição dos índices de casamento formal, redução do número de casamentos, aumento de divórcios, favoreceram as novas configurações familiares, dificultando uma definição genérica, diante de sua especificidade.

Com base nestas discussões, percebo que existem várias formas para definir a família. Para Soifer (1982), o objetivo primordial seria a proteção da vida, constituída por um núcleo de pessoas que habitam no mesmo lugar, estabelecendo uma relação com a sociedade que lhe impõe uma cultura, ideologia particulares recebendo influências específicas.

Para Elzo (2001), a família é o maior patrimônio que pode ser deixado para os filhos (as), pois ela favorece um crescimento seguro frente às crises e desafios do cotidiano. Entretanto, pode ser considerada como um palco onde se vive as maiores emoções, um lugar dicotômico de convivência de amor e ódio, da alegria e da tristeza, do desespero e ausência de esperança. Conciliar as emoções nesse lugar, diante das transformações na configuração desse

grupo social, talvez seja a tarefa mais complexa de ser realizada pelas novas famílias (WAGNER e LEVANDOWSKI, 2008).

No campo dos Estudos Organizacionais, Cardoso, Gomes e Silva (2019) discutem que a família pode ser entendida como uma organização social, com uma notável diversidade de membros e arranjos sociais, flexível, dinâmica, assumindo uma forma heterogênea, que perpassa a intitulada família nuclear retratada. A família nuclear pode ser vista como um fenômeno social, constituída por pai, mãe, filhos, uma formação hegemônica da família tradicional burguesa, patriarcal, monogâmica cujos laços matrimoniais são legítimos firmadas em união legal (Ibid., 2019).

Essa concepção parece um tanto problemática na concepção de alguns etnometodólogos, que segundo Bourdieu (1996), se opõem a realidade de diversos outros grupos supondo ser designadas como famílias, porém não correspondem a explicações mais amplas de uma série de arranjos familiares que surgem nas sociedades modernas.

Tendo em vista a complexidade para explicar tamanha diversidade que norteia o tema família, com receio da limitação e impossibilidade em conseguir abarcar todos os diferentes arranjos e estruturas familiares. Adoto um caminho sugerido por Cardoso, Gomes e Silva (2019), que a família nuclear, dificilmente poderá oferecer explicações satisfatórias, por ausência de alternativas diante das mudanças contemporâneas na família.

Por conseguinte, sigo Cardoso, Gomes e Silva (2019), com a proposição sugerida pelos Estudos Organizacionais, sob a lente teórica para compreensão da família a partir de laços afetivos, do convívio, das relações que são mantidas entre os membros, por meio de diferentes estruturas, no ambiente familiar (ZANARDO e VALENTE, 2009; WAGNER e LEVANDOWSKI, 2008).

Com isso, finalizo essa discussão, mostrando que o papel da mulher dentro das famílias vem se modificando na medida em que o trabalho fora do domicílio se torna não apenas uma exigência econômica, mas acompanhando as mudanças culturais. Por sua vez, Cavenagui e Alves (2018), demonstram que número de famílias chefiadas por mulheres dobrou em termos absolutos, aumentando de 105% em 15 anos, passando de 14,1 milhões em 2001 para 28,9 milhões, em 2015.

Por fim, Melo e Thomé (2018) revelam que essas mudanças nas estruturas familiares acabaram subvertendo o padrão de dependência familiar feminina. Além ser um fato novo na sociedade brasileira, considerando a noção de chefia pela matriz cultural dominante, diz respeito à mulher ser reconhecida como responsável pela família, na presença de um cônjuge do sexo masculino (CAVENAGHI e ALVES, 2018).

A partir dessa abordagem, na próxima seção, busco compreender a ação da família nos diferentes momentos da construção da carreira, uma vez que gênero pode influenciar as decisões da trajetória profissional de mulheres.

4.2 CARREIRA E FAMÍLIA

Nesse momento, meu objetivo é apresentar com mais detalhes que a mulher pode dedicar-se à carreira, ou muitas vezes, renunciar as ambições profissionais em detrimento da família, como pude ver nas abordagens de Oltramari, Grisci & Eccel (2015), Closs e Rocha-de-Oliveira (2015) e Mayrhofer *et al.* (2008). Para discorrer nesta temática, associo as discussões de Closs e Rocha-de-Oliveira (2015), sobre momentos da vida e escolhas profissionais, com a linha teórica de Mayrhofer *et al.* (2008) e Hall (2004), tais como a influência da família, podendo ser tanto positiva ou impeditiva. Para os autores, o nível de importância da família para uma pessoa, ou a opinião de membros da família, professores, amigos, sociedade, mídias sociais, exercem influência na redefinição da carreira, por exemplo, considerando a sua escolha, como um futuro promissor (DE VOS, VAN der HEIJDEN & AKKERMAN, 2018).

Por outro lado, em Oltramari, Grisci & Eccel (2015) e Hirata e Kergoat (2007), as relações que ocorrem no interior das famílias, podem enfatizar o papel da mulher no cuidado com os filhos, vinculando-a a submissão ao trabalho doméstico, como demonstrado por Mayrhofer *et al.* (2008), ampliando ou reduzindo as suas possibilidades de um avanço profissional. Diante disso, coaduno com o ponto de vista de Oltramari, Grisci & Eccel (2015) mostrando que a família e o ambiente de trabalho são considerados princípios norteadores na vida das pessoas. Por sua vez, gênero pode influenciar as decisões da trajetória profissional de mulheres.

Seguindo na mesma linha de pensamento Oltramari, Grisci & Eccel (2015), contudo refletindo sobre carreira das mulheres gerentes em organizações Cooperativas de Crédito. Entendo, que a carreira neste tipo de trabalho atuando como gerentes pode então, mudar toda vida de uma mulher, onde ela busca conciliar carreira e família, a dupla jornada de trabalho. Logo, busco explorar nessa dissertação, se haveria uma parceria (HIRATA e KERGOAT, 2007), quando mulheres e homens repartem as atividades domésticas e responsabilidades familiares com a vida profissional (MAYRHOFER, *et al.*, 2008), possivelmente tendo a influência do gênero nessas decisões, e quais as implicações na carreira e na vida pessoal.

Chamou minha atenção, quando Hryniewicz e Vianna (2018); Spinelli-de-Sá Lemos &

Cavazotte (2017) e Oltramari, Grisci & Eccel (2015) destacam, às vezes, a falta de ambição para as mulheres assumirem um cargo de liderança ou gerência, pode estar relacionada em não querer assumir algo que não possam entregar. Simplesmente, por sentirem-se pressionadas em um ambiente que exige resultados.

Nesta situação, Santos (2017) revela que normalmente, algumas mulheres podem ora postergar ou renunciar as ambições profissionais, ou a maternidade; pois na tentativa de conciliar ambas, reduz a possibilidade de mobilidade geográfica, a flexibilidade, limitando suas oportunidades de ascender ou dedicar-se à carreira em detrimento da família.

Contudo, para Brescoll (2016), mesmo as mulheres atuando em um ambiente dominado principalmente por homens, elas desafiam as relações que envolvem gênero e estereótipos. Assim, elas criam um novo feminino, mais agente e diferente do ideal tradicional do gênero feminino, não apenas em razões financeiras, mas combinando elementos não usualmente associados às mulheres, como a assertividade e independência.

Exatamente, as discussões de Santos (2017) e Spinelli-de-Sá, Lemos & Cavazotte (2017), se complementam, mostrando que a independência financeira pode proporcionar um aumento do senso de propósito e de valor pessoal, principalmente, para as mulheres que atuam em mercado financeiro. Além, de elas terem condições de experimentarem coisas que desejam para si próprias, como para proporcionar maior conforto para os familiares, viagens com a família e momentos de lazer aos pais (SPINELLI-DE-SÁ, LEMOS & CAVAZOTTE, 2017).

Para as autoras, por mais que dividam as despesas financeiras domésticas com os esposos, elas narram que não precisam pedir nada para ninguém, o que gera maior liberdade, autonomia, aumenta a autoestima, conseqüentemente, conduzindo um relacionamento mais estável no casamento. Nesta mesma linha de raciocínio, de acordo com Malinowski (1982) quando as mulheres têm um campo próprio de atividade econômica, por sua vez esse campo é considerável, por meio dele, elas afirmam o seu papel e sua importância na família, na comunidade, como no grupo social.

Outro aspecto que considero mencionar refere-se ao acesso à educação formal, como a formação profissional considerada um fenômeno moderno no ponto de vista de Spinelli-de-Sá, Lemos & Cavazotte (2017) e Scavone (2001) e, portanto, trouxe algumas implicações à instituição familiar. Para as autoras, a inserção da mulher no mercado de trabalho trouxe uma dimensão reflexiva e uma decisão mais racional, agora influenciada por fatores subjetivos relacionados às condições econômicas e sociais da mulher, como também do casal, para optar ou não pela maternidade.

Neste mesmo entendimento, para Melo e Thomé (2018), há um aumento no número de pessoas morando sozinhas, solteiras, que optaram por não ter filhos, quanto mais escolarizadas as mulheres são, menores taxas de fecundidade são registradas. Esse fato acentuou o declínio do poder patriarcal, deslocando o modelo tradicional de maternidade, ou seja, a mulher definida essencial e exclusivamente com mãe e dedicada ao lar; para um modo de vida moderno de maternidade, isto é: a mulher definida como mãe entre outras possibilidades, como a redução de filhos e planejamento familiar (SPINELLI-DE-SÁ, LEMOS & CAVAZOTTE, 2017; MELO e THOMÉ, 2018; SCAVONE, 2001).

De fato, na atualidade, substancialmente as mulheres brasileiras casadas ou não, dividem-se entre o trabalho profissional e o trabalho doméstico. Neves e Nascimento (2017) e Bruschini e Ricoldi (2012) apontam uma das consequências dessa realidade, pode ser um possível adiamento pelos (as) jovens trabalhadores (as) do casamento, como da paternidade/maternidade.

Na realidade, entendo em Closs e Rocha-de-Oliveira (2015) que futuramente o desejo de uma mulher em constituir uma família envolve mudanças de significados psicológicos removendo o foco em si mesma. Os autores ressaltam que a mulher pode optar por uma gravidez após ter atingido o *status* desejado em relação à carreira, ou isso pode ser adiado.

Portanto, para os referidos autores, tanto o desafio de manter uma ascensão na carreira conciliando um tempo com a família, ou a decisão de adiar uma gravidez quando se opta pela carreira, pode muitas vezes gerar um sentimento de não estar cumprindo seu papel devidamente, levando às mulheres a redirecionar a carreira.

Assim, a exposição teórica que realizei aqui, contribui para a construção de possíveis elementos que podem se apresentar na carreira das mulheres gerentes como: a busca por assertividade, rompendo o pensamento do masculino como ideal para determinada função; independência financeira podendo trazer o senso de propósito e de valor pessoal; optar ou não pela maternidade; o desejo de constituir uma família, adiando uma ascensão profissional, decorrentes das possíveis dificuldades impostas pela mobilidade geográfica.

Na próxima seção, trago as pesquisas de Bruschini e Ricoldi (2012) e Grossi (2007) para compreender as influências das relações de gênero no interior das famílias na construção de carreira das mulheres e as estratégias de conciliação e articulação.

4.3 ESTRATÉGIAS DE CONCILIAÇÃO E ARTICULAÇÃO ENTRE A FAMÍLIA E CARREIRA NAS RELAÇÕES DE GÊNERO

Nessa nova configuração familiar, vejo que a partir dos estudos de Grossi (2007) até o momento atual, as mulheres e homens passaram a desempenhar distintos papéis sociais na carreira e na família, possivelmente rompendo na prática o pensamento de papéis associados para o feminino e para o masculino. Neste sentido, Bruschini e Ricoldi (2012) se preocupam com as estratégias que as mulheres estariam utilizando na articulação entre a família e o trabalho, buscando compreender qual seria o significado dessa nova realidade para as famílias brasileiras.

À medida que há uma participação maior da mulher no mercado de trabalho, e não apenas com a vida sexual e reprodutiva do casal, também poderia ser vista maior participação dos homens na vida privada. Contudo, a ausência da mulher do lar, pode ter causado algumas influências nas relações de gênero (Ibid., 2012).

De modo geral, estudando casais (cisheterossexuais), as autoras concluem que a divisão igualitária sobre os arranjos familiares e, um novo modelo de responsabilidade, seria conforme a necessidade, que corresponde ao que “sobra” quando a mulher “não dá conta” para realizar uma atividade, ou o que gostam de fazer, consubstanciando em uma ajuda periférica e superficial e não obrigatória. As autoras, concluem que as responsabilidades de cuidado e tarefas domésticas, persistem a maior parte para as mulheres e não em uma divisão equânime de tarefas. Ainda, os resultados desta pesquisa, mostraram que a participação dos homens nos afazeres domésticos, independente da profissão, estaria condicionada a sua jornada de trabalho e flexibilidade, facilitando a dedicação à família (Ibid. 2012).

Por fim, para Bruschini e Ricoldi (2012) e Grossi (2003), poderia haver uma quebra de paradigmas em tarefas e papéis sociais que são esperados de uma mulher e um homem, dentro da família pela sociedade. Considerando isso, entendo em Bruschini e Ricoldi (2012) e Grossi (2003), o esperado seria que conjuntamente os membros da família possam pensar e criar estratégias, rotinas, práticas, hábitos que produzam aprendizado ao realizar novas funções, rompendo com a mentalidade que impõem tarefas tidas exclusivas como femininas e masculinas.

Por isso, Spinelli-de-Sá, Lemos & Cavazotte (2017), Coelho (2016), Oltramari, Grisci & Eccel (2015) e Bruschini e Ricoldi (2012), mostram que pode haver uma ausência de interesses por parte das corporações em olharem às condições impostas pela formação das famílias, proporcionando condições por meio do qual a igualdade de gênero pode ser

desenvolvida, pois as construções sobre a masculinidade como paternidade são abordagens essenciais na análise de reprodução e podem influenciar a carreira feminina.

Chamou minha atenção, quando Coelho (2016), mostra que na Noruega, a legislação nacional estabelece 8, 5 meses de licença parental, das quais somente 10 semanas são para o pai, e 10 semanas para a mãe, as outras semanas são distribuídas de acordo com a escolha dos pais. Enquanto no Brasil, a CLT garante 120 dias de licença maternidade remunerada (garantido pelo artigo 7º da Constituição Federal).

Para as instituições bancárias que aderiram à lei da empresa cidadã (Lei nº 11.770/2008), a Convenção Coletiva de Trabalho da categoria bancária garante a extensão de licença maternidade totalizando 180 dias. Enquanto a licença paternidade de apenas 5 (cinco) dias foi concedida pela Constituição Federal/88 (conforme art. 473, III da CLT), o que representa menos da metade da licença norueguesa (FETEC, 2015; COELHO, 2016).

Um comunicado do IPEA (2022) mostra que as empresas que adotam a licença maternidade de 180 dias atraem as mulheres. O estudo constatou um aumento médio de (5%) no número de contratações entre aquelas que participam do Programa Empresa Cidadã, nos primeiros anos do programa (Ibid., 2022).

A pesquisa de Coelho (2016) realizada em uma empresa global norueguesa no Brasil, em dados coletados com 87 entrevistados (51 mulheres e 36 homens), mostrou que (70%) das mulheres responderam que gostariam de ter uma licença parental mais longa, comparado com apenas (39%) dos homens. Ainda nesta pesquisa, (19%) das mulheres, disseram que a maternidade/paternidade pode ser um entrave para a ascensão na carreira, enquanto nesse quesito, apenas (3%) dos homens declararam esse impedimento. No caso, para as lideranças femininas (20%) também foi essa escolha sobre a maternidade/paternidade ser um limite para a carreira. Em outra direção (0%) dos líderes masculinos responderam esse impedimento no crescimento profissional.

Diante desses dados, entendo que as respostas dos entrevistados sobre questões que envolvem família e trabalho, ainda mostram que há desigualdades de gênero, principalmente, quando Coelho (2016), mostra que a maioria dos homens nesta pesquisa, nunca pensou em uma licença paterna por mais tempo, ou que isso fosse alguma dificuldade para sua carreira. Portanto, os homens nesta pesquisa não expressam dificuldades para conciliar a família e carreira, como as mulheres.

Com base nessas discussões trago no Quadro 4 o conceito de família explorado nesta seção.

Quadro 4. Elemento teórico de Família.

Elemento teórico	Principal conceito
Família	Uma organização social, compondo uma diversidade de membros e diferentes arranjos sociais de forma majoritariamente não nuclear.

Fonte: Elaborado pela autora (2022), com base Cardoso, Gomes e Silva (2019) e Grossi (2007).

Na próxima seção apresento as cooperativas como uma forma alternativa de organização, visando o aprimoramento do ser humano nas dimensões social, econômica e cultural, refletindo sobre a equidade de gênero.

5.1 COOPERATIVAS E COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Essa seção apresenta as organizações cooperativas baseadas na cooperação, cuja característica comum é compartilhar os princípios fundamentais do cooperativismo, em oposição à competitividade (BISCARO, HERNANDES e SANTOS, 2020; WEBERING, 2020; KROPOTKIN, 2009) por ser considerada uma forma de elevar às pessoas a desenvolver mais humanidade em ações de coletividade.

Minha proposta, ao tratar a cooperativa, parte das contribuições de Biscaro, Hernandez e Santos (2020), Webering (2020), Cançado *et. al.*, (2015), buscando apresentar o cooperativismo como um movimento alternativo às desigualdades econômicas e sociais, fomentando melhorias nas comunidades. Assim, busco destacar essa relevância, me pautando nas colocações de seus representantes como Beraldo (2020), e no Paraná, Ricken, (2021) e Ritzmann (2016), preocupados em criar iniciativas, para incentivar e contar cada vez mais com a presença das mulheres em cargos de gestão e governança, que também devem ser consideradas em estudos de carreira e gênero.

Na próxima seção, discorro sobre o tema cooperação por considerar como princípio essencial para entender as organizações cooperativas. A literatura mostra que a essência do cooperativismo está inerente no espírito da cooperação.

5.2 COOPERAÇÃO EM UMA PERSPECTIVA DE GESTÃO

Desde a antiguidade, a cooperação sempre esteve presente na vida do ser humano, em Kropotkin (2009), ela é considerada a base para a sociabilidade humana. Em Webering (2020), vejo a atividade coletiva integrando valores de não apenas trabalhar para produzir, mais sim, uma maneira de proporcionar emancipação às pessoas, formando grupos para defender seus interesses em comum.

Em Webering (2020) pude entender que a cooperação para Kropotkin (2009), afasta as tendências ao individualismo e abordagens que ignoram a questão social. Para Kropotkin (2009), o cooperativismo seria algo tão natural, que até mesmo os animais compartilham de sentimentos de ajuda mútua, solidariedade e cooperação, remetendo essa ideia como na família. O cooperativismo para Schneider (2017) apoia, protege e viabiliza econômica e socialmente a família dos associados.

A cooperação significa ação conjunta com vista ao mesmo objetivo; o cooperativismo significa o sistema, uma doutrina ou ideologia que visa à renovação social por meio da cooperação; por sua vez a cooperativa, seria uma associação de pessoas que nela ingressam voluntariamente e por meio da qual passam a fazer seus empreendimentos econômicos (NODARI e TILHA, 2017).

As cooperativas, para Biscaro, Hernandez e Santos (2020) são arranjos institucionais que estão presentes em diversos setores da economia. No Brasil, de 13 passaram a ser distribuídas em 7 novos ramos que foram unidos e, outros ressignificados que são: agropecuário; consumo, crédito; infraestrutura; saúde; trabalho, produção de bens e serviços; e transporte, tendo como característica primordial compartilhar os princípios oriundos do cooperativismo. De modo complementar, as cooperativas são organizações tendo em comum uma doutrina, que é o cooperativismo estruturado, regido por um movimento cooperativista internacional institucionalizado, denominado Aliança Cooperativista Internacional – ACI (OCB, 2020).

De acordo com Gouvêa e Ichikawa (2015), o modelo cooperativo não possui um idealizador, baseada em princípios socialistas, foi concebido a partir da visão de indivíduos com pensamentos contrários ao capitalismo vigente. Entretanto, Biscaro, Hernandez e Santos (2020) e Webering (2020), sugerem que os primeiros cooperativistas foram Robert Owen, Charles Fourier, Philippe Joseph Benjamins Buchez, Louiz Blanc, Saint Simon e Pierre Proudhon, considerados utopistas, empenhados decidiram promover mudanças na sociedade baseadas na cooperação e socialização da riqueza.

Posteriormente, os pioneiros de Rochdale em Manchester na Inglaterra, em 1844 uma associação que mais tarde seria considerada a primeira Cooperativa organizada formalmente. O movimento cooperativista conhecido como “*Society of Equitable Pioneers*”, pode ser creditado aos Pobros Pioneiros de Rochdale ou *Rochdale Equitable Pioneers Society*, que tinham como objetivo a união de forças dos trabalhadores, visando obter maiores e melhores resultados do trabalho, fornecendo bens de consumo essenciais (BISCARO, HERNANDES e SANTOS 2020; WEBERING, 2020; SCHNEIDER, 2017; CANÇADO *et al.*, 2015).

Nessa mesma linha de pensamento, Schneider (2017) considera esse empreendimento como o protótipo da moderna sociedade cooperativa, formado com vinte e oito tecelões, compondo vinte e sete homens, e uma mulher, visando diminuir alta exclusão social, agravada pelas repercussões da Revolução Industrial na Inglaterra.

A adoção de sete princípios cooperativos constitui elementos fundamentais que definem esse modelo, são legados deixados pelos tecelões como: adesão livre e voluntária; participação econômica dos cooperados; gestão democrática pelos sócios; autonomia e independência; educação, treinamento e informação, cooperação entre cooperativas, interesse pela comunidade, formadas com base no associativismo (OCB, 2020).

Chamou minha atenção, quando Naomi (2021), ressalta que a primeira mulher a ingressar em uma cooperativa que se tem notícia, parece ter sido a inglesa Elisa Brierly, em 1946, exatamente a “única tecelã mulher” a fazer parte do grupo, formado pelos tecelões de Rochdale. Com isso, a famosa cooperativa de Rochdale, foi a pioneira ao permitir que mulheres e homens participassem juntos da organização. Atualmente, Naomi (2021), considera, talvez, ser a única mulher na presidência de uma central do sistema de cooperativa de crédito brasileiro.

Outro destaque que considero mencionar, mesmo tendo uma mulher como pioneira no cooperativismo, Baldissarelli *et al.* (2018) revelam que elas ainda são uma proporção menor com relação aos homens no Sistema de Cooperativismo, como será demonstrado na seção apresentando a participação das mulheres nas Cooperativas de Crédito. Neste sentido, Gouveia (2018), destaca que no ano de 2000, a Aliança Cooperativa Internacional – ACI, pensando nas políticas de gênero, criou a 1ª Plataforma Continental da Mulher Cooperativista, programa voltado ao aumento da participação feminina nas cooperativas, com o objetivo principal de ampliar a capacidade decisória da mulher cooperada e estimular novas lideranças (Ibid., 2018).

É neste sentido que para Oliveira *et al.* (2018), as mulheres podem ser consideradas como agente na promoção e desenvolvimento de uma região, assim suas ações coletivas se

configuram em um dos principais intermediários, promovendo reflexões para reduzir as diferenças de gênero nas esferas sociais e intrafamiliar.

Contudo, Gouvêa e Ichikawa (2015), consideram que a atuação das cooperativas no mercado atual, afastou-se da proposta inicial, idealizada pelos trabalhadores de Rochdale, quando visavam uma alternativa ao capital, ou seja, a cooperação em sua concepção original, assim como outras empresas, sua ênfase está na maximização de resultados, como na vantagem competitiva. Posição semelhante, Junges e Moreira (2019) mostram que as cooperativas mesmo visando à solução de problemas econômicos por meio da solidariedade humana, baseados em princípios da ação coletiva, promovendo a equidade, esse não seria seu foco estratégico. Por sua vez, seria mais voltado para eficiência econômico-financeira.

Ao contrário do que tem sido disseminado, para Biscaro, Hernandez e Santos (2020); Webering (2020), a consolidação de um sistema econômico baseado na competição, não eliminou a cooperação. Exatamente, isso pode explicar o fato de as cooperativas continuarem surgindo mesmo em meio a um ambiente hostil em que se configurou.

Assim, Biscaro, Hernandez e Santos (2020), Webering (2020) e Schneider (2017), defendem que o cooperativismo, constitui-se de uma base econômica e social, baseada na ajuda mútua e não na concorrência e competição (KROPOTKIN, 2009), sem abster-se do melhor uso possível de recursos no desenvolvimento de suas atividades. Portanto, o cooperativismo se preocupa com o aprimoramento do ser humano nas dimensões social, econômica e cultural (BISCARO, HERNANDES e SANTOS, 2020; OCB, 2020).

Diante dessas aparentes contradições, Biscaro, Hernandez e Santos (2020) ressaltam diversas críticas surgem aos modelos cooperativos atuais por se aproximarem das empresas voltadas à maximização de lucros. Em outra direção, Biscaro, Hernandez e Santos (2020) e Webering (2020), mostram que diversos pesquisadores defendem uma necessidade de entender que o cooperativismo não está atrelado a ganhos econômicos, mas ganhos sociais.

É neste sentido que as autoras, defendem assegurar a natureza do cooperativismo buscando uma conciliação entre cooperação e competitividade, considerando que os valores como: solidariedade, liberdade, humanismo, democracia, igualdade e justiça social, visam eliminar os desajustes sociais, procurando construir uma nova maneira de processar economia (OCB, 2020).

Para Schneider (2017), esse seria um processo de aprendizagem, ajudando no desenvolvimento de estratégias, promovendo a longevidade e manutenção da identidade das cooperativas. Já para Ribeiro *et al.* (2020), possivelmente conquistando a fidelidade por parte de seus cooperados. Neste sentido, Ribeiro *et al.* (2020) e Schneider (2017) ressaltam que as

cooperativas enfrentam dificuldades quanto ao individualismo, quando o cooperado participa das cooperativas apenas nos momentos em que ela disponibiliza maiores vantagens para seus negócios e sua produção em relação aos atravessadores de mercado.

Esse fato, para Ribeiro *et al.* (2020) pode levar a uma infidelidade, quando deveriam honrar o compromisso que assumiram no momento que decidiram associar-se perante os princípios e valores da cooperação. A fidelidade por parte dos cooperados seria essencial para o desenvolvimento econômico da cooperativa, como forma de garantir sua longevidade. Estabelecendo não apenas um vínculo comercial, em que o dinheiro seja o ponto determinante para sua participação, mas quando atuam tanto nas operações, quanto nas decisões, sobretudo, quando cultivam uma relação duradoura com a cooperativa (Ibid., 2020).

O fato do ser humano cooperar para ser bem-sucedido, para Webering (2020) e Kropotkin (2009), favorece o grupo de pertencimento, transformando as relações que atualmente parecem mais individualistas em ações cooperativistas. Por fim, Webering (2020) afirma que não seríamos apenas competitivos, mas também “somos cooperativos”. Diante disso, a autora chama a atenção à necessidade para que o conhecimento sobre cooperação cooperativa seja reconstruído.

Na próxima seção, apresento o cooperativismo como um sistema de crédito, tendo como alicerce as sociedades cooperativas e a formação baseada na associação e na autogestão, organizada no plano nacional e internacional.

5.3 COOPERATIVAS DE CRÉDITO CENÁRIO NACIONAL

O cooperativismo no Brasil destaca-se ocupando a 16ª posição no mundo em expressão no ramo de Crédito (OCB, 2020). Biscaro, Hernandez e Santos (2020) realizam um estudo comparativo do modelo cooperativista brasileiro, com os modelos neozelandês, francês, finlandês e italiano, eleitos como os países que possuem maior representatividade em nível mundial, nos aspectos econômico-sociais e valores éticos no Índice de Economia Cooperativa, segundo a ONU.

Os resultados destes estudos mostram que nas regiões com maior adoção do sistema cooperativo, o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) seria consideravelmente maior do que em outras. Esse fenômeno seria explicado pelos valores éticos e princípios humanos que são sustentados pelo modelo cooperativista, como uma forma alternativa de organização em contraste com modelos tradicionais atrelados à maximização de lucros, com uma proposta mais democrática, participativa e justa (BISCARO, HERNANDES e SANTOS 2020).

Contudo, entendo que há uma diferença entre as Cooperativas de Crédito com os bancos comerciais. Os bancos são considerados sociedades de capital, enquanto as cooperativas são sociedades de pessoas, por apresentar uma distribuição de riqueza de forma mais igualitária, como explica Oliveira *et al.* (2018). No sistema financeiro nos bancos, a pessoa seria considerada apenas uma cliente, já no cooperativismo, a pessoa se torna parte da cooperativa.

Em outros termos, é necessária a integralização de uma cota na qual um indivíduo investe para se tornar um sócio participativo, um cooperado (BISCARO, HERNANDES e SANTOS 2020; JUNGES e MOREIRA, 2019; SCHNEIDER, 2017; CANÇADO *et al.*, 2015). Comparando as características de uma cooperativa com uma empresa mercantil, as diferenças são descritas no Quadro 5.

Quadro 5. Diferença entre o Modelo Cooperativo e o Modelo das Empresas Mercantis

COOPERATIVA	EMPRESA
Sociedade de pessoas	Sociedade de capital
Retorna sobras para o cooperado	Distribui lucros ao capital
Cada associado, um voto	Quanto mais capital, maior poder de voto
Conselho de Administração eleito pela Assembleia Geral de cooperados	Conselho de Administração definido pelos sócios

Fonte: Biscaro, Hernandez e Santos (2020).

O que diferencia as sociedades cooperativas das sociedades de capital, para Schneider (2017) seria que nas cooperativas cada associado tem direito apenas a um voto; já nas sociedades de capital o voto seria proporcional ao capital de cada investidor. Diante disso, em Ribeiro *et al.* (2020) e Oliveira *et al.* (2018) entendo que as cooperativas se diferenciam de empresas mercantis, pois são consideradas uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente. Assim, como uma filosofia de vida, juntas buscam transformar o mundo em uma sociedade mais equitativa, e na inexistência de qualquer discriminação baseada em gênero, raça, classe social, política e religiosa (SISTEMA OCEPAR, 2021).

Com relação a entender as diferenças entre as Cooperativas de Crédito e os Bancos Comerciais, sobre a equidade de gênero, Pinno *et al.* (2019) ao fazer este comparativo concluíram que nos bancos estudados as mulheres majoritariamente, ocupavam o cargo como caixa da Agência. Já nas Cooperativas de Crédito estudadas, as mulheres estavam mais alocadas nos níveis gerenciais e operacional do que nos bancos. Contudo, mesmo havendo mais mulheres do que homens nestas cooperativas estudadas, as autoras concluíram que havia

desigualdade de gênero nos níveis hierárquicos no cargo como gerente de Agência, no período estudado.

Outro destaque, desta pesquisa mostra que o percentual de mulheres seria mais alto nas Cooperativas de Crédito (61%) do que nos bancos (37%), devido aos programas desenvolvidos para promover a equidade de gênero nas cooperativas, atraindo as mulheres a realizar esta transição. Portanto, as autoras concluem, mesmo que o intuito seja aumentar o número de mulheres nos cargos de liderança, ao longo deste estudo, as mulheres estavam em cargos inferiores tanto nos bancos comerciais, como nas Cooperativas de Crédito estudadas (Ibid., 2019).

Esses dados são reforçados pela OBC (2020), no ramo de crédito a distribuição por gênero em seu quadro social resulta em (59%) homens e (41%) mulheres, mesmo as cooperativas sendo considerado um campo favorável fomentando a inserção das mulheres, elas representam a menor proporção neste setor com relação aos homens, como pontuam Beraldo (2020) e exposto anteriormente por Baldissarelli, *et al.* (2018). Ainda, Ricken (2020), destaca, que dos 1978 presidentes em cooperativas brasileiras, somente 256 são mulheres, o que corresponde a (13%) do total. Os autores reconhecem que esse número pode ser maior relativo às mulheres em cargos de liderança.

A primeira Cooperativa de Crédito no Brasil recebeu o nome de Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, atual Sicredi Pioneira, fundada pelo padre suíço Theodor Amstad em 1902, conjuntamente com colonos alemães, com sede em Nova Petrópolis – RS. Em 23 de março de 1996, ocorreu a autorização de funcionamento do primeiro Banco Cooperativista – Bansicredi, (SISTEMA OCEPAR, 2021).

Assim, à medida que fui me deixando conduzir para estudo das Cooperativas de Crédito, vejo em Biscaro, Hernandez e Santos (2020), que as cooperativas são organizações que assumem compromissos voltados para a educação dos membros. Além disso, elas também terão que desempenhar seu papel de inclusão social, econômica e cultural, contribuindo por meio de suas atividades para o desenvolvimento na comunidade onde está localizada.

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, (2020), em um estudo recente realizado em 2019, (50%) das Cooperativas de Crédito do país estão presentes em municípios com até 12 mil habitantes. Ainda segundo esta pesquisa, o sistema cooperativo possui uma maior atuação em municípios menos urbanizados, com até 40% da população concentrada no campo.

Esses dados reforçam a atuação das cooperativas, como explica Campos Neto (2019), com a criação da Agenda BC# dedicando especial atenção às dimensões da Inclusão e Educação, principalmente chegando às comunidades rurais levando acesso ao sistema financeiro àqueles que mais precisam. Talvez, às pessoas e comunidades que não poderiam de outra forma ter acesso a serviços financeiros em tempos de crise, como apontam os estudos de Souza, Bressan e Carrieri (2021).

O Banco Central do Brasil (BCB, 2020), classifica como instituições financeiras os bancos comerciais com a participação exclusiva das Cooperativas de Crédito. A nova Constituição do Brasil de 1988, conforme o art. 5º concede ao cooperativismo a autonomia e independência na gestão e administração de seus negócios, vedando a interferência governamental de seu funcionamento (SISTEMA OCEPAR, 2020).

Segundo Cançado *et al.* (2015), a Lei nº 5764, de 1971, p. 1, as cooperativas são definidas como “sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados”. O ramo de crédito que é o de atuação da cooperativa estudada são instituições financeiras que atuam em uma modalidade semelhante aos dos bancos múltiplos tendo em vista oferecer soluções financeiras, produtos e serviços de acordo com a necessidade de cada cooperado, entre outras operações e atribuições previstas na legislação (Ibib., 2015).

Ademais, Ricken (2021), considera que o cooperativismo, tem mantido firme a sua missão de estar ao lado das pessoas, auxiliando em suas necessidades. Afinal, o autor afirma que o foco do cooperativismo de crédito são as pessoas, sobretudo uma atividade sem fins lucrativos, como uma alternativa ao banco privado (CANÇADO *et al.*, 2015).

Na próxima seção, apresento brevemente, o histórico do cooperativismo de crédito no Paraná.

5.4 HISTÓRICO DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO PARANÁ

De acordo com Ritzmann (2016) o cooperativismo no Paraná, aproximadamente no ano de 1829, teve os primeiros movimentos marcados pela prática da cooperação que foram repassadas dos pioneiros para o cotidiano das atividades na comunidade, como na compra e venda de produtos, quanto nas necessidades de educação e lazer.

Contudo, segundo o autor, as cooperativas não tinham entre elas uma interação sistêmica, muitas vezes concorrendo com as demais. Diante disso, em 1971, por decisão de 34 cooperativas paranaenses, elegeram a criação da Organização das Cooperativas do Estado do

segundo maior ramo e representatividade de faturamento do Estado, respondendo por aproximadamente (6,76%) do resultado consolidado pelo setor (SISTEMA OCEPAR, 2020).

De acordo com Ricken (2020), a importância desses números seria em virtude de o cooperativismo no Paraná ter um diferencial relacionado ao planejamento estratégico, realizado conjuntamente entre seus representantes para o desenvolvimento econômico e social de pessoas. Especialmente, por valorizar e viabilizar projetos e histórias relatadas buscando o envolvimento e inserção das mulheres com o cooperativismo.

Considero importante mencionar, que esse estudo será realizado em uma Singular de Cooperativa de Crédito da região Norte do Paraná, situada na cidade de Londrina. Sua regional – a SUREG – Superintendência Regional se encontra na cidade de Maringá – PR, porém com abrangência nacional.

Na sequência, apresento algumas iniciativas realizadas pelas Cooperativas de Crédito no Norte do Paraná incentivando mulheres à liderança, ampliando a presença no setor.

5.5 PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO NO PARANÁ

Ao me aproximar dos estudos nas Cooperativas de Crédito no Paraná, vejo que Ricken (2020) entende o cenário nacional das mulheres em postos de liderança e gestão, mostrando que a cooperativa paranaense, em seu quadro social, está tendo um foco em mulheres. Essa ideia iniciou em meados de 1960, com a União Feminina da Castrolanda, em 1998, com a constituição do Serviço Nacional de Aprendizagem do Paraná (SESCOOP/PR).

Contudo, os representantes perceberam, inicialmente, que os cursos e treinamentos, eram voltados para temas como artesanato, culinária, corte e costura, jardinagem, ou seja, a formação da mulher ainda estava um pouco restrita às atividades domésticas. A fim de compreender as práticas dessas atividades tidas como femininas, utilizo os estudos etnográficos de Oliveira *et al.* (2016). As autoras mostram que estas práticas são consideradas articulações culturais, na construção de vínculos afetivos, repassados entre as gerações para as mulheres da família. Portanto, podem ser consideradas questões de gênero (Ibid., 2016).

Diante disso, Ricken (2020) afirma que os representantes das cooperativas paranaenses, notaram que apesar dos programas de incentivo para que elas estivessem mais presentes nos espaços públicos, sem pretensão, reforçavam o papel da mulher em funções consideradas como sendo femininas. Ainda neste entendimento, um destaque do relatório publicado na Revista Saber Cooperar, apresenta que (80%) das tarefas domésticas são feitas

por mulheres, dificultando sua inserção e permanência no mercado de trabalho, como já dito (Ibid., 2020).

Abro um parêntese aqui, para ressaltar que esses eventos não eram exclusivos para as Cooperativas de Crédito, e sim, Ricken (2017) está se referindo ao cooperativismo, abrangendo todos os ramos. A minha intenção aqui, é apresentar as iniciativas que buscam aumentar a presença das mulheres nos cargos de liderança, contudo, considero mencionar não ter encontrado trabalhos e dados que focassem exclusivamente, nas Cooperativas de Crédito no Paraná.

Por exemplo, Ricken (2020) destaca em relação à ocupação de postos de trabalho e associação às cooperativas, em 2020, elas somam (45%) dos empregos e (54%) do quadro social nas cooperativas paranaenses. Com relação aos postos de liderança são: 96 conselheiras, 76 integrantes em diretorias e 11 mulheres atuando como presidentes de cooperativas no Paraná. Ressalto, os dados encontrados são sempre referentes às mulheres nos setes ramos do cooperativismo.

Em dados mais recentes, o quadro laboral das Cooperativas de Crédito do Estado do Paraná, representam cerca de (49%) do gênero masculino e (51%) do gênero feminino. Portanto em 2021, este ramo passou a ter uma composição maior de mulheres pela primeira vez na série histórica (SISTEMA OCEPAR, 2021).

Contudo, Zanella (2021; 2020) e Ricken (2020), destacam abordar a presença da mulher não apenas no quadro social ou laboral, mas procurando levar para o interior das cooperativas o incentivo e a valorização da mulher em carreiras de liderança, incentivando sua participação. Essa seria uma resposta da OCB à questão da equidade de gênero, afastando a ideia de uma discussão apenas filosófica e conceitual, para se tornar prática e real, uma vez que ainda são lentas e díspares (BALDISSARELLI, *et al.*, 2018; OLIVEIRA *et al.*, 2018).

Outro destaque seria a pesquisa com base de dados calculada pelo Índice de Empoderamento e Desenvolvimento de Gênero (IEDG) com mulheres em uma cooperativa agrária no Paraná. Os resultados apresentados por Oliveira *et al.* (2018), mostram que a participação das mulheres em ações coletivas como o cooperativismo tem sido fundamental para um processo no sentido de mudar a distribuição de poder, tanto nas relações interpessoais, familiares, como nas relações institucionais na sociedade.

Essa questão para as autoras representa uma estratégia de desenvolvimento de uma região, e possível redução das diferenças de gênero. Assim, para Oliveira *et al.* (2018) e Ricken (2017), o aumento de poder na esfera política corresponde às tomadas de decisões,

mas isto, não está relacionado apenas ao poder de voto, mas ao poder da ação coletiva para que a mulher seja vista e ouvida.

Neste sentido, percebo que para Ricken (2017), o sistema Cooperativo do Paraná, iniciou um trabalho para estimular o protagonismo feminino, um incentivo para que as mulheres trilhem caminhos de liderança, acreditando que esse número pode aumentar. Diante disso, a OCB (2018), em seu site oficial destaca: “As mulheres não querem ocupar o espaço dos homens no mercado, mas o delas”!

Assim, surgiu em mim uma suposição, seriam as Cooperativas de Crédito um espaço facilitador onde as mulheres têm oportunidades na ascensão da carreira, galgando postos de liderança, cargos de gestão, sem que haja distinção ou tratamento privilegiado entre mulheres e homens?

Para Beraldo (2020), o cooperativismo desde o início tentou assegurar oportunidades iguais para mulheres e homens. Apesar de um avanço significativo nos últimos trinta anos, as mulheres ainda reivindicam espaços que não foram possíveis de serem alcançados anteriormente, principalmente na área de Administração, como já dito.

Embora a participação e presença da mulher nas cooperativas, a cada ano registrem um aumento, parece que elas ainda encontram resistência e preconceito, como dificuldades para ocuparem cargos e posições consideradas tradicionalmente pertencentes aos homens, como já dito por Pinno *et al.* (2019), Baldissarelli *et al.* (2018) e Oltramari, Grisci & Eccel (2015). Diante disso, Ricken (2017) considera que as mulheres podem encontrar no cooperativismo, o modelo de negócio ideal para seu desenvolvimento pessoal e profissional, pois este ramo de negócio teria um jeito mais humanizado de gerar resultados socioeconômicos, em prol de um mundo melhor para todos, trabalhando em coletividade (Ibid., 2017).

Diante disso, noto algumas estratégias usadas pelos representantes do cooperativismo para atrair cada vez mais o público feminino. Uma delas seria usando histórias de outras mulheres, mostrando que elas podem alcançar o que almejam independente do gênero. Na edição da revista Paraná Cooperativo em 2017, pude ver como tema central a mulher: “Retrato da mulher cooperativista”, mostrando bons exemplos de mulheres podem ser inspiração para outras ocupar espaços naquilo que propuseram fazer. Considerando o contexto cultural de cada região onde a mulher está inserida, para ampliar a inserção feminina no ambiente cooperativo (RICKEN, 2017).

A presidente do Sicredi Nossa Terra PR/SC, Carrara (2020), relata quando assumiu o cargo de gerente, começou a desenvolver projetos para inclusões de mulheres,

consequentemente, isso abriu portas para elas ingressassem na cooperativa. Assim, a autora considera que o envolvimento das mulheres em atividades, como por exemplo, no Comitê de Mulheres do Sistema (OCB), seriam fundamentais para que o protagonismo feminino aconteça (SISTEMA OCEPAR, 2020).

Ainda neste contexto, Beraldo (2020) explica que pensando em melhores oportunidades para todos, a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), criou o Comitê de Gênero mundial, para ampliar a participação e visibilidade das mulheres nos organismos de decisão e de poder do movimento cooperativista. Outra conquista da ACI, foi o lançamento da Coopergênero, um instrumento de política pública, que visa à promoção da equidade entre mulheres e homens e a família, no âmbito do cooperativismo. Neste entendimento, Beraldo (2020) e Baldissarelli *et al.* (2018), Gouveia (2018) e Oliveira *et al.*, (2018) afirmam, que as cooperativas seriam mais inclusivas do que outros modelos econômicos.

Essas iniciativas, para Baldissarelli *et al.* (2018) e Gouveia (2018), reforçam a ideia de criar estratégias e oportunidades para as mulheres enfrentarem toda situação que possa dificultar à igualdade de gênero, ou seja, romper com o preconceito e exercer a sororidade (conceito essencial do movimento feminista que significa estimular o apoio entre as mulheres).

Como exemplo, foi a inauguração em maio de 2021, de uma agência exclusiva para o atendimento personalizado, valorizando as mulheres, da Cooperativa de Crédito Sicoob Ouro Verde, na cidade de Londrina – PR. Essa mesma iniciativa aconteceu na cidade de Maringá – PR, quando o Sicoob Metropolitano reinaugurou a Agência Mulher, um ponto de atendimento exclusivo dedicado às mulheres empreendedoras, promovendo o espírito cooperativista na região (SISTEMA OCEPAR, 2021).

Outro exemplo, mesmo online, os eventos do Comitê Mulher – 4º Summit Mulher, realizado pela Central da Sicredi PR/SP/RJ, propõe uma reflexão sobre o poder da realização, com iniciativas para repensar a construção cultural nos ambientes onde as mulheres estão inseridas, destacando a importância de desenvolver soluções práticas que ajudem no seu cotidiano (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2020).

Embora, majoritariamente as cooperativas sejam um ambiente masculino, o cooperativismo tem se apresentado ao longo da história, como uma alternativa para enfrentar as desigualdades entre os sexos. Diante disso, a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) entende a necessidade de promover oportunidades iguais nas cooperativas (RICKEN, 2017).

Finalizando, a Korn Ferry³, uma empresa de consultoria global, realizou uma pesquisa para criar o Avanço Exponencial das Mulheres (Advancing Women Exponentially, AWE), uma solução abrangente desenhada para dedicar a desigualdade de gênero na liderança. Os resultados, de maneira clara mostram que poucas mulheres pretendiam ou nem mesmo pensaram em ser CEOs⁴ até que alguém lhe dissesse explicitamente que isso era possível. Diante disso, chamou minha atenção quando a Korn Ferry sugere uma compreensão coletiva para que as organizações possam criar e comunicar oportunidades que envolvam e encorajem as mulheres a se candidatarem a cargos de liderança.

Assim, considero que essas histórias podem ser uma fonte de inspiração para que as mulheres possam ascender em suas carreiras, desde que seja o propósito de cada uma delas. Considero mencionar, pouca atenção tem sido apresentada com relação a mulheres gerentes em Cooperativa de Crédito no Paraná, visto que a maior parte da literatura aborda a participação das mulheres em cooperativas agropecuárias, ou em cooperativas no âmbito nacional.

Seguindo o mesmo pensamento de Pinno *et al.* (2019), considero ressaltar ter encontrado poucos trabalhos que discutissem sobre as mulheres nas Cooperativas de Crédito, devido ao contexto histórico delas no mercado de trabalho, uma vez que ocupam níveis inferiores na hierarquia da cooperativa, sugerindo pouco, ou talvez nenhum poder de decisão.

A partir do que dispõe a literatura busquei compreender a configuração que ocorre entre carreira e família e se tal interação tem a influência de gênero. A seguir, apresento os procedimentos metodológicos que foram desenvolvidos nessa pesquisa.

³ A Fortune 1000 é uma revista que publica o ranking das 1000 maiores empresas dos Estados Unidos por receita total para seus respectivos anos fiscais. Conhecida pelo seu incomparável acesso e influência entre os executivos tomadores de decisão e empresas mais poderosas a nível mundial, a revista americana significa “negócios”.

⁴ Chief executive officer (CEO), ou Chefe Diretor Executivo (CEO), considerado uma das funções mais importantes e influentes em qualquer organização, que é a liderança. Glick (2011), explica que diversas teorias buscam compreender a amplitude de suas funções (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002; Mintzber, 1973; Steiner, Kunin e Kunin, 1981).

6 PERCURSO METODOLÓGICO

Nessa seção descrevo os caminhos que foram percorridos em termos metodológicos. Apresento o tipo de pesquisa, as participantes que fizeram parte desse estudo, os instrumentos de coleta de dados, para então discorrer como realizei a análise dos dados.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO

Para compreender como gênero influencia a configuração das relações entre carreira e família das mulheres gerentes que trabalham em organização Cooperativa de Crédito no Norte do Paraná, adoto a pesquisa de natureza qualitativa, por ser mais apropriada quando o estudo é de caráter exploratório (MINAYO, 2002). A primeira etapa exploratória da construção do projeto foi definir o objeto desse estudo: carreira e família, promovendo minha aproximação com o fenômeno estudado, permitindo uma visão geral sobre o fato.

A escolha da pesquisa qualitativa busca compreender o fenômeno em toda a sua complexidade e oferece possibilidades de interpretação de forma mais aprofundada na realidade das entrevistadas (MINAYO, 2012). Para Denzin & Lincoln (2005), a palavra qualitativa implica na ênfase sobre os significados que as pessoas conferem aos acontecimentos, revelando suas experiências, sentimentos e opiniões.

Durante a minha busca sobre o tema carreira e gênero, me aproximei dos estudos de Oltramari, Grisci & Eccel (2015), com executivos (homens) bancários, que investiam em sua carreira, e as implicações dessas decisões na carreira para as esposas entrevistadas, que optavam pelas demandas familiares em detrimento da carreira. Notei, que a visão de carreira e família de executivos bancários de Oltramari, Grisci & Eccel, (2015), poderiam contribuir para esse estudo com mulheres, por ser realizado no contexto brasileiro, e as Cooperativas de Crédito por tratar-se de instituições financeiras. Considerando a proposta do meu estudo, Pinheiro (2008), explica que o termo executiva também se aplica às mulheres gerentes.

Assim, seguindo Minayo (2002) e Fontana & Frey (2005), por meio de uma revisão teórica em publicações nacionais e internacionais no tema, na área da Administração, busquei estabelecer um diálogo entre a teoria existente aproximando do conhecimento para me ajudar na problematização sobre carreira, gênero, mulheres e cooperativa, que compõem o sentido entre as coisas, fatos e fenômenos humanos, isto é o recorte da realidade a ser estudada.

Em estudos anteriores na temática de carreira e família na trajetória de mulheres e liderança feminina, ou ocupando cargos de gerência, não encontrei pesquisas que foram

desenvolvidas em Cooperativa de Crédito no Norte do Paraná, durante o período de busca entre janeiro de 2015 e outubro de 2020. Contudo, destaco que os termos escolhidos podem não contemplar a totalidade de documentos publicados que fazem referência às palavras mencionadas em pesquisas da área. Ressalto que a estratégia utilizada não esgota as possibilidades de investigação, já que o estudo em questão não se trata de validação de análise bibliométrica, mas sim, como forma de compreender melhor a temática proposta e as contribuições para área de Estudos Organizacionais.

De modo geral, e com auxílio de outros estudos, entendo que pouca atenção tem sido apresentada por pesquisadores nos temas sobre carreira e família no campo da Administração. A pesquisa de Vaclavick *et al.* (2017), revelou apenas 5% de (8/176) artigos selecionados, discutiam sobre família, no período entre 1997 e 2016.

Nesta temática, notei que geralmente são estudos empíricos e replicam conceitos estrangeiros, ou apenas apresentam um mapeamento sobre carreiras das mulheres por meio da bibliometria no campo da Administração, na discussão dentro dos estudos organizacionais, no Brasil (ANDRETTA e SANTOS, 2018; SANTOS, 2017; VACLAVICK *et al.*, 2017).

No caso com mulheres executivas que estão no alto escalão, os resultados mostraram que as pesquisas são ainda mais restritas, e pouco exploradas na área da Administração, como mostram Antunes *et al.* (2018). Diante disso, considero possíveis contribuições avançando na literatura na medida em que relaciona configurações sociais e gênero, visto que as pesquisas para estes autores ainda são mais restritas.

A escolha desse *lócus* de coleta de dados, com o tipo de recorte transversal ajudará ver a dinâmica que ocorre na interação social das mulheres participantes deste estudo, na tentativa de entender suas histórias estabelecendo uma relação entre a pesquisadora e esse grupo estudado, envolvendo uma troca de aprendizado (TRIVIÑOS, 1987).

Durante a Pandemia da Covid-19, eu estava estudando e trabalhando em *home-office*. Diante disso, fui convidada por uma mulher gerente dessa Cooperativa de Crédito, para assistir uma Live para mulheres. O intuito desse projeto era falar sobre o protagonismo feminino, compartilhando histórias de mulheres que pudessem inspirar outras, naquilo em que elas se propõem a fazer. Considero mencionar, o interesse em pesquisar as mulheres gerentes, surgiu após assistir a Live no YouTube, apresentada pela gerente regional, desta Cooperativa de Crédito em estudo, com o tema: Prosa com a produtora - no dia do Produtor Rural, principalmente, quando elas diziam: “O papel da mulher é o que ela escolhe fazer”, senti que esse poderia ser meu campo de estudo.

Santana e Silva (2018) facilitam minha compreensão da identidade da mulher, não sendo determinada por sua compleição biológica, antes por sua absorção social, enquanto ser humano. E neste caso, a mulher pode sim, desenvolver qualquer atividade que um homem desenvolva, e ocupar os lugares que ela quiser (Ibid. 2018).

Segundo Minayo (2002), a ênfase da pesquisa qualitativa, trabalha com motivos, aspirações, crenças, valores, opiniões, mostrando-se adequada para o presente estudo, quando busco compreender aspectos subjetivos, nos modos de pensar, sentir, relacionar e agir, mais profundos nas relações de gênero e não apenas a ação relativa à carreira, mas também aprofundar no mundo de significados da vida social que as mulheres atribuem à carreira e família.

Ademais, o estudo qualitativo, para Minayo (2009), se preocupa, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, permitindo utilizar a coleta de dados sem medição numérica, mas sim interpretado a partir da realidade vivida e compartilhada pelas mulheres gerentes. A abordagem qualitativa, valoriza a aproximação entre a pesquisadora e as pesquisadas. Em Denzin & Lincoln (2005), entendo que não serei neutra, quando busco compreender e interpretar os dados empíricos e, articulá-los com a teoria (FONTANA & FREY, 2005; MINAYO, 2002) que fundamentou o projeto. Para Minayo (2009), essa interferência faz parte de todo sistema de magia de transmitir, das condições históricas socioeconômicas e culturais, da própria natureza da pesquisa social que nunca é neutra.

A escolha da Cooperativa de Crédito como campo de pesquisa, foi quando os representantes destacaram a presença da mulher no cooperativismo, não apenas no quadro social. Ao invés disso, Beraldo (2020), Ricken (2020; 2017), Zanella (2020), Baldissarelli *et al.* (2018), destacam a importância de refletir sobre o espaço das mulheres em todos os níveis hierárquicos no ambiente de trabalho, e na equidade de gênero.

Nesse momento, refleti sobre os estudos de Hryniewicz e Vianna (2018), ainda cursando as disciplinas do mestrado, sobre a representatividade da mulher em altos cargos. Fiz a conexão que as mulheres ainda não haviam superado as desigualdades de gênero em cargos gerenciais, e as dificuldades ainda persistem ao longo da carreira da mulher brasileira. Diante disso, concordo com as discussões de Fraga e Rocha-de-Oliveira (2020), Hryniewicz e Vianna (2018), Tonelli (2018), Carli & Eagly (2016), enquanto a mulher não se manifestar e se posicionar contra toda forma de discriminação, inclusive contra a divisão desigual de tarefas domésticas e cuidados com filhos/as, as mulheres em cargos mais altos dentro das organizações, vão continuar sendo exceções e casos individuais de sucesso.

Considero as contribuições para os Estudos Organizacionais, primeiramente, por questões gerenciais relativas à carreira sendo a ocupação pelo menor contingente de mulheres e, a área financeira serem atividades profissionais exercidas em setor predominante masculino, na área de Administração (BERALDO, 2020; HRYNIEWICZ e VIANNA, 2018; SPINELLI-DE-SÁ, LEMOS & CAVAZZOTE, 2017; OLTRAMARI, GRISCI & ECCEL, 2015).

Ao juntar essas proposições teóricas, senti que ela poderia ser uma lacuna para minha pesquisa, identificar os elementos de gênero que influenciam a configuração da carreira e família das mulheres gerentes, e interpretar as relações de gênero presentes nesta articulação.

Após a Live quando mostrei meu interesse em realizar o estudo com essas mulheres e a Cooperativa de Crédito no Norte do Paraná, a mesma mediadora, enviou um WhatsApp para a gerente regional, que demonstrou a acessibilidade indicando outras participantes para fazer parte deste trabalho. Ela disse que seria um prazer contribuir com essa pesquisa, e estava à minha disposição para marcar uma conversa, e entender melhor sobre meu projeto.

6.2 ENTREVISTAS COMO TRABALHO DE CAMPO

A segunda etapa do percurso metodológico, o trabalho de campo, apresento as participantes deste estudo. Os critérios para participação nas entrevistas são: a) se reconhecer como mulher; b) ter vínculo com organização Cooperativa de Crédito no cargo como gerente; c) se reconhecer como pertencente a uma família.

A partir do olhar para gênero, busco compreender o contexto em que as entrevistadas se percebem enquanto mulheres, e como gênero influencia as decisões de carreira e família. A constituição física das mulheres sugere que há um sistema de diferença de acordo com as convenções sociais, produzidas culturalmente acerca do sexo. Entretanto, o biológico, no conceito teórico de Scott (2012; 1995), não determina o ser mulher. Mais do que isso, como as mulheres se reconhecem social, cultural, historicamente, enquanto seres humanos em relação a outros/as, e como o feminino estabelece significados por meio de gênero, sobre o saber para a diferença sexual.

A família envolve toda forma de organização social, e como as mulheres sentem que pertencem a um grupo, seja a partir de laços afetivos, do convívio, das relações que são mantidas entre os membros (CARDOSO, GOMES e SILVA, 2019).

Já o vínculo com a organização Cooperativa de Crédito, também delimitou as participantes desse estudo, compondo a equipe local de uma Cooperativa de Crédito, na

cidade de Londrina – PR, algumas são de outras cidades, porém fazendo parte da mesma Singular, distribuídas na região Norte do Paraná.

O primeiro contato com a gerente regional foi por WhatsApp, solicitei um horário na sua agenda para que eu pudesse explicar a minha pesquisa de mestrado. A princípio ela disse que mandaria o e-mail das mulheres gerentes para que eu enviasse o questionário para elas.

Então, solicitei novamente, um horário na sua agenda de forma presencial, no máximo dez minutos, como forma de explicar melhor como gostaria de realizar a pesquisa, que não seria do tipo *survey*. O encontro foi marcado, na semana seguinte, em uma Agência, onde ela estaria naquele dia em Londrina, e poderia me atender. Neste contato presencial, pude explicar melhor os objetivos da minha pesquisa e a forma que gostaria de proceder com as entrevistas semiestruturadas, tendo em vista uma aproximação com as participantes, que após assistir a Live tinha sido uma inspiração para escrita da dissertação.

Ao final da conversa, ela disse que gostou muito do meu projeto, por ser um assunto relevante como trabalho e família, sendo pouco falado dentro das organizações. Em seguida, sugeriu quem sabe futuramente, se eu poderia apresentar os resultados para as outras mulheres desta Cooperativa, para que elas pudessem pensar melhor sobre ações que envolvem a carreira e família. No final da conversa, ela me indicou 19 participantes para este estudo. Disse que essas seriam as mulheres mais indicadas para minha pesquisa, entendendo melhor o tema, objetivos, os fundamentos da pesquisa, bem como o envolvimento delas com o cooperativismo. Não questionei, simplesmente fui anotando no meu celular os números que ela me passava. Sabia que precisaria ver a disponibilidade e o interesse dessas mulheres em querer participar voluntariamente da entrevista.

Contudo, 3 participantes não seguiram os critérios relativos a cargos, por exemplo, como conselheira, e neste caso, não há vínculo empregatício com a organização; 2 participantes não responderam a nenhum contato ou mostrando disponibilidade para participar da entrevista; 2 participantes, apesar de serem indicadas, não tive acesso ao contato delas; 2 participantes eu fiz inúmeros contatos, contudo sem conseguir um horário ou retorno para realizar a entrevista, ou seja, não mostraram disponibilidade e interesse.

Foram selecionadas 10 participantes para a pesquisa, priorizando mulheres que exercem cargos como gerente. Nesta fase, foram realizadas um total de 10 entrevistas semiestruturadas, entre o período de 01 de novembro de 2021 a 06 de dezembro de 2021. As mulheres gerentes eram casadas com/sem filhos (as), solteiras sem filhos (as) e divorciada, no momento da entrevista. Todas as mulheres gerentes se identificaram como brancas, cisgênero, heterossexuais, e pertencentes à organização familiar. Os perfis das entrevistadas são

apresentados na Tabela 4, como forma de preservar o anonimato das mulheres, elas escolheram um nome fictício.

Tabela 4. Perfil das entrevistadas

Nome Fictício	Idade	Status	Filho(a)	Escolaridade	Tempo na Cooperativa	Cargo
Lívia	38	Casada	Sem	Pós-graduada	3 anos	Gerente de Negócios
Sofia	51	Solteira	Sem	Pós-graduada	11 anos	Gerente de Agência
Luísa	34	Casada	2	Pós-graduada	5 anos	Gerente de Agência
Ana	29	Casada	1	Graduada	6 anos	Gerente de Pessoa Física
Giovana	56	Casada	2	Graduada	12 anos	Gerente de Agência
Antonela	29	Solteira	Sem	Pós-graduada	10 anos	Gerente de Pessoa Física
Bárbara	41	Casada	2	Pós-graduada	3 anos	Gerente de Negócios
Maria	33	Casada	1	Pós-graduada	2 anos	Gerente de Negócios
Duda	28	Solteira	Sem	Pós-graduada	2 anos	Gerente de Pessoa Física
Patrícia	33	Divorciada	Sem	Pós-graduada	7 anos	Gerente de Agência

Fonte: Elaborado pela autora mediante dados cedidos pelas mulheres na entrevista.

O convite para as participantes deste estudo foi feito pelo aplicativo WhatsApp, após a gerente regional ter compartilhado os contatos comigo, no final da conversa presencial. Para iniciar a conversa fui escrevendo: “[...] você foi indicada para participar da minha pesquisa de mestrado, a respeito de mulheres gerentes, carreira, família e gênero, seria uma honra ouvir você compartilhar um pouco sobre sua trajetória profissional e a família”. O objetivo do meu estudo será compreender como gênero influencia a configuração das relações entre carreira e família das mulheres gerentes que trabalham em organização Cooperativa de Crédito no Norte do Paraná.

Em razão de a pesquisa ter sido realizada durante a Pandemia de Covid-19, não houve contato presencial com as mulheres entrevistadas, e todas as entrevistas foram realizadas através de vídeo conferência pela Plataforma Microsoft Teams, sendo gravadas com consentimento expresso por meio de aceite do Termo de Consentimento e Livre Esclarecido (TCLE), no (Apêndice 1, p.178). As entrevistas foram realizadas mediante agenda definida pelas participantes, conforme a disponibilidade de dias e horários. O link para o encontro virtual foi gerado pelo aplicativo Teams, enviado no dia anterior à entrevista, por e-mail.

A entrevista semiestruturada, como técnica para a coleta de dados, seguindo Minayo (2002), com perguntas abertas, mostrou-se relevante para este estudo, para que os relatos fossem mais livres e detalhados, abrangendo as vivências e experiências sobre a rotina entre trabalho e os compromissos familiares, códigos sociais, símbolos significativos.

Portanto, tive a oportunidade de interagir e estabelecer uma relação com as mulheres participantes desse estudo, conforme as orientações de Fontana & Frey (2005), recolhendo os

dados relatados na própria linguagem, do senso comum (MINAYO, 2012), sobre a maneira como as mulheres interpretam e dão sentido a ações sobre as situações de suas vidas, no seu próprio contexto e cultura.

As entrevistas semiestruturadas, tiveram a duração média de uma hora, não ultrapassando uma hora e trinta minutos, com a utilização de um bloco de notas, fui anotando as partes principais das falas, considerando elementos de gênero presentes na: construção da carreira, divisão do trabalho familiar, responsabilidades domésticas, estereótipos, articulação do trabalho-família, influência de gênero nas decisões de carreira e na família, o cooperativismo e a participação das mulheres.

A opção da entrevista semiestruturada, me possibilitou a coleta de fontes orais a partir de um roteiro flexível, com questões previamente definidas. Isso contribuiu para a delimitação do volume das informações relevantes, significativas apoiando nas narrativas orais, em um clima semelhante a uma conversa informal (MINAYO, 2009).

A utilização do roteiro foi apenas uma forma de evitar o afastamento do tema, e sim compreender aquela parte da vida nas falas, ligadas ao tema do estudo, a partir do referencial teórico. Esse processo me orientou a sistematizar (MINAYO, 2002), as relações da carreira e família, a percepção da influência de gênero nas decisões, guiadas por questões eliciadoras, quando elas relatavam sobre a construção entre a trajetória profissional e vida pessoal.

A utilização do roteiro usando a técnica da entrevista semiestruturada, estabeleceu um diálogo permitindo obter informações, descritas no roteiro de entrevistas pelo Quadro 6.

Quadro 6. Roteiro de entrevistas e seus respectivos temas

Objetivos		Temas	Roteiro
Objetivo Geral	Objetivo específicos		
Compreender como gênero influencia a configuração das relações entre carreira e família das mulheres gerentes que trabalham em organização Cooperativa de Crédito no Norte do Paraná	Identificar os elementos que configuram a carreira das mulheres gerentes que trabalham Cooperativa de Crédito no Norte do Paraná.	Carreira	1. Como você percebe a construção da sua carreira?
	Discutir os elementos que configuram a família das mulheres gerentes que trabalham em Cooperativa de Crédito no Norte do Paraná.	Família	1. O que você pensa sobre o papel da família nas decisões relativas à carreira?
	Caracterizar os elementos de articulação entre carreira e família para mulheres gerentes que trabalham em Cooperativa de Crédito no Norte do Paraná.	Divisão Sexual do Trabalho	1. Como ocorre a divisão de tarefas familiares?

	Interpretar os elementos de gênero presentes na articulação entre carreira e família das mulheres gerentes que trabalham em Cooperativa de Crédito no Norte do Paraná.	Gênero	1. Como você avalia que o seu reconhecimento enquanto ser mulher impacta na sua vida profissional e familiar?
		Cooperativa	1. Qual a sua percepção de como gênero e sexo, impacta na estrutura da cooperativa em que você trabalha?

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A partir disso, as entrevistadas narraram livremente sua trajetória de carreira e as relações de gênero, sem a intervenção da pesquisadora. Ao sinalizarem que haviam concluído sua narrativa, quando eu percebia alguns pontos relativos à carreira e a articulação com a família, que não haviam sido abordados, realizava alguns questionamentos que precisavam ser mais bem esclarecidos. Por exemplo, fale-me mais sobre a sua educação familiar sobre gênero. Conforme as orientações de Minayo (2002), segui três etapas: a entrevista (virtual), a escuta da gravação e a transcrição na integralidade, esse procedimento foi feito manualmente. Posterior às entrevistas, as narrativas foram transcritas de modo que não foi possível identificar as participantes, respeitando suas identidades e privacidade.

A transcrição para Minayo (2002) é uma forma aproximada para a interpretação, por isso, como pesquisadora não considerei apenas a repetição de palavras, mas sim o conteúdo social presente nas narrativas, conectando aos temas relevantes que apareciam nos relatos relacionados aos objetivos do estudo, e ao referencial teórico adotado.

Os registros das observações foram organizados por temas, sistematizados e analisados através da leitura aprofundada, agrupando as similaridades nas falas das entrevistadas, permitindo a interpretação de dados (MINAYO, 2002). Através da análise interpretativa (MINAYO, 2012; 2002), fui interpretando e reinterpretando, conforme ouvia e revia as gravações, comparando com as anotações do campo, a partir daí, foi possível fazer a categorização manual das falas. Procurei observar nos vídeos as entonações de voz, sentido das falas, considerando as expressões faciais, corporais, bem como anotar as pausas nas falas.

Considero mencionar, que concordo com Minayo (2012), senti dificuldade em terceirizar para artefatos tecnológicos, uma vez que tais dispositivos, na tarefa analítica privilegia uma etapa, e não leva em conta um contexto intersubjetivo indissociável filosoficamente, para o processo de análise na pesquisa qualitativa (Ibid., 2012).

Na terceira etapa, descrita por Minayo (2012) como análise final, procurei estabelecer conexões entre as categorias que emergiram do campo, relacionando-as aos temas de acordo com os objetivos do estudo. Neste momento, busquei apreender e compreender as categorias

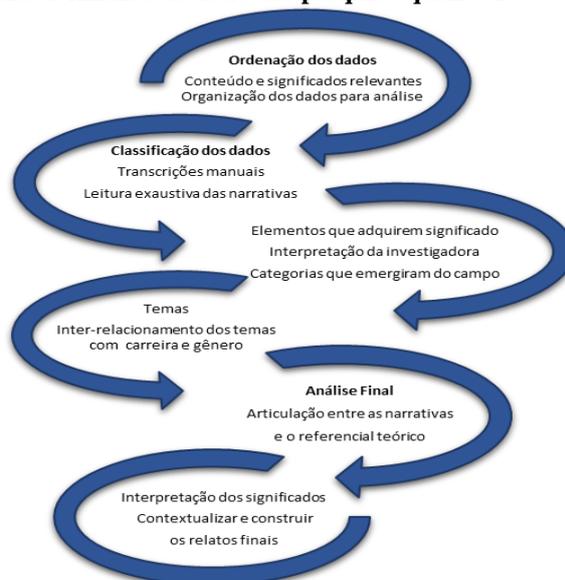
empíricas, de classificação da realidade das mulheres gerentes, à medida que fui desvendando a lógica interna do grupo (MINAYO, 2012), que davam sentido as suas vidas, relações e aspirações, tendo sensibilidade e acuidade.

As categorias de análise foram construídas a partir da leitura atenta e reiterativa das entrevistas, conforme a abordagem apropriada nas ciências sociais, proposta por Minayo (2002), onde busquei a sintonia com o referencial teórico, segundo os recortes temáticos: gênero, família, divisão sexual do trabalho, carreira e cooperativa, em um novo processo de teorização.

As categorias para Gomes (2002) são entendidas como elementos que se relacionam entre si, agrupadas em ideias ou expressões em torno de um conceito para estabelecer classificações. Considero destacar, que mesmo seguindo as etapas essenciais: a realização das entrevistas, a escuta da gravação, a transcrição, leitura e categorizações iniciais, aconteciam simultaneamente, durante a realização da pesquisa.

Sendo assim, estive presente em cada passo, haja vista para Minayo (2012), a implicação da investigadora no trabalho se constitui numa perspectiva circular, pois ela só conhece a realidade na medida em que cria. Para a análise de dados dessa pesquisa, segui os passos sugeridos por Minayo (2012; 2002), na pesquisa qualitativa e análise interpretativa, apresentada na Figura 4.

Figura 4. Análise de dados de pesquisa qualitativa



Fonte: Elaborado pela autora (2022) com base em Minayo (2012).

Considero destacar, que a interpretação, para Minayo (2002) assume um foco central, visto que ela começa durante a própria entrevista, de forma espontânea para ser usada nesse

momento da análise. Em Minayo (2012, p. 623), toda compreensão é parcial e inacabada, pois também somos seres limitados no que compreendemos e interpretamos.

Interpretar é um ato contínuo que sucede à compreensão e também está presente nela: toda compreensão guarda em si uma possibilidade de interpretação, isto é, de apropriação do que se compreende. A interpretação se funda existencialmente na compreensão e não vice-versa, pois interpretar é elaborar as possibilidades projetadas pelo que é compreendido.

Gomes (2002) ensina, que a interpretação é o ponto de partida (onde se inicia as próprias interpretações dos atores), mas também é o ponto de chegada (porque é a interpretação das interpretações). Portanto, o momento da interpretação inclui uma dimensão reflexiva. Apresento o Quadro 7, com as categorias temáticas de análise, e os principais conceitos teóricos explorados no referencial teórico.

Quadro 7. Categorias temáticas de análise

Categorias temáticas (primeira ordem)	Principais conceitos teóricos
Gênero	Elemento constitutivo das relações sociais, baseado nas diferenças percebidas entre sexos, sobretudo, dando significado às relações de poder.
Família	Uma organização social, compondo uma diversidade de membros e diferentes arranjos sociais de forma majoritariamente não nuclear.
Divisão Sexual do trabalho	Diferenças de papéis para homens e mulheres no espaço da divisão do trabalho produtivo e reprodutivo; remunerado e não remunerado.
Carreira	A sequência de experiências relacionadas ao trabalho que a pessoa adquire ao longo do tempo.
Cooperativa	Organizações financeiras formadas pela livre associação de pessoas unidas para prestar serviços exclusivos aos seus cooperados.

Fonte. Elaborado pela autora (2022) a partir de Scott (2012; 1995); Grossi (2007; 2003); Hirata e Kergoat (2020; 2007); Arthur, Lawrence & Hall (1989), Biscaro, Hernandez e Santos (2020); OCB (2020).

A partir das análises realizadas com base nas categorias temáticas foi possível sistematizar os resultados da pesquisa em categorias de segunda ordem, que emergiriam a partir das análises das narrativas produzidas pelas mulheres participantes deste estudo. Essa sistematização categórica é descrita no Quadro 8.

Quadro 8. Categorias temáticas e categorias empíricas a partir das análises das narrativas

Categorias temáticas (primeira ordem)	Categorias empíricas (segunda ordem)
Gênero	Sexo e Gênero; Reconhecimento enquanto ser mulher; Relações de poder; Ser mulher gerente; Estereótipo de Gênero; Credibilidade
Família	Família é base; Maternidade; Mobilidade geográfica; Independência Financeira
Divisão Sexual do trabalho	Responsabilidades domésticas; Parceria; Delegação
Carreira	Carreira bem-sucedida; Aspectos subjetivos (psicológicos): carreira interna; Aspectos objetivos: carreira externa; Trabalho <i>home office</i> e a pandemia
Cooperativa	A participação das mulheres gerentes na Cooperativa de Crédito; Diversidade; Equidade de gênero; Princípios do cooperativismo; Programas

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Alguns elementos dessa análise são discutidos nos tópicos que se seguem.

6.4 RESULTADOS E ANÁLISE

Para apresentação dos resultados da pesquisa, a seção está estruturada iniciando com Gênero, seguindo para Família, Divisão Sexual do Trabalho, Carreira e, finalmente Cooperativa. Apresento os elementos identificados a partir das narrativas, discorrendo sobre a influência das relações de gênero na trajetória profissional e a vida familiar, bem como a percepção sobre os possíveis impactos para as mulheres. A interpretação dos dados foi realizada a partir da lente de carreira e gênero, discutida no referencial teórico.

6.4.1 Gênero

O eixo gênero, descrito nesta dissertação, é compreendido como uma categoria, não apenas para descrever um conjunto de relações sociais, de estereótipos socialmente estabelecidos, e que se baseiam nas diferenças de sexo, mas uma construção social, que não vai substituir sexo na discussão da diferença sexual. Na sequência serão analisadas as categorias que emergiram nas narrativas como Sexo e Gênero, Reconhecimento enquanto ser mulher, Relações de poder, Ser mulher gerente, Credibilidade.

6.4.1.1 Sexo e Gênero

Apesar de gênero e sexo serem termos tão comuns no nosso cotidiano, eles não são sinônimos. Nas concepções de Scott (2012, 1995), “sexo” se refere a diferenças biológicas entre mulheres e homens. Os papéis sociais de gênero são construídos socialmente, de forma que expressam a diversidade cultural e a história de seu povo.

Durante as entrevistas, notei nas narrativas das mulheres gerentes, que gênero parece ser um eufemismo para sexo. Assim, quando mencionam sobre a educação familiar sobre aspectos que envolvem as relações de gênero, trazem essa questão de ter sido criadas em uma cultura patriarcal em que mulheres e homens são tratados de formas distintas desde a infância.

Ah, na minha casa sempre foi homem é homem, mulher é mulher. A gente sempre foi ensinado a respeitar as diferenças, respeitar a particularidade de cada um. Assim, eu tenho colegas que são homossexuais, mas na minha família a minha criação foi essa. Minha mãe me criou para ser uma mulher e casar com um homem. Meu irmão foi criado como homem para se casar com uma mulher. Então, meus pais, minha mãe é mulher, meu pai é homem, meu irmão é homem, então é [...] eu fui criada que menino joga bola, e menina brinca de boneca; **azul é de menino e rosa de menina**. Então, pra mim, hoje é esse um modelo que eu pretendo passar para meus filhos [...], não vou falar que é o correto, pra mim é o que faz sentido (Duda).

Na época não se falava muito sobre gênero né [...] é algo assim [...] parece que tá todo mundo vendo, mas ninguém fala para não virar muito questionamento, parece né [...]. Então, eu não tive nenhum tipo de educação quanto a isso, vinha muito do **rosa para menina e azul para menino** né [risos], mas ninguém falava a fundo sobre isso. Na verdade, acho que tinha que ser explicado um pouco mais que pode ter esta alteração, que é algo normal, que é igual eu falei [...] cada um decide o que quer né, e eu respeito muito, desde que a culpa não seja da sociedade, porque tem algumas pessoas que optam por outra opção sexual, mas a culpa é do mundo, a culpa é do próximo, então isso eu sou contra. Mas as pessoas que têm por decisão, e é minha escolha, eu aceito super bem (Maria).

Olha eu **não tenho ninguém na família**, né? Não passei por nada próximo assim, tenho vários amigos, mas sempre foi muito tranquilo [...] normal, de verdade [...] (Antonela).

Ah, assim, eu nasci [...] numa cultura de que homem é homem e mulher é mulher, né? E hoje, a gente está num momento muito disruptivo né [...] assim, as pessoas têm mais liberdade de expressão, uma liberdade sexual né? É [...], mas eu enquanto pessoa eu busco é claro, é uma **base**, educação familiar né [...] pra mim, homem é homem, e mulher é mulher, mas tendo até o sentimento de empatia a gente entende este outro lado né [...] a gente entende que deve ser respeitado, que não tem que ter nenhum tipo de discriminação. A gente vive num momento de inclusão, de gênero, de cor, enfim [...] de raça. Eu acho que a gente tem que acolher e a gente tem que ouvir né [...] porque todas as pessoas agregam, elas deixam experiências, deixam marcas e nenhum é igual ao outro. A gente tem que passar neste mundo fazendo conexões e relacionamentos, e não deixando discriminação, tendo uma mente aberta para mudança, a gente tem que ser uma pessoa receptiva (Luísa).

Cresci num lar evangélico [...]. Algumas religiões, mesmo no caso, a minha, ela tinha muitos dogmas, né? Muitos princípios, e isso eu me sentia dentro de uma caixa. [...] Homem, mulher, família é uma constituição **família tradicional**. Se a gente pode dizer assim, né? (Patrícia).

Percebo a maneira como as mulheres entrevistadas falaram, relacionando gênero a um processo educativo reforçado pelas próprias bases institucionais, presentes nas suas famílias, fornecendo-lhes a referência para a sua representação quanto aos papéis de ser mulher e ser homem. As diferenças entre meninas e meninos, mulher e homem, **rosa e azul**, narradas pela

Duda, a Maria, a Patrícia, não estão apenas relacionadas à questão biológica, mas pela histórica do patriarcado (TEIXEIRA e RAMPAZO, 2017; OLTRAMARI, GRISCI & ECCEL, 2015; SCOTT, 2012), que produz lugares sociais e papéis que devem ser respeitados dentro da relação familiar para sua reprodução, conforme discutido por Hirata (2015). A estrutura familiar na qual estas mulheres estão inseridas, até mesmo antes do nascimento, conferia acessórios rosa para menina e azul para menino.

Recentemente, a Ministra da Mulher, Família e Direitos Humanos, Damares Alves, em sua fala destacou: “É uma nova era no Brasil: meninos vestem azul e meninas vestem rosa (G1, 2019, p. 1), uma tentativa de manter o discurso conservador, reproduzido por autoridades públicas, estabelecendo conceito de masculino e feminino, normatizando a vida em sociedade, a partir desta lógica binária e hierarquizada, conforme discutimos ao longo da seção teórica deste trabalho.

Inclusive pelo apoio institucional que articula gênero pelas quais as feminilidades ou masculinidades podem ou não ser vividas e experienciadas, estabelecendo uma relação assimétrica, haja vista a família, religião e instituições, como o Estado, como no caso o Brasil, tem este entendimento. Com isso, toda pluralidade parece ser conflitante, excluindo outros marcadores de diferença social, como pude ver nos estudos de Fraga e Rocha-de-Oliveira (2020), relativos à classe, raça (TEIXEIRA, OLIVEIRA e CARRIERI, 2020), etnia (CASSANDRE, AMARAL e SILVA, 2016), sexualidade, apontando como o governo vai tratar as questões de gênero.

Scott (2012) problematiza gênero sujeito a reconstrução, pois a imagem que a religião e seus fiéis, a mídia, queria constituir como hegemônica da mulher e de seus papéis na sociedade, a partir de critérios biológicos e ontológicos, com a ideia da complementaridade entre feminino e masculino, reforçavam a lógica binária de gênero. É exatamente esta hierarquização social estabelecida a partir da naturalização entre o feminino e masculino que Scott (1995) define gênero como um elemento que atribui significados as relações de poder.

6.4.1.2 Reconhecimento enquanto ser mulher

Scott (2012; 1995), argumenta que as definições baseadas em regras existentes em termos de diferença sexual, sustentaram uma individualidade autônoma que era ao mesmo tempo masculina e universal. Enquanto “as outras”, buscavam confirmar a sua definição como mulheres a partir dos homens, pela categorização imposta sobre elas, carregando tensões de poder. A própria avaliação do reconhecimento enquanto mulher, como o feminino

se manifesta no cotidiano delas, revela a assimetria, na forma como se enxergam em relação a outras mulheres, ao homem, destacando o impacto disso na vida pessoal e profissional.

Eu acho que ser mulher é você, provar diariamente que você é capaz das coisas, que você aguenta, que você não é, é [...] só um **rostinho bonito**, que você não é só [...] delicada, que você não é **doce**, que você também é **firme**, que você também é uma ótima profissional, que você também consegue ser dura quando precisa, que você **dá conta das coisas**. [...] então eu acho que como mulher todo dia a gente tem que se afirmar e se reafirmar (Duda).

O ser mulher é muito especial, porque eu me sinto especial dentro de casa. O meu marido me faz eu me sentir especial. Então assim, eu sinto que eu consigo **dar conta de tudo**, é [...] consigo **dar conta** do meu bebê, consigo dar conta das minhas tarefas, consigo dar conta de ser esposa, e [...] está tudo perfeito, né? Só que não é, a gente sabe que não é perfeito, mas o meu marido me faz eu sentir, é [...] 100% especial. Ele não me exige nada. Ele sabe das dificuldades que a gente tem, então ele me apoia e ele me ajuda. E isso faz esse papel de ser mulher, ser mais leve. Então, aqui eu não tenho que falar [...] (Ana).

Impacta, muito, muito, muito. Primeiro, que homem não vive sem mulher, viu minha amiga? Eu falo, brinco, às vezes quando eu estou brava, falo assim, ai meu Deus, na próxima encarnação eu quero ser homem, mas daí acho que não quero ser não, porque vocês são bem mais fracos que nós. Nós somos **guerreiras**, nós somos **fortes**, nós somos mãe. Eu sou aquela mãe assim, minha filha está passando mal, o João (nome fictício) está lá na roça, eu mando uma mensagem, eu pego minha filha, enfim, enfio no carro e vou para Londrina. Eu sou muito **despachada**, eu sou **prática**, entendeu? (Bárbara).

Eu acho que só a mulher **dá conta** disso mesmo, porque [...] eu acredito que este dinamismo todo de ter que fazer a coisas de casa, compra, isso te dá gás até para a vida profissional, acho que deixa tudo muito ativo (gesticulando com as mãos), a mulher é mais ativa, ela tem mais esta energia, esta capacidade, planejamento, óbvio que historicamente isto está mudando. Mas meu marido, fala eu vou no mercado com você, pra escolher uma coisa, ele fica assim oh (fixou o rosto na tela do computador), olhando e fica comparando, daí eu falo: Meu Deus! (Estalando os dedos) vamo lá, vamo lá, essa agilidade e praticidade acho que a gente acaba levando isso para o trabalho [...] por isso que é mulher, **ela faz tudo**. A gente tem uma **força** muito grande, e o que ela quiser ela vai conseguir, ela vai ser, porque ela tem esta determinação [...] sinto orgulho de ser mulher (Lívia).

Eu acredito que meu crescimento profissional fez com que minha família me respeitasse mais enquanto mulher. Acho que eles me viam como uma **menina**. Acho que a sociedade também acaba impondo isso assim [...] tipo, olha você é uma **menina**, você não pode fazer isso, você é uma **menina** você não pode usar saia, e andar de tênis, você tem que fechar as pernas [...] então é isso. Eu acredito que fui ganhando espaço através destas conquistas que eu vim tendo na minha carreira (Patrícia).

Os elementos que destaquei em negrito nas falas, se referem às características atribuídas ao que as entrevistadas consideram como sendo feminino. A questão da estética, força e da idade (menina), parecem ser características importantes que são relacionadas ao que é ser mulher pela sociedade.

Há uma fala muito similar da Duda, Ana, Livia e Bárbara, o fato da mulher sempre “dar conta de tudo”, de ser considerada uma boa mãe, esposa, profissional, e estar sempre provando seu valor seja na família ou na sociedade. Percebo essa relação, quando Silva, Amazonas e Vieira (2010), revelam que há um modo de pensar que a “mulher consegue dar conta de tudo ao mesmo tempo”, ou seja, de conciliar o trabalho profissional e a vida familiar.

Portanto, os argumentos parecem estar vinculados a significados culturais situados por particularismos históricos de hierarquia, respaldados na biologia, classificação, dominação, posicionando as mulheres, com marcas de gênero, marcas de poder, conforme discutido por Silva, Santos e Amazonas (2010) e Scott (2012; 1995).

Entendo uma forma que elas destacam o ser mulher, a partir da relação com o homem, isso quando ao mesmo tempo conseguem conciliar os mais diversos papéis, ou seja, assumindo mais responsabilidades nas mais diversas esferas sociais. Durante a entrevista com a Patrícia, percebi que influências advindas da religiosidade da família, moldaram o modo dela se constituir enquanto mulher e, trouxeram algumas restrições que ela considera tanto boas como ruins. Algumas fizeram com ela pudesse decidir não em termos de orientação sexual, mas o “ser mulher” a partir de outras vivências da construção da sua carreira, e experiências em outros ambientes, como no trabalho profissional.

Com isso, outras implicações emergem com a ascensão da mulher no mercado de trabalho, Andretta e Santos (2018) destacam a tentativa de resistência cultural em manter a mulher em “seu devido lugar”. Essa sobrecarga sobre as mulheres, também advém das limitações do patriarcado, o curso da história delineou uma configuração familiar, em que os homens seriam vistos como chefes e provedores, tendo desejo de proteger o poder e seus privilégios (TEIXEIRA e RAMPAZO, 2017). No sentido de estabelecer estratégias de silenciamento das mulheres, que não podem reclamar deste lugar, pelo contrário, elas devem “dar conta de tudo” relacionado às responsabilidades privadas femininas, persistindo o modelo tradicional de dominância.

Portanto, suponho que ainda não há elementos para se pensar em uma relação equitativa entre homens e mulheres, marcadas pela fluidez de gênero, como pontua Scott (2012).

6.4.1.3 Relações de poder

O poder, para Scott (1995), seria próximo das concepções de Foucault (1987), ele se pluraliza e dissemina dentro das organizações, como dispositivo onde ele é exercido. Dentro desta organização piramidal há um chefe, e toda micropenalidade pode ser vista por meio de

processos sutis, como repressora dos discursos, dos gestos, de modo a classificar, qualificar e comparar os indivíduos em relação uns aos outros, ela homogeniza, exclui. Em uma palavra para Foucault (1987), ela normaliza.

Noto, esta relação de poder de Foucault (1987), em uma situação descrita pela Bárbara, subjugando a mulher, tentando silenciar o seu lugar de fala no espaço público, mostrando a preferência da fala do homem, colocando a mulher em segundo plano, conforme as considerações de Scott (1995), quando as mulheres foram subordinadas, subestimadas ou referidas em uma arena particularizada como menos importantes. Esse modo de agir, mesmo que inconsciente, acaba cristalizando as relações da hierarquia social, transformando em lugares de poder dentro da sociedade, marcadas pela opressão de um sexo à supremacia do outro.

A compreensão do homem sempre ser estimulado ao domínio do espaço público, como o provedor financeiro da família (HIRATA e KERGOAT, 2007), em que há uma internalização dos papéis sociais desempenhados pelas mulheres e homens na esfera privada, estabelecendo uma relação assimétrica entre os sexos, que se torna referência nas atividades profissionais diferenciadas segundo gênero. Tais elementos que configuram esse processo são destacados em negrito nas falas a seguir.

Uma coisa que me instiga um pouco, às vezes no trabalho, escuto falar lá, tal cargo, mas tem que ser homem [...] tem uma pessoa ainda na nossa Cooperativa, não vou falar nome, mas que eu não gosto dele, porque eu vejo que ele não trata as mulheres como elas deveriam ser tratadas. Sempre deixa os homens primeiro falar, sempre, sempre, sempre, faz **preferência de homem**, cargo de homem. Gislene, a **mulher é mais bonita**, a mulher é mais descolada, a mulher consegue ter filho, casa, marido e trabalha fora. O homem não faz nem três coisas ao mesmo tempo. Então, acho que tem um machismo e podem até falar que não, mas você sabe, você sente na pessoa, pela forma como ele fala com as mulheres, pela forma que ele age e pela opção de escolha que ele tem, entendeu? Então, assim, só que incomoda que nós mulheres estamos dominando o mundo, nós estamos sim! (Bárbara).

Tonelli (2018) revela que o prumo parece oscilar a favor dos homens quando o assunto diz respeito à distribuição de gênero entre os cargos de direção. A narrativa da Bárbara me fez refletir sobre as relações de poder, e o quanto elas hierarquizam os seres humanos na organização social. Assim, Foucault (1987) enfatiza que entre as diferentes formas, ela acaba colocando o homem como o ser racional e universal.

A fala da Bárbara, “a mulher é mais bonita”, revelou uma relação com o corpo das mulheres e ao atributo da aparência, pontos destacados por Hryniewicz e Vianna (2018). Existe uma estética feminina, que deve se considerar e um repertório de gênero que deve ser seguido pelas mulheres gerentes em instituições financeiras, um conjunto de elementos, como

ser elegante, posicionar o corpo de modo discreto, controlar o tom da voz, destacado pela Bárbara e a Duda, durante a entrevista, presente nos estudos de Grisci *et al.* (2015). A seguir a Imagem 1 retirada da mídia de uma Cooperativa de Crédito, demonstra a relação da mulher branca e a estética do corpo.

Imagem 1. Elegância e posição discreta do corpo



Fonte: Site Sicredi União Paraná/ São Paulo. Disponível em: <https://sicrediuniao.coop.br/>

É importante ressaltar que essa concepção da estética feminina, é uma relação que contém padrões de gênero expondo visões sexistas, modelos de beleza e padrões de feminilidade (GRISCI, *et al.*, 2015) e masculinidade (ALCADIPANI, 2020). Portanto, está relacionado a mulheres gerentes que são brancas, cis, heterossexuais, um grupo hegemônico, e não pobres. Entendo ainda nesta fala da Bárbara, um modo de disciplina resultando em corpos docilizados e subjetivamente controlados (FOUCAULT, 1987), vigentes em muitas culturas, como na sociedade brasileira. Assim, a valorização da beleza da mulher, possui como referência um parâmetro socioeconômico dominante, e paradigmas do que é ser bem-sucedido ou “perdedor” (TONELLI, 2018).

Ainda, posso ver nesta mesma abordagem da Bárbara, a ênfase do labirinto de liderança, quando ela menciona que há uma “barreira de homens bloqueando”. Para Carli & Eagly (2016), isso mostra que o avanço para as mulheres não seria impossível, intransponível, mas um caminho conquistado com perseverança, esforço, considerando o contexto cultural, como na seguinte fala da Bárbara.

Tem uma **barreira** ainda muito forte, que não é que nós não conseguimos passar essa barreira, de homens bloqueando nós. Mas que nós temos o poder de decisão e [...] de muito maior, muito maior mesmo. A gente hoje, é para mim igual. Eu acho que vai do caráter da pessoa, não importa se é homem ou mulher. Nós sofremos por isso, pela sociedade que nós viemos, né? Muita coisa já evoluiu, mas ainda tem muita coisa pra evoluir, principalmente nas grandes empresas, né? Mas eu acho, vou

ser sincera, nós somos melhores do que eles, sim, os números são melhores do que eles, as decisões. Então, assim, só que eles não aceitam dói, né? Nós vivemos num mundo ainda muito machista, né? (Bárbara).

A teoria do labirinto de liderança de Carli & Eagly (2016), pode ajudar a elucidar as condições atuais que as mulheres gerentes podem enfrentar, bem como os caminhos e estratégias de resistência a toda forma de poder, para que haja uma paridade com relação aos homens, como pude ver em Brescoll (2016), presente nesta narrativa da Bárbara, que ainda vivemos em um mundo machista.

6.4.1.4. Ser mulher gerente

É importante destacar que o uso do “ser” e não do “estar” mulher se refere aos elementos que foram apresentados ao longo da pesquisa que mulher é uma condição de existência. Quando os elementos constitutivos dessa condição impostas são rompidos há práticas de coerção para que as mulheres “retornem” a esse lugar ou mesmo a destituição dessas pessoas desse “ser”. Não é coincidência, portanto, que o Brasil é um dos países com um quantitativo elevado de violência contra mulheres, inclusive no ambiente de trabalho.

Um levantamento feito pelo LinkedIn em parceria com a consultoria Think Eva (2020), ouvindo 381 profissionais no Brasil, mostrou que cerca de (47%) das mulheres afirmaram que já sofreram assédio sexual no ambiente de trabalho. Atravessando a desigualdade racial, (52%) das mulheres que já sofreram este tipo de abuso, eram negras. Entre as entrevistadas, que declararam função de gerente, (60%) afirmaram terem sido vítimas de assédio. Já no caso de diretoras, o número chegou a (55%). O assédio ainda é um dos entraves para o ingresso e desenvolvimento das mulheres no mundo do trabalho (Ibid., 2020).

Para Teixeira e Rampazo (2017), esse assunto ainda é pouco tratado ou silenciado na área de estudos organizacionais e/ou de gestão de pessoas. Ele envolve mecanismos diversos, sutis ou mais explícitos de posicionamento efetivo e simbólico da mulher de maneira inferiorizada, numa relação de poder, como exemplo, a relação do gestor com alguém em algum nível de subordinação, que envolve a hierarquia (Ibid., 2017).

O assédio sexual pode fazer parte do jogo da sedução. Nos estudos de Teixeira Rampazo (2017), ele pode ser evidenciado desde um simples elogio, gracejos, toques sem autorização, piadinhas, e até mesmo, por palavras com forte conotação sexual. Já o assédio moral, para Vasconcelos (2015), se manifesta por comportamentos, gestos, atos, palavras, que visam humilhar, constranger ou desqualificar uma pessoa ou grupo no ambiente de trabalho. Considerado uma modalidade de agressão psicológica, usada por diversos meios de

comunicação, como textos, e-mails, postagens nas redes sociais, podem ser praticadas nas relações de trabalho (Ibid. 2015).

Ao destacar “o ser mulher” no ambiente de trabalho, notei na fala da Ana, que ela tem uma experiência oposta à da Bárbara, destacando que o gestor é uma pessoa parceira, justa, igualitária e super-humana, não havendo nenhuma distinção entre homem e mulher, ela revelou, o fato de “ser mulher” é melhor do que o homem no trabalho, tanto na forma de falar e da questão relativa a desempenho. Ser mulher gerente, neste caso parte do princípio binário macho/fêmea, ou seja, ter um desempenho baseado na figura do homem, o parâmetro ideal para o cargo no mercado financeiro, como apontado por Oltramari, Grisci & Eccel (2015).

Então, para mim é bem tranquilo também no meu ambiente de trabalho, é a questão de ser mulher. É, é [...] até melhor, eu acho, do que ser homem. A gente tem até algumas **regalias**, né? Ele tem um pouco mais cuidado ao falar, né? Eu acho que você, sendo mulher, pelo menos ele, né? Tem esse cuidado ao falar, é ao exigir algum tipo de trabalho ou ao ter mesmo que [...] enfim, me cobrar sobre metas. Então, ele tem todo um jeito de falar para que você não se magoe, ou que isso não pareça ser pesado, ele faz a situação ser mais leve também. Então, é a forma da transmissão né [...] pros meninos ela já é mais casca grossa, eu diria (Ana).

O lugar de “regalias” nesta narrativa se assemelha muito a de outras entrevistadas destacando o aspecto da boa comunicação (CARLI & EAGLY, 2016), quando a Ana falou para que ela “não se magoe”, enfatizando o fato da mulher ser considerada emocional, inferindo em estereótipo de gênero da emoção (BRESROLL, 2016), ao invés de ser tratada com respeito. Algumas práticas mantidas nas culturas ocidentais de estereótipos de gênero, como a mulher sendo mais emotiva, frágil, delicada, flexível, como vimos nos estudos de Brescoll (2016) e Carli & Eagly (2016), envolvem relações de poder assimétricas de um grupo hegemônico que pode representar o outro, e vejo essa concepção, parece estar subjacente no entendimento da Ana, contudo reduzindo as mulheres.

Já no caso das outras entrevistadas, elas têm outra percepção e experiência no cargo como gerente, e o fato de ser mulher no ambiente de trabalho, requer afirmar seu desempenho em relação à natureza do homem. Essa situação para Scott (1995) ocorre quando a pessoa se constitui a partir da relação de oposição ao outro. Para Miltersteiner *et al.* (2020), a justificativa parece estar na diferença dicotômica entre qualidades que compõe o ser feminino e masculino.

Sim, é totalmente diferente a cobrança por você ser mulher. A mulher, hoje ela tem que sempre produzir mais, ela tem que sempre é [...] dar mais resultado, ela tem que **dar conta**. Então, eu sempre trabalhei com homens, e às vezes, a gente acaba comentando alguma coisa com o gestor, ou com, às vezes algum colega, de ah [...]

olha [...] meu colega está mais devagar, alguma coisa assim. E eu já ouvi bastante de gestor falando, ah [...], mas **você é mulher**, mas ah [...], **mas ele é homem**, né? Então assim, dá um desconto, **mulher consegue fazer duas coisas ao mesmo tempo, o homem não consegue**. Ou então, assim [...] por ser mulher você tem que dar conta, tem que produzir mais, e já que, você por ser mulher, tem que produzir o dobro do homem para você aparecer [...] acaba gerando uma cobrança excessiva também na mulher. Porque o homem, por natureza, ele já produz. Ele já está em destaque. A mulher não. A mulher precisa encontrar o seu lugar, ela precisa é [...] hoje é mais difícil assim (Duda).

Antigamente, eu acho que as pessoas não davam **credibilidade**, ou só os homens estão corretos, e tal, eu acho que a mulher vem mostrando o que ela pode ser bom ou até melhor do que o homem né? Independe se é homem ou mulher, as mulheres estão mostrando a força, o empoderamento, mostrando que elas têm o lugar delas, e, acho que está transformando isso em respeito (Antonela).

[Risos] muito maior, eu tive que **provar** muito mais coisas, tive que **provar muito** mais números, muito mais resultados, muito mais garra, determinação [...] é como se eu tivesse que estar em primeiro lugar em tudo pra mostrar que realmente eu era capaz, principalmente financeiro, a **diferença** sempre existiu, sempre ganhei menos que os gerentes homens de onde eu estava [...] hoje há uma equiparação. Era como se fosse um favor. Por exemplo: vou te dar esta função pra ver se vai dar certo, mas se não der, vamos deixar um salário baixo, que a gente pode te remanejar para outro lugar [...] então, **ganhar menos** que os outros homens, me fez **estudar muito mais**, me fez eu me entregar muito mais ao que estava fazendo na minha carreira, e provar que eu era capaz de entregar um trabalho tão bom e de qualidade, eu sou uma mulher hoje, sozinha, eu tenho o mesmo salário do que um pai de família na mesma função dentro da cooperativa, entendeu? (Patrícia).

Percebo na fala da Duda, que as características associadas a decisões, autoconfiança, poder, negociação, o lado produtivo (HIRATA e KERGOAT, 2007), são reconhecidos como natas do homem e não propriamente da mulher. Conforme Miltersteiner *et al.* (2020) destacam, que o esperado da sociedade, seria as mulheres se voltarem mais para a área de humanas, ou seja, tudo o que estiver mais relacionado ao lado reprodutivo. O fato da Duda, relatar ter que produzir o dobro do que o homem na mesma situação, para alcançar a visibilidade, mostra algumas possíveis barreiras que se apresentam ao longo da carreira das mulheres deste estudo.

Baseadas no discurso que a mulher é colocada à prova com mais estudos, mais resultados, mais horas de trabalho laboral, mais conhecimento, como na fala da Patrícia, para ocupar determinadas funções ditas masculinas, (OLTRAMARI, GRISCI & ECCEL, 2015).

A narrativa da Patrícia traz elementos que persistem, reforçando a disparidade salarial, pontuado por Miltersteiner *et al.* (2020), Tonelli (2018), Fraga e Rocha-de-Oliveira (2020), mesmo tendo a vantagem educacional nas discussões de Hirata e Kergoat (2020), com relação aos homens na mesma função, elas trabalham mais, e ganham menos.

Mesmo assim, as mulheres deste estudo, desafiam as relações que envolvem gênero e estereótipos, como pude ver em Brescoll (2016), atuando em um ambiente dominado

principalmente por homens. Para a autora, elas criam um novo feminino, mais agente e diferente do ideal tradicional esperado do gênero feminino, porém combinando elementos não usualmente associados às mulheres, como a assertividade e independência. Na sequência, elas narram sobre o ser mulher e os desafios quando assumem um cargo como gerente em Instituição Financeira.

O mercado financeiro, principalmente, é muito homem. Os próprios clientes, quando é uma gerente mulher, a forma deles falarem é outra. Eu tive um caso semana passada que o cliente veio na minha mesa. [...] ele foi extremamente grosso. Ele me tratou extremamente mal, e aí eu tive que respirar, me posicionar, ser firme com ele e eu estava fazendo o atendimento dele para outro gerente, o gerente dele era um homem. Quando ele sentou na mesa do gerente homem, ele não falou com o homem do jeito que ele estava falando comigo. Então, por ser mulher, é [...] eles acham que nós somos **frágeis**, [...] tratando a gente de uma forma agressiva, sendo ignorante, achando que você é burra [...]. E aí você tem que se reafirmar, pera aí, não olha, não é porque ele é homem que eu sou mulher, que você vai falar desse jeito comigo. Então, eu vejo que é muito difícil, principalmente, no mercado financeiro você ser respeitada como mulher, como gerente, não é fácil, [...] você tem que todo dia provar o seu valor mesmo e você tem que tomar muito cuidado com as suas atitudes, com o seu jeito de falar, é você não pode falar de uma forma que você seja muito **doce**, que pareça que você é **frágil de vidro**, mas também **não pode ser dura**, que acaba sendo insensível. Você tem que saber **o meio termo das duas coisas** [...] ter controle emocional (Duda).

A mulher, principalmente, tem um cuidado mais para falar, não deixando de perder a força, a **credibilidade**, mas um jeito que impõe o respeito igual um homem, mas é um **jeito mais cuidadoso**. Eu acho que tem bastante desafio, ela sofre um pouco mais com isso [...] porque tem um preconceito lá de trás, sabe, que as mulheres subiam de cargo por algum interesse ou por alguma coisa, é uma crítica que ainda existe e atrapalha um pouco, porque até a gente **provar** que você é uma profissional igual a um homem, que tá tudo certo, que nós vamos atender igual, e a gente não precisa de nada para isso [...] até a gente mostrar isso [...] a mulher então sofre um pouco mais do que o homem. Então, ela é mulher, será que ela vai **dar conta** do que eu preciso? Igual a dirigir né? Infelizmente ainda tem, bem menos do que antes, mais tem (Antonela).

Não, de forma alguma, não vejo nenhuma dificuldade. Nunca tive também, mas acho que vale muito a nossa postura. A gente tem que ser **pulso firme**, sim. Se acontecer algumas situações, não é porque a gente é mulher que a gente é **frágil**, não é essa situação. Não somos **frágeis**, não somos de forma alguma, sou mulher, tenho filha é [...] tenho família, trabalho fora [...] isso daí não é para qualquer um, né? (Bárbara).

Em alguns momentos, a mulher precisa saber se posicionar diferente [...] a empresa que eu trabalho, muito voltada para essa questão do **ser feminino**, de potencializar, tanto que nós temos hoje como gerente regional, a (Joana – nome fictício) que cuida de 22 agências, é uma mulher que tá a frente, posso dizer que foi a primeira mulher da cooperativa num cargo de diretoria. [...]. Oh, ela é mulher, mas ela entende o que está falando, e ela tem propriedade e negocia no mesmo nível né? Às vezes, e não com todos a gente percebe que ainda existe um pouco de questão do machismo, principalmente, no sentido de negócios mesmo, não deveria, mas acontece. A mulher se destaca e muito, porque ela tem uma capacidade, ela tem um *feeling*, ela tem um jeito para lidar com as situações que é muito dela né? (Luísa).

Neste sentido, Brescoll (2016) revela no contexto do trabalho, **estereótipos de gênero** da emoção apresentam uma dificuldade fundamental para às mulheres ascenderem na carreira em papéis de liderança, isso fica evidente nas narrativas da Duda, da Antonela, Bárbara, e da Luísa, tentando ser firme, minimizando a docilidade presente na feminilidade. Ao mesmo tempo, tendo o cuidado para não ser insensível, ou dura demais, controlando o próprio tom de voz, que pudesse inferir que elas não teriam uma atitude de tomar decisões racionais e objetivas, visto que as emoções influenciam seus pensamentos. O corpo da mulher (sexo) tem uma relação direta com a interpretação do papel de gênero (feminino), ancorada na ideia que ser feminino assume uma imagem distinta daquela propagada do ideal masculino para assumir cargos de liderança (BRESROLL, 2016).

As falas da Luísa e da Patrícia se complementam mostrando que a mulher consegue lidar com o lado objetivo, mais voltado para a negociação e resultados, e consegue lidar com as situações que exigem um lado mais subjetivo, mas destacando ser uma característica exclusiva da mulher.

Acho que **empatia**, não de se colocar no lugar do outro, mas entender o outro, eu acho assim, não que seja ruim, mas o homem tem muita objetividade, e às vezes tem situações que você tem que ser só objetivo, mas tem situações que você tem que entender todo contexto. Eu acho que a mulher tem esta capacidade muito mais aguçada, ela faz um *overview* muito rápido da situação né? E isso, claro, que vai ser consequência de um bom resultado de um objetivo alcançado. Ela chega num lugar e consegue fazer uma leitura e o homem não. O homem chega e fala qual é o meu objetivo? Eu vou fazer só o meu objetivo. Então, isso é uma **característica** de nós mulheres (Luísa).

Eu acredito ainda na racionalidade do homem que ele acaba sendo mais racional em muitos aspectos, mais frio em muitos aspectos [...] mais é [...] qual seria a palavra? mais calculista, não envolvendo muitas emoções. E eu acredito que as mulheres aprenderam a ser isso, porque elas aprenderam a dominar a inteligência emocional, as mulheres que estão em cargo de gestão, eu digo tá? (Patrícia).

Na sequência, a narrativa da Patrícia, também, apontado pela Luísa, Antonela, Duda, demonstra que as mulheres deste estudo enfatizaram por vezes, um exemplo de “ser mulher gerente” é a Joana (nome fictício), por ser mulher e a única gerente regional nesta Cooperativa de Crédito, e a forma como a sua liderança é inspiradora, exemplo e espelho para estas mulheres, como ela explica nesta narrativa.

Eu vejo que todas as mulheres que eu admiro hoje estão no mesmo nível ou acima, a (Joana – nome fictício) inclusive, é uma referência para mim. São mulheres assim, extremamente inteligentes, com uma inteligência emocional incrível que não mistura as coisas que não mistura as estações. Mas olha para as pessoas, ainda com um olhar diferente. Então eu acredito que a gestão feminina tem essa diferença. Ela é mais humana, acredito mais assertivo (Patrícia).

A Patrícia destacou que elas têm a entrega de resultados no cargo como gerente olhando para este fator humano, ou seja, parece romper o preconceito e resistência à liderança feminina, mas por outro lado definem características baseadas nos modos de agir feminino e masculino. A representatividade e a liderança têm conexão com a reprodução estrutural das métricas de desigualdades estruturais para atender às expectativas da empresa.

Assumir cargos de liderança requer da mulher mudanças de atitudes à adaptação a ambientes organizacionais onde há códigos de conduta (GRISCI *et al.*, 2015), que deriva de perfis masculinos. Essa questão fica evidente, na fala anterior da Duda, quando ela diz: “saber o meio termo”, considerada por Santos e Antunes (2013), um estilo de liderança andrógino.

A Ana estava segurando o seu bebê enquanto fazia a entrevista, destacou que metas são cumpridas independente de gênero, fez uma pausa para atender o bebê, ainda amamentando, em seguida explicou que as pessoas julgam as mulheres na competência mesmo.

Ah [...] quem é essa mulher para estar falando de investimento, e eu acho que isso ainda é uma visão machista, né, de que o homem sim entende do mercado econômico, o homem sim entende do mercado financeiro, [...] quando você vai em uma visita, dependendo ali, de uma empresa que você visita ou um cliente que você visita, eles te julgam, na hora que você chega ali, ah [...] eles falam assim: quem é essa **menininha**, né? Que vem falar comigo de mercado financeiro ou de mercado econômico, que não sabe nada? [...] e isso graças a Deus a gente vem mostrando que não [...] não é porque eu sou mulher, ou porque eu sou homem que eu não entenda do que eu tô fazendo, que não entenda da minha profissão ou do cargo que estou desempenhando né? [bebê resmungando]. Se eu tô onde tô é porque é porque eu mereci chegar onde eu tô. Então, a gente tem que mostrar isso para as pessoas. A gente não tá ali à toa, a gente foi ganhando nosso espaço, a gente foi sim estudando pra estar onde a gente está. A gente tem este conhecimento (Ana).

Lá atrás quando eu entrei tinha um pouco de preconceito, né? Ah essa **menininha** nova aí, ah não vai dá, nem sabe o que está me falando [...] então, acho assim, que parte muito da gente ir querer atrás, estudar, se especializar e querer crescer mesmo, para pegar novos cargos. [...] estar em um cargo como gerente de Pessoa Física, sendo mulher, **jovem**, às vezes é difícil [...] ser mais nova, e essa **menina** aí tá querendo mandar em mim, ou alguma coisa do tipo. Eu nunca tive problema com isso na Cooperativa [...], me trataram muito com respeito. Hoje estou no patamar de respeito e **credibilidade** na família e no trabalho (Antonela).

Por exemplo, fui numa visita aí ele (cliente) falou assim, será que você é gerente mesmo? Porque você não tem **idade** pra isso, tirando sarro. Porque geralmente quem vem aqui são homens mais velhos, você vem **mulher**, com cara de **novinha**. Essas coisinhas assim a gente acaba atropelando e deixando para trás né? Você tem que passar **credibilidade** maior, né, no dia a dia, a chance de erro da mulher acaba sendo menor. Saber o que está falando. Não dá para ficar eu acho que é, eu acho que é assim, então nós temos que ser mais **firmes** no dia a dia e passar aquela certeza, mostrar que você sabe o que está falando, né, daí a gente vai ganhando nosso espaço, porque a mulher é vista como **frágil** ainda né, então vai sendo testada todo tempo (Maria).

A Patrícia ao assumir um desafio em outra cidade, em uma ascensão na carreira, assumindo o cargo como gerente, revela a sua experiência nesta fala.

Isso foi tão incrível, quando eles me desafiaram a ser gerente desta Agência, pesou porque eu pensei assim, poxa, três grandes líderes homens passaram por aqui e pessoas que entendem de sistema financeiro, a minha idade, uma **menina** (risos) que não sabia nada de área comercial ia poder agregar para aquela Agência? Então, pra mim, foi muito, muito, muito legal [...] tive muito sucesso nesta primeira Agência, minha primeira gestão [...] colocar a **humanidade** e não só a parte técnica (Patrícia).

As maneiras como mulheres e homens se tornaram categorias cristalizadas a partir de justificativas das diferenças sexuais, tais como a mulher frágil e o homem possui mais força física (SCOTT, 1995), revelam as desigualdades de gênero nos diferentes espaços sociais. Um aspecto que chamou minha atenção foi a questão da **credibilidade**, para mulheres gerentes em mercado financeiro, relacionada a ter o conhecimento sobre o assunto, atitudes, no jeito de falar, a idade associada a termos como “menininha, novinha”, quando assumem o cargo ainda jovens, evidenciando **estereótipos de gênero**. Elas também associam à credibilidade ao respeito como mulher gerente no modo de se vestir, e isso não pode ser de forma “vulgar”, ou que revele o corpo (sexo) da mulher como local que expressa a feminilidade.

6.4.1.5 Credibilidade

Notei que as mulheres gerentes adotam alguns elementos considerados comportamentos neutros, para não evocar preconceito, seguindo Brescoll (2016), Carli & Eagly (2016) e Santos e Antunes (2013), como saber a hora de falar, se posicionar, ter controle emocional, não ser explosiva, pensar antes de falar, ter uma postura elegante e cuidado com a vestimenta. Mas, nada distante do universal atribuído à mulher como gentil, afetuosa, ou seja, as características reconhecidas como femininas, colocando em evidência a credibilidade (BRESROLL, 2016).

Percebo uma preocupação da Bárbara e da Duda, em como a aparência estética se relaciona a uma representação do feminino que não pode expor a sua silhueta (BRESROLL, 2016), ao invés disso, sempre estão controlando os movimentos de seus corpos. A Patrícia falou sobre a educação familiar sobre ser mulher, quando diz: você tem que fechar as pernas, não pode usar saia curta, pois isso traria um significado que evidencia o ser feminino.

Assim, as mulheres gerentes utilizam estratégias de controle nos modos de agir no cotidiano (OLIVEIRA, 2017, FOUCAULT, 1987), de forma que não desperte atenção do

corpo como um lugar que manifesta o feminino, para não ter que confrontar qualquer prática relacionada a estereótipo de gênero (BRESCOLL, 2016).

Eu não trabalho com um decote, porque vão olhar pra mim e achar que sou vulgar, isso vai tirar a minha [...] **credibilidade**. Então, eu acho sim que a gente tem que saber, preciso colocar uma blusa com a manga mais comprida [...]. Quando a pessoa olha a outra com saia curta, com vestido curto, as pessoas tiram a credibilidade da mulher. Ela pode ser a melhor profissional, infelizmente a forma como a gente se **veste**, a forma como fala, se a mulher fala palavrão, muitas coisas [...] bobagens, piadinhas, ela acaba não tendo **credibilidade** (Duda).

Posso associar a fala da Patrícia do “ser mulher” com o “ser mulher gerente” na explicação da Duda, bem similares, não expondo o corpo. No contexto da Cooperativa de Crédito, a Duda e a Bárbara informam que tem como se fosse uma aula de etiqueta, de como se vestir, para não ir com blusa de alcinha, não ir com decote, mas não por ser mulher, por se tratar de uma Instituição Financeira. Isso se aplica aos homens também, no caso, de cabelo bem cortado, a barba bem-feita, um cuidado com a aparência estética.

Por isso, a aparência estética, conforme os estudos de Grisci *et al.* (2015), é usada como forma de resistência e enfrentamento nas relações de poder, para não divergir de padrões conservadores de gênero que se reproduzem dentro da Cooperativa.

Nas pesquisas de Hryniewicz e Vianna (2018), as inferências ainda relativas a estereótipos de gênero, sugerem a beleza atribuída à mulher como “desprovida” de conhecimentos técnicos. Já para Grisci *et al.* (2015) a beleza neste contexto de trabalho, indica certo jogo de poder em torno do verdadeiro, portanto, um qualificador de desempenho.

Neste mesmo entendimento, retomando a fala da Bárbara, quando ela diz: Gislene, a mulher é mais “bonita”. Percebo que ela menciona o fato da vestimenta, relacionado à credibilidade. Ela destacou ter um critério para se vestir e como se portar em uma visita ao cliente, para não o perder por ciúmes da mulher, ou seja, se colocando ao lado da mulher. A vestimenta e a aparência se tornam um artefato importante neste tipo de trabalho.

Tem situações que você tem que se colocar do lado dela, a favor dela, para ela não ter ciúmes de você, e fazer um inferno para você não perder o associado [...] por isso que eu falo, a maneira da gente se vestir **vulgar**, voga muito. [...] Se eu vou numa empresa que já conheço o marido e a mulher, vou dar o exemplo [...] ele diz que a mulher é ciumenta e tal, eu não vou lá toda de cabelo solto, e não vou ficar rindo para ele. Então a gente tem que ter uma linha ali, porque mesmo que possa ser uma coisa natural, para ela não é. A gente tem que saber ler o cliente, e isso é uma parte importante do nosso trabalho. Eu lido mais com homens, só que eu venho de um tipo de formação de atendimento de consultoria, e passo essa **credibilidade** (Bárbara).

Neste caso, percebo que elas não mencionam a beleza física como atributo de abertura de portas na carreira, ou visibilidade, ou desempenho. Apenas um indicador da vestimenta à credibilidade, além do conhecimento financeiro que é destacado por elas o que as tornam pessoas condizentes ao cargo como gerente em Instituição Financeira. Entretanto, é preciso destacar que a aparência física das mulheres entrevistadas apresenta um padrão, são todas brancas, com alto grau de instrução educacional formal, ponderadas no modo de falar, cabelos bem arrumados e pintados, unhas pintadas, e por vezes usam os mesmos termos como assertividade na comunicação. A vestimenta também revela algo que não é imposto pela Cooperativa, mas uma opção delas no contexto do trabalho compartilhado no cotidiano. Neste ponto, coaduno com Grisci *et al.* (2015), talvez possa ser uma forma de provar ter “conteúdo” recebendo a credibilidade, ou como a própria Bárbara menciona de “ vaidade”, ou mostrar para outras mulheres que está elegante.

A Cooperativa não exige, a gente tem uma aula de etiqueta, eu não ando de decote, eu não ando de roupa curta, é feio. A mulher tem que ser elegante, mais é bonito [...], que você é? Sou uma gerente PJ (Pessoa Jurídica) [...] diferente das meninas do Agro que vão pra roça de calça e botina, mas na Agência elas estão ali bonitinhas, quando entrei foi o último mês de uniforme, tinha vestido e camisa [...] acho lindo a gente colocar meia fina e saia, de terninho, eu sempre gostei, é vaidade [...] querendo ou não, Gislene, a mulherada uma competia com a outra. Uma queria ir mais bonita que a outra (risos). Eu gosto e acho bonito uma mulher elegante, uma mulher vaidosa (Bárbara).

A lógica binária moderna estabelece relações profissionais fundamentadas em estereótipos de gênero ao pressupor habilidades distintas para mulheres e homens para cargos em instituições financeiras, ou atributos relacionados aos traços físicos. Considero refletir sobre como as organizações interpretam as manifestações físicas do sexo (corpo) e valores culturais herdados como inerentes a uma natureza feminina, e quais papéis sociais são atribuídos aos gêneros historicamente de cada sociedade, para o entendimento das estruturas de poder que permanecem na ocupação no mercado de trabalho.

6.4.2 Família

A família e o trabalho são considerados princípios norteadores na vida das pessoas, conforme discutido por Oltramari, Grisci & Eccel (2015). Durante as entrevistas, as mulheres, expressaram alguns significados sobre o papel da família na interface com o trabalho, considerado como um pilar para tomada de decisões profissionais. A partir destes relatos, pude notar a interação da família com três componentes que elas destacaram: **maternidade**,

mobilidade geográfica e independência financeira. Assim, as primeiras narrativas detalham o significado de família para elas.

Família, primeiro lugar meu marido, e depois minha mãe e meu pai, né, e minha rede familiar que são meus irmãos, e hoje, com certeza, minha sogra e meu sogro também. Família é **base**, família é lar, é [...] casa, é conforto. Família é [...] **segurança, apoio**, né [...] família é amor, **amor incondicional** [...] **parceria**, é tudo isso. A primeira estrutura para tudo é a família (Lívia).

A família é o nosso principal **pilar** para que a gente possa **tomar as nossas decisões**, incentivos e desafios que venham acontecer na vida profissional [...] muitas vezes nós dividimos nossos problemas profissionais com a família [...] resumo a família em **amor, união**, Deus (Ana).

[...] meus pais, meu irmão e meu namorado. A minha família são eles. Estou indo constituir uma família com um homem, casar e constituir um modelo de família que tenho pra mim, que é homem e mulher. Família significa tudo, porque se a gente não tem família, a gente não tem **cuidado**, não tem **proteção**, a gente não tem [...] **amor**, a gente não tem **afeto**. Então [...] a família **influencia** em tudo, é tudo na vida da gente (Duda).

Meu pai, minha madrasta e minhas irmãs, meus cunhados e meus sobrinhos, todo mundo se reúne na minha casa no domingo, dá dezessete pessoas, e onde um vai, vai todos, pensa a confusão que dá? [...] que se não for, e se não chamar todo mundo [...] nossa [...] dá muita confusão [...] tem que ir todo mundo, moram a uma quadra. É a **base**, é a **sustentação** de tudo mesmo, assim só para você entender, nós somos três filhas da minha mãe [...] minha mãe faleceu [...] nós nos unimos muito para passar por esta situação, meu pai casou novamente e tem duas filhas, e nós graças a Deus nos damos super bem [...] temos uma relação muito bacana que a gente vê nas famílias que **os irmãos de sangue completo** né [...] muitas vezes não tem [...], e a gente dá um valor incrível assim [...] imagina são cinco mulheres (risos) (Sofia).

Família [...] uma constituição familiar **tradicional**. Homem e mulher fazendo uma procriação de uma família. Era prioridade o casamento, como se a gente tivesse que deixar tudo [...] para que o casamento perdurasse para toda vida. Então a religião tinha esta imposição, tinha casar homem e mulher e não podem mais se separar (Patrícia).

É possível entender, que o significado de família para as mulheres pesquisadas é muito semelhante, a noção de Soifer (1982), cujo objetivo seria a proteção da vida, como a Duda menciona, um lugar de amor, cuidado, afeto, influenciando tudo na nossa vida. Já a segurança, apoio, parceria, amor incondicional na fala da Lívia e da Patrícia, remete ao modelo de família nuclear, constituída por pai, mãe, filhos, uma formação hegemônica da família tradicional burguesa, patriarcal, monogâmica cujos laços matrimoniais são legítimos, biológicos e firmados em união legal, conforme Cardoso, Gomes e Silva (2019) e, Grossi (2007) detalharam. Destaco o comprometimento dessas mulheres com a família, e a importância desta esfera para a vida delas, conforme os estudos de Mayrhofer *et al.* (2008).

A narrativa da Sofia mostrou quando ela perdeu a sua mãe, as famílias recompostas (POMBO, 2019), apresentam as mais diversas configurações (GROSSI, 2007). Percebo na fala da Sofia, uma aproximação do conceito de Elzo (2001), considerando a família como um

palco onde se vive as maiores emoções, quando ela mencionou de forma descontraída, estar todos reunidos ou não, revelando: dá muita “confusão”! Para a Sofia, o significado da família, ocorre em que o grau de parentesco é uma construção social (POMBO, 2019; GROSSI, 2007), isso foi muito perceptível durante a entrevista, ao dizer de seus cunhados, suas irmãs por parte do pai, dos sobrinhos, suprimindo seu desejo de optar por ser mãe, pois eles a completam. Ela é solteira, não tem filhos e, mora junto com sua irmã.

Eu não tive filhos [...] adoro meus sobrinhos [...] eles fazem o que querem comigo, é supertranquilo, não tenho esta falta, porque eles me suprem muito [...] acho que a gente tem que ser feliz do jeito que seja, sem as **influências** [...] sem culpa [...] a gente precisa se modernizar mais. Foi o tempo que a gente se preocupava mais com os outros do que com a gente [...] estava falando pra minha equipe, igual tem nos voos, coloca primeiro a máscara em você e depois no outro [...] e às vezes a gente esquece de fazer isso. A gente precisa se posicionar, sem se culpar (Sofia).

Nesta narrativa da Sofia, destaco o aumento do número de mulheres que estão morando sozinhas, como a Patrícia, após o divórcio, solteiras, que optaram por não ter filhos, quanto mais escolarizadas elas são, menores taxas de fecundidade são registradas (MELO e THOMÉ, 2018). A família, na fala da Sofia, revela uma relação muitas vezes inexistente, entre irmãos de sangue completo. Sendo assim, a família, pode ser compreendida a partir de laços afetivos (CARDOSO, GOMES e SILVA, 2019), das relações que são mantidas entre os membros, não sendo os laços consanguíneos ou a legitimação do Estado (GROSSI, 2007, 2003), mas a partir da ótica das relações de gênero, diante dos modelos simbólicos (BOURDIEU, 1996) das novas famílias.

O significado da família para as mulheres é constituído a partir das suas múltiplas experiências que contribuíram para a construção e decisões de sua carreira, vista como base, pilar, sustentação, proteção, influência, amor, cuidado, segurança, parceria. As mulheres pesquisadas relataram que vieram de uma família humilde, como a Bárbara me descreveu que seus pais iam para a “roça”, levavam os filhos. Seu pai enterrava uma melancia para comer geladinha com a família no almoço, de origem tradicional, simples. A Patrícia, a Bárbara revelou vir de uma família religiosa, assim como a Maria, elas revelaram ter passado por certas privações.

A família para as mulheres gerentes foi considerada como a **base** para as decisões de carreira, atrelada à medida que tiveram acesso à educação para a formação profissional, pontos discutidos por Spinelli-de-Sá, Lemos & Cavazotte (2017) e Scavone (2001).

No caso da Antonela, a Duda, a Lívia e a Ana, apesar de serem criadas por uma família tradicional⁵, seus pais tiveram mais acesso à educação formal. As mulheres entrevistadas relataram que sempre tiveram incentivos por parte dos pais para estudar e fazer a carreira. Sendo assim, acredito que a opinião dos membros da família foi uma influência positiva para a carreira destas mulheres (OLTRAMARI, GRISCI & ECCEL, 2015; HALL 2004), possibilitando o avanço profissional. A partir disso, a maternidade foi um dos pontos mais destacados relativos à carreira e família.

6.4.2.1 Maternidade

A inserção da mulher no mercado de trabalho trouxe uma dimensão reflexiva e uma decisão mais racional, segundo Spinelli-de-Sá, Lemos & Cavazotte (2017) e Scavone (2001), agora influenciada por fatores subjetivos, relacionados às condições econômicas e sociais da mulher, como também do casal, como optar ou não pela maternidade e suas implicações na carreira da mulher.

[...] em pleno 2021, ainda nós temos muito preconceito com as mulheres com relação à maternidade, cargos, promoções, pensando ah [...] ela vai ter filho, ah [...] ela vai ter que sair da **licença maternidade**, hoje isso é levado em consideração [...]. É um grande desafio, porque às vezes você tem que moldar a sua carreira você tem que pensar nisso [...] muitas mulheres têm medo, medo de falar que está grávida, medo de falar que quer engravidar. Pra você ter uma noção, uma entrevista que fiz [...], o diretor, perguntou assim pra mim: Você tem vontade de ter filho? Eu falei: Eu tenho, mas não acho que isso seja um problema nos dias de hoje, eu acabei de casar, não é um desejo que eu tenho agora, mas eu tenho vontade de ser mãe. Ele falou assim: Sabe qual é o problema? A validade dos seus óvulos, ele falou isso pra mim numa entrevista, porque vai chegando à idade e você vai querer ter filho [...] a **maternidade** ainda é um desafio (Lívia).

E às vezes em entrevista perguntarem: mas você vai engravidar logo? [...] não tive experiência neste sentido em Cooperativa, mas no banco comercial [...] na verdade a valorização da maternidade na Cooperativa é algo bem marcante, nos bancos você engravidada e já colocam outra pessoa no seu lugar (Maria).

O fato de perguntarem se a Maria ia engravidar logo, durante a entrevista de emprego, sugere que a mulher não terá a disponibilidade, conseqüentemente, limitando suas possibilidades (SANTOS, 2017) no trabalho. A Lívia destacou muito durante a entrevista, no que diz respeito à licença maternidade, o fato do homem não ter esta preocupação, pois a amamentação, o cuidado, recai sobre a mulher. Ela enfatizou que o principal desafio da

⁵ A família tradicional, segundo Cardoso, Gomes e Silva (2019), constituída por pai, mãe e filhos, uma formação considerada uma instituição monogâmica, predominantemente patriarcal, com funções sociais bem definidas para seus membros, denominada como família nuclear (SCOTT, 1995). O patriarcado assegurou aos homens o poder, e às mulheres a responsabilidade pelo lar.

mulher na carreira seria a maternidade, a recolocação no mercado de trabalho depois da interrupção, trazendo implicações para a carreira mulher, principalmente, quando ela fala sobre quem vai contratar novamente a mulher após este período de licença, e o fato da insegurança quanto ao retorno.

A Ana também mencionou o fato de ser mãe como um desejo que ela tinha para futuro, mas revelou que o lado profissional completa o ser mulher. Neste caso, Neves e Nascimento (2017) e Closs e Rocha-de-Oliveira (2015), destacaram que a mulher pode optar por uma gravidez após ter atingido o *status* desejado em relação à carreira, ou isso pode ser adiado. Assim, estas mulheres destacaram serem atraídas para a Cooperativa pelo acolhimento e sentimento de segurança sobre aspectos relativos à maternidade.

A gente tem toda estrutura [...] eu me encantei com esta Cooperativa Crédito que as mulheres que passaram um tempo criando seus filhos, eles contratavam estas mulheres [...] não tem esta distinção, distinção de cargos, não vejo isso [...], lógico se eu falar que não tenho segurança de maternidade, da licença, de sair, eu acho que tenho [...] hoje ela está muito pulsante, latente em mim [...], mas a Cooperativa me deixa bem segura (Lívia).

A Cooperativa tem um olhar de amor por nós, esta é a realidade, se seu filho fica doente, independente da hora, olha hoje eu saí correndo da Agência, minha filha chorando [...] a minha funcionária ligou, a Eduarda (nome fictício) falou: vai embora, vai resolver, no banco privado não. Você tem um período que pode acompanhar seu filho ao médico, não me lembro, mas acho que duas ou três vezes ao ano, fora disso é falta (Bárbara).

A Bárbara revelou que a Cooperativa tem este olhar mais cuidadoso com a mulher que tem filho e precisa às vezes sair do trabalho para atender sua família. Assim, ela considera que consegue realizar estratégias de conciliação do trabalho com a família, sem que pontue como falta no trabalho, ou seja, uma dificuldade para sua carreira.

A Ana foi entrevistada por mim, durante o seu período de licença maternidade, ela estava com o bebê de 45 dias, no colo. No momento da entrevista, fizemos pausas, sempre priorizando ela e a necessidade do bebê. Ela foi muito gentil em participar desta pesquisa, e sempre fui perguntando se ela queria encerrar a entrevista, para que não acarretasse nenhum problema para ela ou o bebê, mas ela foi conversando, amamentando, e sentiu-se à vontade, sempre disposta a compartilhar comigo este momento tão sublime da sua vida que é ser mãe. Claro, como pesquisadora tive um momento mágico, ao mesmo tempo sentia que precisava das informações, mas me colocando no lugar dela, neste momento, e mantendo minha percepção sobre seu estado emocional e físico.

Muitas mulheres se sentem inseguras quando estão grávidas né [...] com medo de perder o emprego quando voltar da licença [...] ou se já estão pensando em colocar outra pessoa no meu lugar [...] e ali não, quando eu voltar o meu cargo vai estar me esperando, a empresa vai estar de braços abertos me esperando e a gente se sente amparada no período gestacional e de licença maternidade, e ninguém vai tomar meu lugar. Eu não esperava ser mãe agora, nem todos os planos são nossos (risos) [...] estou muito feliz [...] depois que você faz um parto normal, praticamente esgota seu corpo, você vê que consegue qualquer coisa, a mulher é incrível (Ana).

Para a Ana, o tempo referente a licença maternidade é a única coisa que ela pontua como algo que poderia ser retificado, por ser um período curto referente há 4 meses, quando o bebê ainda está no período de aleitamento materno. Assim, ela acredita que esse período poderia ser revisto pelo Sindicato, o que de certa forma, não se aplica às Cooperativas que seguem a legislação normal do trabalho no Brasil, que é de 120 dias (CLT, PLANALTO).⁶ As Cooperativas não participam do acordo com os Sindicatos, não seguem a linha dos bancários, cujo período é de 6 meses a licença maternidade e mais um mês de férias. A Bárbara mencionou que o Sindicato protege os bancários de algumas situações, e isto seria uma diferença muito marcante com relação às Cooperativas de Crédito, como vimos nas informações da FETEC (2015).

A licença-maternidade de 120 dias, também é concedida para quem adota uma criança de até 8 anos, com direito ao salário-maternidade e estabilidade de emprego, desde que possua uma carteira assinada, de acordo com a legislação brasileira.

No caso da Bárbara, enquanto ela estava em um banco comercial, ela teve uma perseguição de uma gestora e foi bem esgotante. E, durante a gravidez, essa mesma pessoa não conseguiu fazer o seu desligamento da empresa. Contudo, ao retornar da licença, houve uma transferência dela para outra cidade, o que gerou o distanciamento com a filha.

No banco comercial, onde eu trabalhei, você tem 6 meses e mais um mês de férias, então você ficava sete meses afastada [...] e quando eu voltei trabalha em Londrina, eles me colocaram para atender Rolândia e Jaguapitã, eu quase tive um colapso nervoso, com uma filha de seis para 7 meses [...] e eu fui [...] ia e voltava todos os dias para minha cidade. Quando eu voltava, eles me mandavam para onde queriam. Na Cooperativa não é assim, você volta para seu posto, pro seu lugar (Bárbara).

[...] Na verdade foi uma preocupação bem grande, principalmente por causa da pandemia, eu consegui exercer minhas atividades de casa, com todo suporte da Cooperativa né [...] e quando eu voltei a carteira estava lá, os clientes estavam lá

⁶ O período de afastamento da gestante, que pode variar entre 120 e 180 dias, 120 dias para a iniciativa privada e 180 dias para o setor público, de acordo com as informações da página oficial do Senado Federal. Art. 392. p. 63.

Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/535468/clt_e_normas_correlatas_1ed.pdf.

Estende-se à mãe adotiva o direito à licença-maternidade.

Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110421.htm.

(risos) o meu cargo estava lá, na mesma Agência, então você acaba ficando neste período mais tranquila, sabendo que você tem para onde voltar, diferente dos bancos que você tem que ver pra onde ia, pra onde não ia, que gerava uma insegurança bem grande (Maria).

Assim, noto que a maternidade pode em algum momento, diminuir ou aumentar as possibilidades para que as mulheres possam ascender em sua carreira, conforme trazido pela Bárbara.

Em todas as instituições, você não vê o homem pedindo para sair correndo da instituição para socorrer o filho, eu nunca vi, raríssimo isso, eu vejo sempre a mulher, de todos os lugares que eu já passei [...] sempre vão perguntar da mulher, por que ela tem que ser a dona de casa, trabalha fora e a que cuida dos filhos, né [...] a gente pode ter uma participação aí, oh [...] hoje eu corri com a minha, ontem a (Lúcia – nome fictício) que tava com a dela, sexta-feira foi a (Sara – nome fictício) que tava com a dela. Entendeu? São três mães. Nunca na vida, não mando ninguém no meu lugar, faço melhor o meu papel (Bárbara).

A Bárbara assume a maior parte das responsabilidades de cuidado, reforçando esta atividade, o papel da mulher como reprodutora (HIRATA e KERGOAT, 2007; SCOTT, 1995; 2012). A maternidade seria a principal razão das mulheres deixarem suas carreiras corporativas, conforme destacado por Elley-Brown, Pringle & Harris (2018) e Mainiero & Gibson (2017), principalmente, quando elas não conseguem ver a possibilidade de conciliar a carga horária de trabalho com a maternidade. Neste caso, as participantes conseguiram manter o mesmo ritmo de trabalho após a licença maternidade, pois o trabalho traz para elas um senso de propósito, além do fato delas terem uma rede de apoio (ELLEY-BROWN, PRINGLE & HARRIS, 2018; MAINIERO & GIBSON, 2017; SPINELLI-DE-SÁ, LEMOS & CAVAZOTTE, 2017).

Pude entender essa questão, quando elas relataram a segurança de retornar da licença maternidade e, saber que seu cargo, sua carteira de clientes, estavam esperando por elas. Nesse caso, a família e a carreira se entrelaçam. Para algumas das entrevistadas, como a Maria, Ana, Lívia e Bárbara, as Cooperativas asseguram as mulheres na questão da licença maternidade, quando elas destacaram poder optar por serem transferidas ou não, diferentes dos bancos comerciais, que parece ser uma forma de constrangê-las.

Nas narrativas das mulheres outro componente que foi possível identificar foi a mobilidade geográfica, quando a maior parte delas relataram que o deslocamento para trabalhar em outra cidade, dificulta a dedicação tanto para família, como à ascensão na carreira, ou se apresenta como dificuldade para a mulher gerente. Estas participantes deixaram evidente que mudanças geográficas seriam um fator decisivo na carreira (CLOSS e ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2015), para estar próxima da família e cuidado, mas não abandonar a carreira

e, sim a instituição, caso não vejam esta possibilidade. Um fato importante nesse processo de análise foi observar como a concepção de maternidade esteve relacionada a um fenômeno biológico.

Nas discussões de Cardoso, Gomes e Silva (2019), pude notar que o “ser mãe” seria promovida por um significado ideológico e psicológico, sobressaindo o cunho emocional e sua importância na vida das mulheres. Contudo, Grossi (2007) mostrou que há um fenômeno crescente com relação à maternidade, que contribui para legitimar outras configurações de famílias socioafetivas, e não seu DNA.

A maternidade também acompanha as transformações na família e nas relações de gênero, formadas por vínculos afetivos na relação com filhos (as) adotivos, conforme explica Cardoso, Gomes e Silva (2019), em que a posição “materna” e “paterna” pode ser desenvolvida por qualquer um dos membros de uma maneira intercambiada, independentemente dos laços biológicos.

Assim, as discussões de Cardoso, Gomes e Silva (2019) e, Grossi (2007), mostraram que a noção de maternidade, são construções influenciadas por elementos histórico-culturais e sociais, valorizando outras formas de parentalidade, modificadas conforme as experiências cotidianas, haja vista a sociedade ser mutável, e está em constante mudança.

Percebi que para as mulheres entrevistadas, a escolha de ter ou não filhos influenciou a carreira profissional, trazendo preceitos da carreira caleidoscópica, quando elas mudam seus padrões, conforme o momento de suas vidas e o desejo ou não de optar pela maternidade.

6.4.2.2 Mobilidade geográfica

Assumir um desafio profissional em outra cidade, para Closs e Rocha-de-Oliveira (2015), requer a negociação com a família, caso contrário pode ser uma experiência difícil para a mulher, impondo limites na vida pessoal. Por outro lado, constitui-se uma fronteira profissional para aquelas que não têm tal mobilidade. Com relação à **mobilidade de carreira**, Closs e Rocha-de-Oliveira (2015), entendem que por envolver as questões de gênero, o distanciamento da família, por mais que a mulher opte pelo trabalho sempre haverá um homem com maior disponibilidade, já que para elas a tentativa de conciliar família-trabalho, pode acarretar em um desgaste maior. A mobilidade geográfica foi trazida pelas participantes e, surge como um fator capaz de proporcionar um diferencial na trajetória profissional, permitindo mover-se para outra localidade, em busca de oportunidades relativas à ascensão de carreira.

A Lívia morava em outra cidade do Paraná, não em Londrina, com o esposo. O marido da Lívia recebeu uma promoção para a cidade de Londrina, mas ela optou neste momento ficar perto da sua família que também residia nesta cidade, pedindo demissão, renunciando à carreira, cargo, salário, para ganhar menos, estar em uma posição menor, em uma instituição menor, como esta Cooperativa de Crédito, em relação ao banco privado que trabalhava. Neste caso, a família teve um papel importante na decisão de sua carreira, bem como para o momento da vida da Duda.

Eu tive uma grande mudança na minha carreira por querer **valorizar a minha família** [...] assumi Agência no banco privado longe de casa, então eu tinha muito **deslocamento** [...] estrada. Eu optei voltar para Londrina pela família [...] a vir para uma instituição “menor”, né, eu estava no (banco privado) [...] com uma posição maior, com um salário maior, uma instituição maior, né, e eu fiz esta escolha para ficar perto da minha família, porque eu acredito que [...] a gente precisa de uma unidade, você precisa ser um bom profissional, você precisa ter a **base** da sua família, você precisa ter uma espiritualidade, então acho que estas rodinhas tem uma engrenagem né, pra fazer sentido mesmo na nossa vida, e refletir no profissional (Lívia).

Quando a gente pensa em carreira, a gente pensa em família, por exemplo, hoje a gente estava discutindo na Agência, que abriu uma vaga para Porecatu, que é uma outra cidade, e as pessoas que têm filhos e são casadas, que já tem família, elas às vezes acabam não se candidatando pra vaga, porque elas não conseguem levar a família toda para lá [...] então eu vejo que a **família ela influencia totalmente numa decisão** hoje profissional [...] acaba atrasando um pouco do seu crescimento profissional. Eu estou construindo uma casa, uma família [...] a partir de agora eu não penso só por mim. Então, uma vaga que apareça em outra cidade fora de Londrina, no momento não viável. A fase que estou a **família é minha prioridade** (Duda).

Eu não fui promovida porque eu era **mulher** e tinha que ficar pegando estrada [...] então, o gestor foi machista que achar que eu **não dava conta de pegar estrada**. Na Cooperativa eu vejo que não tem isso, se você é homem ou se você é mulher, e está mostrando seu conhecimento, eles te aceitam normalmente (Maria).

Notei na fala da Maria, pela sua expressão e tom de voz, o preconceito que a mulher pode ter durante o percurso da carreira relativo à mobilidade geográfica, por ainda associar a mulher ao estereótipo de gênero como frágil, o fato de estar na estrada, fora de casa, da cidade. No ponto de vista do seu antigo gestor, não seria ideal para ela, como é para um homem. Posteriormente, ela narrou que este gestor foi desligado do banco privado e ela assumiu a gerência em outra cidade e tudo ocorreu bem. Em alguns momentos, nas falas das entrevistadas percebi que as questões de gênero dentro dessa Cooperativa de Crédito parecem ser silenciadas, quando elas diziam que aqui “não isso não acontece”, apenas em outro contexto de trabalho.

É possível, que algumas mulheres podem ora postergar ou renunciar as ambições profissionais, ou a maternidade como foi no caso da Lívia; pois na tentativa de conciliar ambas, reduz a possibilidade de mobilidade geográfica, a flexibilidade, limitando suas oportunidades de ascender ou dedicar-se à carreira em detrimento da família, como percebi na fala da Duda e, portanto, pontos discutidos por Santos (2017) e Closs e Rocha-de-Oliveira (2015).

A Bárbara trabalhava em outra cidade de sua moradia, teve uma mudança na sua carreira, saindo do banco privado e indo para a Cooperativa de Crédito, após presenciar um acidente e perder uma amiga bancária. Naquele momento, ela descreveu que virou a chave de sua carreira para pensar na família, um divisor de águas, refletindo melhor na sua trajetória profissional, vida e família, pedindo demissão.

Meu Deus, eu tô indo e voltando todos os dias, pra que? E minhas filhas aqui [...] ela deixou dois filhos e morreu lá [...] entrei numa pira, perguntei para meu marido, até onde vale isso? Agradeço por tudo que aprendi nesta empresa, mas quando pedi a demissão era uma sensação de vitória [...] eu vim chorando [...] um mix de emoções [...] eu fui em busca da **felicidade** e me encontrei [...] em três minutos chego na Agência, agora [...] o preço de almoçar em casa com as minhas filhas, levar e buscar na escola, eu já tive ofertas de promoção na Cooperativa [...] hoje eu não quero, tenho meu marido que me apoia, pode demorar 10 ou 20 anos que esteja no mesmo cargo. Eu tive uma funcionária que trancava a minha filha com dois anos no quarto, eu não sabia, a minha casa virou um Big Brother de tantas câmeras, eu passei muitas situações, até meu marido falar, pode vir que eu te apoio. O tempo que tenho com as minhas filhas ninguém vai tirar. Sou **feliz** com minha carreira, vivo intensamente ela, mas eu vivo intensamente minha família. Foi libertador pra mim! (Bárbara).

A Bárbara, falou que neste momento, não pensa em uma promoção de cargo, pois a Cooperativa tem muitos projetos sociais e isso demanda tempo no trabalho, apresentações, estar em outras cidades, para isso teria que dispor de um bem mais precioso que é a família. Diante disso, ela revelou o desejo de fazer uma conciliação, sem deixar para traz o tempo com as filhas e amigos. Contudo, deixou claro, que neste momento não aceitaria a promoção.

Dessa forma, entendi nas narrativas das entrevistadas que elas estariam voltadas para os compromissos familiares e atitudes sociais sobre os papéis de gênero. Contudo, não optando por deixar o trabalho profissional, mas aproximando da carreira caleidoscópica, conforme Elley-Brown, Pringle & Harris (2018) e Mainiero & Gibson (2017), mudando os padrões de carreira, para melhor combinar seus diversos papéis e relacionamentos.

6.4.2.3 Independência financeira

Outro destaque da Lívia, Bárbara, Patrícia, e da Antonela, foi sobre a independência financeira da mulher, revelando o declínio do poder econômico patriarcal, deslocando o modelo tradicional de maternidade, da família. Ou seja, a mulher definida essencial e exclusivamente como mãe e dedicada ao lar; para um modo de vida moderno de maternidade, isto é: a mulher definida como mãe entre outras possibilidades, como a redução de filhos e planejamento familiar, e a independência financeira (SPINELLI-DE-SÁ, LEMOS & CAVAZOTTE, 2017; MELO e THOMÉ, 2018; SCAVONE, 2001).

[...] eu não pretendo parar de trabalhar, mesmo depois de ter filhos, [...] eu gosto de ter a minha independência financeira de ter o meu trabalho [...] meu noivo está super ciente disso e concorda, ele me apoia, mas né [...] pode ser que eu tenha filhos e pare de trabalhar, mas não é o que quero hoje. É um sonho que tenho, mas se fosse hoje, eu continuaria trabalhando [...] não quero perder essa **independência financeira**, até porque eu acho que isso agrega muito para a mulher, sabe, como uma líder da própria família, mesmo (Antonela).

Neste mundo a gente está numa pressão psicológica danada, e a melhor coisa do mundo é você ser **independente**, e isso não é só **financeiramente**, mas de você fazer suas vontades, ir atrás de seus **sonhos**, né [...] de você poder ser **realizada**, e [...] tá tudo bem. E quem escolhe isso tudo bem, quem escolhe ficar em casa tudo bem [...] muito do propósito de cada um (Lívia).

Sou casada, e sempre tive a minha **independência financeira**, pra mim trabalhar é uma **realização**, Gislene, eu me sinto feliz em poder trabalhar, porque querendo ou não eu sirvo uma outra pessoa, isso pra mim é gratificante [...] se eu parar de trabalhar eu fico louca ou entro em depressão, não condiz com a minha pessoa, entendeu? A gente tem que tentar conciliar e ser **feliz** com que tem. Eu tenho sonho [...] muito **sonhos**, eu queria tal carro [...] fui e comprei o tal carro. Pode demorar o tempo que for, mas eu busco [...] quero a casa naquele lugar, fui, fiz consórcio [...], eu vou [...] eu busco entendeu? (Bárbara).

Eu enquanto profissional, enquanto pessoa, o trabalho pra mim é extremamente importante, não só no **sentido financeiro**, mas é claro que a gente não trabalha por *hobby* (risos) [...], mas o trabalho como pessoa para eu me **sentir completa**, pra que eu possa me sentir útil, pra que eu possa me **sentir valorizada**. Eu não me vejo só uma Luísa como mãe, não me vejo Luísa só esposa, não me vejo uma Luísa só filha, para eu **estar completa**, preciso acordar de manhã, preciso fazer novas atividades [...] ter um trabalho (Luísa).

Durante a pandemia eu comprei alguns cursos online de investimento e fui ajudando minhas amigas a se organizar financeiramente, coisa bem informal, sabe? [...] e aí eu vi que muitas amigas passaram apertado, não tinham uma renda fixa como eu e outras amigas tínhamos sabe? [...] e aí foi surgindo esse desejo no nosso coração de ajudar outras mulheres, a conquistar a sua **independência financeira** [...], eu vejo que amigas próximas que cresceram comigo não têm ideia como é abrir uma conta e fazer a gestão sem depender do marido [...] então [...] isso me comoveu muito, sabe? Independência significa que ela **não depende de outra pessoa** para manter o seu sustento (Patrícia).

De modo geral, todas as participantes mulheres destacaram o fato de trabalhar desde cedo e como isso trouxe a independência financeira e, como mulher não precisa pedir nada

para ninguém, conforme discutido por Spinelli-de-Sá, Lemos & Cavazotte (2017). Elas mencionaram o fato de trabalhar proporciona um sentido de realização como mulher, mas ao mesmo tempo sentem o desejo de constituir uma família como no caso da Antonela, que estava com o casamento marcado uma semana depois dessa entrevista, ou de estar junto com a família como no caso da Sofia que é solteira e sente-se muito bem com seu estado atual e a liberdade financeira.

Em seguida eu perguntei, Patrícia o que isso proporcionou para você? Ela abriu um lindo sorriso e disse:

Muitas coisas (sorriso aberto) [...] estudei, eu viajei, conheci muitos países, conheci muitas pessoas, é [...] tenho uma remuneração que hoje eu sou muito **feliz**, tenho minha casa, tenho carro, consigo levar meus pais para passear, ajudo meus pais financeiramente, ah [...], proporciono muitas coisas boas (Patrícia).

No momento da entrevista a Patrícia, falou um pouco sobre sua vida pessoal e sua carreira, como ter passado recentemente pelo divórcio. Durante um tempo, ela disse que foi a principal provedora financeira do lar, o que ela descreveu não sendo uma “inversão de papéis”, mas algo difícil para o relacionamento do casal. Apesar da Patrícia e a Sofia, destacarem o fato de serem chefes de suas famílias, esse número também realça as pesquisas de Cavenagui e Alves (2018), demonstrando que número de famílias chefiadas por mulheres, dobrou em termos absolutos, nos últimos anos.

A Luísa, a Patrícia, Bárbara deixaram claro, quando as mulheres têm um campo próprio de atividade econômica, por sua vez esse campo é considerável, por meio dele, elas afirmam o seu papel e sua importância na família, na comunidade, como no grupo social, conforme as explicações de Malinowski (1982).

Spinelli-de-Sá, Lemos & Cavazotte (2017) mostraram que a independência financeira pode proporcionar um aumento do senso de propósito, para as mulheres que atuam em mercado financeiro. Além, de poder proporcionar maior conforto para os familiares, viagens com a família, proporcionar momentos de lazer aos pais, como a Bárbara e a Patrícia mencionaram.

6.4.3 Divisão sexual do trabalho

Nas falas das entrevistadas, não havia nenhuma declaração sobre as **responsabilidades domésticas** (MAYRHOFER *et al.*, 2008; HIRATA e KERGOAT, 2007) sendo um fator decisivo para a saída da carreira (OLTRAMARI, GRISCI & ECCEL, 2015).

Todavia, emergiram situações sutis e mais explícitas ainda vividas por elas ao assumirem o trabalho não remunerado, correspondendo à divisão sexual do trabalho decorrente das relações sociais entre os sexos (HIRATA e KERGOAT, 2007).

As narrativas das mulheres evidenciaram a separação das responsabilidades laborais a partir de sexo/gênero, subvertendo o padrão de dependência familiar feminino, afetada pelo contexto social, à medida que tiveram acesso à educação (MELO e THOMÉ, 2018).

A partir disso, procurei por meio de uma abordagem interdisciplinar (KAPHOVA & ARTHUR, 2011), considerando os aspectos subjetivos referentes a responsabilidades domésticas presentes no trabalho não remunerado (MACDONALD & HITE, 2018; HIRATA e KERGOAT, 2007), estabelecer as relações de gênero relativo à articulação entre carreira e família. Para tanto, utilizei como base as discussões de Mainiero & Gibson (2017), Elley-Brown, Pringle & Harris (2018), Hirata (2015), Mayrhofer *et al.* (2008).

Durante as entrevistas, procurei entender a realidade das práticas sociais das mulheres gerentes, no seu cotidiano, relativas ao trabalho doméstico e cuidado, e como ocorria esta distribuição de tarefas entre os membros da família. Meu foco era entender se havia algum tipo de **parceria** (HIRATA, 2015; HIRATA e KERGOAT, 2007), nas esferas do saber e do poder, de forma equitativa na família.

Contudo, percebi outra modalidade da divisão sexual do trabalho, muito mais evidente no cotidiano das mulheres gerentes que foi a **delegação** (HIRATA, 2015). A Lívia foi a minha primeira entrevistada, ela relatou como ocorre a divisão de tarefas em sua casa, me surpreendendo, apertando seus olhos, como se estivesse um pouco decepcionada.

ahhh [...] que ponto fraco (risos), pegou no ponto fraco, é assim [...], meu marido, não é [...] ele não [...] as tarefas de casa, não (risos). Ele é extremamente organizado [...] meu marido dobra a roupa para colocar no cesto de roupa suja [...] só que ele não lava a louça, ele não cozinha, **ele não faz “nada”** que é de casa [...], mas não (gesticulando), não faz nada [...], as coisas dele são impecáveis [...]. Eu acho que isso vem muito da criação dele, uma coisa que a gente teve no primeiro ano de casamento, bastante estresse por isso (risos), porque eu também trabalho fora, eu chego cansada [...] às vezes eu chego né [...], e ele não faz, isso deu muita briga [...] muito sofrimento. Agora já alinhei minhas expectativas (risos) porque não adianta eu ficar esperando uma coisa dele (risos), [...] realmente aqui em casa **eu que faço tudo** (Lívia).

Meu marido tem uma rotina tão agitada tanto como eu, a gente busca o equilíbrio, [...] essa questão da **empatia**, ele me ajuda muito com meus filhos, é **parceiro**, só **não cozinha** né (risos), porque ele não tem esse lado muito aguçado (risos), mas ele divide as atividades comigo. Tenho uma pessoa que trabalha na minha casa, me ajuda com as rotinas da casa, todos os dias de segunda a sexta (Luísa).

O caso da Lívia foi único entre as mulheres entrevistadas que revelou a divisão desigual na separação de tarefas, recaindo sobre ela as responsabilidades domésticas, reforçando o poder desigual na família. A expressão “ele me ajuda”, ao se referir à quando tarefas domésticas são atribuídas aos homens, reforçam o entendimento de que esse não é um lugar para os homens. Ainda em relação a isso, o uso de termos como “eu faço tudo” destaca como as mulheres são colocadas em um lugar de não questionamento dos excessos de trabalho que a elas são conferidos. Percebo que o termo “ajuda” reflete o machismo estrutural, de uma norma histórica e diretamente relacionada às relações de poder, fundamentadas nos papéis sociais de gênero construídos socialmente.

Esta questão implica em representações sociais estereotipadas sobre papéis estigmatizados da mulher como dona de casa, a rainha do lar (MELO e THOMÉ, 2018), destacado na fala da Lívia, trazendo significados de gênero, nas discussões de Mayrhofer *et al.* (2008) e Scott (2012; 1995), marcas de poder em Hirata (2015), vinculados à interface trabalho-família de orientação tradicional de gênero de seus cônjuges (ELLEY-BROWN, PRINGLE & HARRIS, 2018), sobrecarregando a Lívia na conciliação entre as duas esferas: carreira e família.

Hirata e Kergoat (2007) revelaram que a ausência ou pouca presença de mecanismos conciliadores das tarefas domésticas e o trabalho remunerado, acarreta sobrecarga laboral, que pode ser injusta para as mulheres, como no caso da Lívia, uma vez que por conta própria, ela precisa mediar o trabalho pago e não pago. O maior envolvimento no trabalho não remunerado contribui para explicar a menor participação das mulheres no mercado de trabalho.

A população fora da força de trabalho era composta no 3º trimestre de 2021, a maioria por mulheres, elas representavam cerca de (64, 8%) segundo o levantamento de indicadores do IBGE (2021). Esses dados mostram que pode haver algum empecilho para a entrada ou a volta da mulher para o mercado de trabalho, decorrente do trabalho “invisível” e não remunerado, que não conta como ocupação e não se precifica, sobrecarregando as mulheres que se dedicam em média 24 horas/ semanais a este tipo de trabalho, conforme apresentado pelo IBGE (2020).

Rindo, a Lívia, revela que para minimizar o conflito, seu esposo comprou uma máquina de lavar louça. Neste caso, ambos os cônjuges perseguem carreiras, vejo que o marido não se mostra um parceiro, um “aliado”, como nas pesquisas de Elley-Brown, Pringle & Harris (2018) e Mayrhofer *et al.* (2008), quando apenas ela realiza ajustes buscando articular a vida pessoal e familiar, realçando as relações sociais assimétricas entre os sexos.

As novas convenções das relações de gênero questionam os papéis tradicionais masculinos (homem provedor) e femininos (mulher cuidadora). Percebi na narrativa da Lívia, o vínculo entre a responsabilidade familiar e a centralidade da carreira revelou gênero como um elemento transversal, conforme os estudos de Mayrhofer *et al.* (2008), sofrendo uma repercussão negativa em termos de conflito trabalho-família, quando ela relata o cansaço desta articulação, e o fato de renunciar muitas vezes uma ascensão na carreira.

Principalmente, quando a Lívia relatou sobre ser a própria “criação do marido”, acarretando em maior dificuldade em realizar a conciliação entre ambas as esferas, como destacado por Mainiero & Gibson (2017) e Hirata e Kergoat (2007). De fato, podemos ver a cultura da configuração da divisão sexual do trabalho, apresentando um panorama geral da situação das mulheres no Brasil, como responsável pela maior parte do trabalho doméstico.

Posso ver de forma explícita na fala da Luísa, um princípio pautado na divisão social de tarefas e funções diferenciadas pelo prisma da diferença sexual, conforme as discussões de Hirata e Kergoat (2007) e Mayrhofer *et al.* (2008), quando ela ressaltou sobre o marido só “**não cozinha**”, haja vista não ter esse lado muito “aguçado”. Essa fala evidenciou o que foi discutido por Hirata (2015), sobre historicamente o princípio de a mulher ter mais habilidades para cozinhar, conforme vimos em IBGE (2020).

Hirata (2015) e Souza e Guedes (2016), revelaram que essa dicotomia seria o produto de um embate denominado arena reprodutiva da rotulação natural dos corpos e processos sociais, como um padrão que é mantido e difundido dentro da lógica de uma sociedade. Dentro desta arena reprodutiva social, as autoras entendem que são criadas categorias culturais “mulher” e “homem”, e como resultado a rotulação de atribuições socialmente definidas para mulheres e homens, uma vez, que recaem sobre as mulheres as responsabilidades de **reprodução social**.

As mulheres gerentes falaram que contam com uma rede de apoio para conseguirem “dar conta de tudo”, seja no âmbito familiar ou externo. A **delegação** foi algo destacado pelas entrevistadas para que conseguissem fazer carreira. Um levantamento feito IBGE (2020), mostrou a assimetria regional, da divisão sexual do trabalho, destacando que a Região Sul do Brasil, apresenta o maior percentual de homens fazendo serviços domésticos sendo (84%) homens e, (93,6%) para as mulheres. A tendência é quanto maior o nível de instrução, maior a prática de afazeres domésticos para as pessoas. Entretanto, o percentual de mulheres que realizam este trabalho ainda é superior, comparado ao dos homens.

Nos estudos de Lima *et al.* (2020), uma entrevistada, conta que não serve para ser mãe 100%, por isso opta morar perto do pai, irmã, sogra, avó, cunhado, a mãe, por exemplo, que

cuida de sua filha todos os dias, desde que nasceu para que ela consiga trabalhar, além da ajuda do marido para continuar na carreira. Para Neves e Nascimento (2017), a terceirização da vida pessoal, envolve uma gama de serviços contratados que têm por objetivo assegurar às tarefas desenvolvidas pelas mulheres em casa, como: babás, empregadas domésticas, amas de leite, colônia de férias, matricular os filhos em atividades extracurriculares, motorista, vizinhos, familiares, casas de repouso.

As discussões de Monticelli (2021), no Brasil, mostraram que as mulheres, tiveram de passar por esse período da pandemia, sem suas tradicionais redes de apoio que historicamente oferecem suporte nos processos de conciliação e delegação, como: escolas, o trabalho doméstico remunerado, creches e os próprios arranjos familiares. Segundo os dados da ONU Mulheres (2020), 2 milhões de trabalhadoras domésticas, perderam seus empregos em um ano, estando vulneráveis economicamente. Apenas (5, 9%) das trabalhadoras domésticas foram afastadas e remuneradas durante a pandemia (Ibid., 2021).

De modo geral, as mulheres gerentes, durante o isolamento social, não dispensaram os serviços prestados pelas trabalhadoras domésticas e não houve redução salarial. A Giovana falou que reduziu o trabalho da funcionária, de cinco vezes passando para três por semana, sem alteração na remuneração. Ela mandava Uber buscar a funcionária em sua residência, e no final da tarde, seu esposo a levava de carro de volta para sua casa. Até hoje, ela segue esta rotina. As entrevistadas relataram que ficaram aproximadamente uma semana apenas em casa, e as que têm serviço contratado para o trabalho doméstico, falaram que precisavam manter a mesma rotina pela dinâmica do seu trabalho. A Bárbara, apenas afastou a funcionária quando a família estava positivada com Covid-19. Portanto, as trabalhadoras domésticas, também estiveram vulneráveis ao risco de contágio, durante a pandemia.

Contudo, no relato da Maria, pude ver que essa maneira de articular a interface trabalho-casa com o marido, rompe com a orientação tradicional de gênero, adotando uma ideologia de papel de gênero igualitária como mostrado nos estudos de Elley-Brown, Pringle & Harris (2018).

Além de toda a correria minha, meu marido tem uma academia (risos), então ele chega todo dia às nove horas da noite, né (risos), aí ele acaba me ajudando no serviço de casa, para quando eu chegar em casa à noite, consigo ficar mais com a minha filha, então [...] ele cuida desta parte e eu cuido mais dela. E à noite eu tenho uma vez por semana, o curso de academia de Liderança [...] então eu vou rebolando para dar conta. Todo dia na hora do almoço **o meu marido limpa a casa pra mim** [...] à noite me ajuda com a parte de alimentação, me ajuda a fazer comida e tudo, geralmente lava a louça, para eu dar suporte para minha filha [...] me ajuda a trocar ela [...] me **ajuda muito** [...] **tudo** [...] agora mesmo ele está lá na sala cuidado dela para eu estar aqui com você (Maria).

Eu sempre tive o **apoio** deles, quando chegava cansada meu marido sempre me ajudou muito, isso tudo **tornou a minha carreira mais fácil** [...] a questão de cuidar da casa, da comida, é lógico né, meu esposo vai fazendo a compra no mercado, o (Luciano – nome fictício do filho) vai colocando o lixo, cuidando da organização do quarto dele. Eu tenho a (Nina – nome fictício), ela está comigo até hoje, foi **fundamental** ter alguém que esteja cozinhando pros seus filhos, alguém cuidando da roupa, da casa, você entendeu? [...] na Cooperativa, nós temos muita atividade, fora do horário de trabalho, sabe? [...] a gente tem muito **eventos** com nossos associados [...] chegava em casa tarde. Mas assim, o que falei para você o apoio que eu tenho, nunca meu marido fechou a cara, sempre me apoiou [...] o Pedro (nome fictício) sempre foi parceiro [...] nas Assembleias chegava onze, onze e meia da noite, lógico uma vez ou outra, e ele nunca falou nada, [...] (Giovana).

Na nossa Cooperativa, a gente trabalha com muitos eventos, então meu horário não é comercial, né [...], então a minha família me apoia muito, até por já saber o **modelo de trabalho, o modelo de carreira**, então, assim eu tenho uma compreensão cem por cento do meu marido, eu tenho uma **rede de apoio** que me ajuda muito, que me possibilita isso, acho que é muito importante, para que a gente possa estar bem no nosso trabalho, a gente tem que ter certeza que nossa família também está bem (Luísa).

A gente divide, tudo assim [...] as contas, eu (risos) com mais contas, **por causa do salário**, a gente tem a mulher que ajuda a gente duas vezes por semana, [...] e ela (irmã) faz comida, e a gente bota a louça na máquina, não tem nada muito rígido [...] a gente tem uma vida muito boa. Eu estou aqui com você e ela (irmã) está fazendo a janta, e depois ela lava a louva, a gente se ajuda, porque somos nós duas. No final de semana, tem mais gente, porque vem todo mundo [...] faz as bagunças e todo mundo precisa ajudar a gente também [...] a gente se deu sempre muito bem [...] e a gente briga também, não é tudo nesta paz e amor não, porque a gente se pega também, mas como é irmã, então é mais fácil né? Isso facilita, porque na **Cooperativa a gente tem muito evento**, muito compromisso depois do horário [...] preciso de ajuda, e tem que conciliar, na família isso é bacana [...] todo mundo se ajuda (Sofia).

Conforme destacado pela Maria, o fato do marido no horário do almoço, retornar para a residência, limpar a casa, para que ela consiga ficar com a filha, estudar a noite, mostra que as mulheres que têm apoio em casa, de um parceiro como “aliado”, assumindo uma parte igual ou maior, das responsabilidades familiares, confirmam os apontamentos feitos por Elley-Brown, Pringle & Harris (2018), sendo fundamental para o êxito profissional delas (MAYRHOFER *et al.*, 2008). O interessante é quanto esse processo de responsabilização é considerado, muitas vezes, como sendo algo “anormal” em nossa sociedade.

Oposto ao caso da Lívia, revelando o estresse vivido, no primeiro ano do casamento, quando ela menciona, deu **muita briga [...] muito sofrimento**, esperando que o marido pudesse corresponder participando mais das atividades domésticas, isso acabou reforçando elementos presentes na divisão sexual do trabalho, apontados por Elley-Brown, Pringle & Harris (2018), Hirata (2018), Mainiero & Gibson (2017) e Hirata e Kergoat (2007).

Enquanto, na fala da Maria, pude ver que os casais que lidam com cuidados e tarefas domésticas compartilhados de forma equânime, reduzem os conflitos, revelando a parceria do

marido, quando ambos exercem uma ocupação profissional, contribuindo para a progressão da sua carreira, tanto na tomada de decisões de carreira, como na prática, confirmando a pesquisa de Elley-Brown, Pringle & Harris (2018).

A Maria, também destaca ter uma pessoa que vai uma vez por semana e realiza as atividades domésticas, além de uma **rede de apoio** como a sogra e mãe. A Giovana, também tem uma rede de apoio, quando ela diz que isso tornou sua “carreira mais fácil”, e foi um aspecto fundamental para que ela pudesse exercer suas atividades, como cozinhando para seus filhos, cuidando da roupa e casa. As narrativas da Sofia, da Giovana, da Maria, associadas à fala da Luísa, ao se referir ao seu modelo de carreira, vejo uma aproximação, ao que Elley-Brown, Pringle & Harris (2018), estudando a carreira caleidoscópica de mulheres líderes apontou, sobre as práticas igualitárias, sendo fundamentais para a progressão da carreira de mulheres executivas.

Outra aproximação, destas narrativas com os estudos de Elley-Brown, Pringle & Harris (2018) e Mainiero & Gibson (2017), sobre a exigência de dedicação no trabalho, quando a Luísa e a Sofia se referem ao cargo de gerente, ao modelo de trabalho, quando a cultura da Cooperativa seria voltada para aspectos relativos a eventos fora do horário comercial, com isso elas têm a compreensão da família.

De modo geral, todas as entrevistas, menos a Lívia, contam com uma rede de apoio, e consideram isso fundamental para atuar como gerentes em instituições financeiras. Durante a entrevista, muitas vezes, elas destacaram o fato de estar no trabalho e ficam tranquilas, pois sabem que seus familiares estão bem cuidados, como na fala da Giovana.

Eu perguntei para as entrevistadas que têm uma funcionária, como apoio no cuidado dos filhos e tarefas domésticas: No período da noite e finais de semana, ocorre essa divisão de tarefas de alguma outra forma?

[...] no sábado é nós que tomamos conta da casa, durante a semana, ela faz tudo. O (Pedro-nome fictício) de manhã vai e faz a feira, passa no mercado e aí eu faço o almoço, geralmente ele me ajuda em alguma coisa, ou ele faz a comida [...] a louça no final de semana é o (Luciano) quem lava, no domingo saímos para comer ou pedimos alguma coisa, os dois assim, não tem problema [...] eles falam, hoje você não vai cozinhar, aqui em casa é muito tranquilo e nunca deu problema (Giovana).

Meu marido é agricultor, [...] ele saiu cinco e meia da manhã [...] a (Joice – nome fictício da funcionária), chega, eu vou para Agência, volto, almoço, as meninas vão tomando banho, almoçamos juntas todos os dias, eu a Joice e as meninas [...], saio levo as meninas na escola [...], cinco e meia eu saio pego as meninas, à noite, que nem agora, o (João - fictício) chegou e vai fazer um churrasquinho, ontem eu fui na academia, [...], meu marido participa destas situações. Ah, não tem essa de hoje é meu dia, hoje é seu dia. O dia que ele quer fazer, ele faz, o dia que eu quero fazer, eu faço, o dia que a gente quer pedir alguma coisa, a gente pede. [...] o (João) cozinha

também, igual eu, adora receber amigos [...] não tem aquela obrigação, mas ele fazer é normal (Bárbara).

Percebi na fala da Giovana, uma grande participação do filho em atividades atribuídas ao feminino como lavar a louça. A mesma situação na fala da Bárbara, quando ela destacou que o marido gosta de cozinhar, e participa das atividades na cozinha, oposto as abordagens de Hirata (2015). Contudo, na sua casa, a Joice (funcionária) faz todas as tarefas domésticas, considerada como uma **filha** para Bárbara almoça junto com a família à mesa.

Considerar a trabalhadora doméstica como “quase da família”, ou a expressão “membro da família” é discutida por Silva *et al.* (2017), são impactos negativos na subjetividade, vivenciada e interiorizada pelas empregadas domésticas, mas não nega a existência de patroas gentis ou amáveis. Na percepção das entrevistadas, as empregadas domésticas, não se consideravam como parte da família. Nas palavras de Silva *et al.* (2017, p. 464):

Mas não é membro da família. Falava assim, você é filha da casa. Não fale que sou da família, não sou da família. Eu sou uma empregada doméstica, eu não gosto de fachada, eu gosto das coisas certas. (Margarida).

Trata-se apenas de uma justificativa que a expressão “membro da família” não soa como real para as domésticas, mais sim, a relação de confiança, como um artifício ou estratégia ideológica da parte da patroa, obrigada a aceitar uma estranha com quem vai compartilhar o cotidiano da família. O vínculo afetivo pode muitas vezes, inibir a formalização do vínculo empregatício (HIRATA, 2015), dificultando a comprovação e garantia de seus direitos trabalhistas e sociais adquiridos. Muitas vezes, impedindo qualquer tentativa de oposição organizada, como categoria (SILVA *et al.*, 2017).

Contrapondo a humanização das mulheres em uma sociedade estruturalmente desenhada pelo patriarcado e pelo racismo, Pinheiro *et al.* (2019) revelaram que ele resiste em ser alterado, e pode ser visto no cotidiano, não apenas em questões de mensuração quantitativa, mas, pela apropriação do corpo da trabalhadora doméstica, muitas vezes negra, inserida de modo naturalizado onde há um espaço reservado a ela: o quartinho dos fundos, refletindo a representação social dirigida a essas trabalhadoras.

A Sofia divide as responsabilidades domésticas com a irmã. Ela relatou que moram juntas há muito tempo, o que facilita muito a dedicação ao trabalho. Principalmente, porque durante sua fala, apesar de dizer que elas dividem as tarefas domésticas, o fato de ter um salário maior e, o tempo maior de dedicação ao trabalho, notei sutilmente, que sua

participação parece menor, do que a irmã, até por conta dos compromissos fora do horário de trabalho.

A divisão de tarefas na casa da Duda acontece de maneira diferente. A Duda falou que quando ela nasceu sua mãe renunciou a carreira para cuidar da família, para estar presente no cuidado dela e do seu irmão. Apenas quando eles já estavam cursando faculdade, sua mãe voltou a pensar na vida profissional dela. A sua família, seguia o modo tradicional (HIRATA, 2015), haja vista seu pai, a figura masculina, era considerado o representante da família, ou seja, o único responsável pela provisão financeira (provedor), nesta modalidade de divisão foi discutido por Hirata (2015) e Hirata e Kergoat (2007).

Eu sempre fui influenciada de ver meu pai trabalhando e minha mãe em casa [...] depois eu já vi minha mãe trabalhando, peguei ela estudando, se atualizando, procurando um crescimento profissional, sua realocação no mercado profissional [...] eu tive os dois lados: a mãe em casa e a mãe que voltou a trabalhar [...] então isso me influenciou, ao mesmo tempo que eu penso em ter filhos, eu não penso em abrir mão do meu trabalho, eu penso em ter filho e conseguir **conciliar** as duas coisas (Duda).

No caso da Duda, percebi na sua fala, que após sua mãe construir novamente a carreira, as práticas igualitárias ocorreram quando todos os membros romperam com o padrão de gênero tradicional, assumindo uma parte do trabalho doméstico, e a carreira da sua mãe começou a ocupar um lugar de destaque, como pontuado nos estudos de Elley-Brown, Pringle & Harris (2018).

Em casa todo mundo ajuda [...], geralmente de sábado que está todo mundo em casa, é o dia que tiramos para limpar a casa, e cada um vai fazendo um pouquinho, um vai lavando a calçada, o outro vai limpando o banheiro, o outro vai varrendo o chão, passando um pano. [...] **a minha mãe cozinha**, não tem uma obrigatoriedade de uma pessoa só fazer as coisas. [...], normalmente à tarde, quando a gente chega, **minha mãe faz uma comida**, às vezes sou eu quem faço alguma coisa, mas acaba que minha mãe que está em casa, fazendo alguma coisa [...] só nós que fazemos as atividades da casa mesmo [...] vai lavar uma louça, normalmente é minha mãe que lava, dentro de casa é minha mãe, vai limpar o sofá e o tirar o lixo é meu pai (risos), o banheiro fica pra mim e para minha mãe, e a **louça acaba ficando mais com minha mãe**, e às vezes eu ajudo ela (Duda).

Apesar, da ajuda ocorrer em uma divisão equânime entre os membros na família da Duda, vejo sutilmente que a atividade de cozinhar e lavar louça, ainda recai mais sobre a mãe dela, evidenciando os dados do IBGE (2020), visto na tabela 2, da seção da divisão sexual do trabalho, e por Hirata (2015), quando a mulher ficaria responsável pelas tarefas mais repetitivas, reforçado na fala da Luísa de que a mulher tem este lado mais aguçado. Ao contrário disso, a Bárbara mostrou que seu marido faz tudo relacionado à alimentação e gosta

muito de preparar o jantar para receber em torno de 60 pessoas, isso é muito normal na sua casa, cheia de pessoas.

Já para a Antonela, mesmo sendo solteira e a família seguindo o modelo tradicional (HIRATA, 2015), a relação da família mostra a produção atribuída ao seu pai, e a reprodução a sua mãe, a dicotomia entre o público e o privado consubstanciando o binário do trabalho remunerado e não remunerado (HIRATA e KERGOAT, 2007). Percebo que as mulheres gerentes, à medida que tiveram maior acesso à educação, tiveram apoio da família para construir suas carreiras, sem a preocupação de ter que articular seus esforços na interface trabalho-família.

Aqui em casa, eu não posso reclamar de nada, porque eu vou casar e realmente estou perdida, porque eu vou parar de ser filha, então está sendo um trajeto bem complicado pra mim [...] sempre tive uma estrutura familiar boa, e uma condição financeira boa também e então, eu nunca precisei fazer nada, e sempre tive “tudo assim na mão”, sempre estudei, trabalhei, me esforcei [...] agora que vou virar esposa, vou ter a minha casa e minhas coisas, isso vai mudar bastante [...] não tenho tarefas em casa [...] nada dividido [...] a gente sempre teve uma funcionária, e minha mãe ajuda totalmente, ela é ligada no 220 e não pára, fissurada em limpeza, meu pai não, sempre pediu tudo na mão. Estamos apenas à disposição para ajudar [...] a minha **mãe é do lar** desde que se casou (Antonela).

Durante as entrevistas com as participantes, mesmo enquanto eu buscava entender se haveria uma parceria entre o casal, e os membros da família na divisão de tarefas. Observei emergindo outra modalidade discutida por Hirata (2015) e Hirata e Kergoat (2007) que é a **delegação**, quando estas mulheres transferem ou terceirizam (NEVES e NASCIMENTO, 2017) as responsabilidades familiares e cuidados com outras pessoas, como na fala da Maria, Giovana, Luísa, Bárbara.

As mulheres gerentes deste estudo priorizam suas carreiras, e conseguem ter o equilíbrio entre as responsabilidades domésticas e trajetória profissional, pois contam com uma **rede de apoio**. Realmente, elas conseguem exercer suas funções como gerentes, se outras pessoas assegurarem a tarefa doméstica, como destacado pela Luísa, a Giovana, a Sofia, a Antonela, a Bárbara, e são pontos reforçados nos estudos de Elley-Brown, Pringle & Harris (2018), Mainiero & Gibson (2017), Mayrhofer *et al.* (2008) e Hirata (2015).

A fala da Luísa, também emerge outra questão, quando a mulher assume a responsabilidade doméstica por aceitar historicamente como uma responsabilidade sua, ou por ter uma característica que consegue “conciliar várias coisas ao mesmo tempo”.

Quando nós estamos em casa no mesmo horário, meu marido passa na padaria, passa no mercado, eu cozinho e ele lava a louça, ou eu lavo a louça e ele cuida das crianças, então a gente divide bem [...], assim, existe uma boa vontade [...] tudo o

que eu peço ele faz, mas assim [...] a mulher por ter esta característica de conseguir **conciliar** várias coisas ao mesmo tempo, ela acaba fazendo mais, com toda certeza [...] principalmente, se ela for **centralizadora**, porque ela acha o que ela faz está mais certo, que ela faz com mais agilidade, então eu procuro trabalhar isso muito em mim (Luísa).

Quando a mulher centraliza, ou acredita nesta característica de “agilidade” e “dar conta de tudo”, como destacado pela Luísa, buscando conciliar a esfera doméstica e trabalho, dificilmente elas conseguem progredir na carreira, como bem afirma Elley-Brown, Pringle & Harris (2018) e Mainiero & Gibson (2017).

As entrevistadas descrevem que não têm muito segredo na interface trabalho-família, pois a **empatia** seria o caminho certo. Quando precisam, sabem que podem contar com os membros da família. A parceria e delegação se mostraram como um fator positivo para a carreira das mulheres gerentes, nas esferas do saber e do poder, de forma equitativa entre os membros da família, como apontado nas pesquisas de Elley-Brown, Pringle & Harris (2018).

Com esses relatos, é possível dizer que as participantes mulheres gerentes em Cooperativa de Crédito compreendem a divisão sexual do trabalho como uma prática prejudicial a sua ascensão na carreira e que deve ser erradicada da sociedade.

6.4.4 Carreira

Durante as entrevistas, não busquei focar em um único modelo de carreira para articular com as categorias. À medida que elas compartilhavam o modo como entendem a carreira e suas experiências de trabalho ao longo do tempo (ARTHUR, LAWRENCE & HALL, 1989), pude fundamentá-las nos conceitos a partir de uma abordagem interdisciplinar, considerando os aspectos subjetivos e objetivos apresentados por Kaphova & Arthur (2011).

Percebi que os principais critérios para uma carreira bem-sucedida, para as entrevistadas, eram subjetivos (psicológicos), conforme as discussões de Briscoe & Hall (2006) e Hall (2004), como ser **feliz** e ter **saúde**, (DE VOS, VAN der HEIJDEN & AKKERMANS, 2018), e o **reconhecimento** por meio do trabalho que realizam e agregam valor para a sociedade (VAN MAANEN, 2015).

Algumas categorias emergiram relacionadas ao bem-estar, como **felicidade e saúde**, que são indicadores das dimensões de carreira sustentável (DE VOS, VAN der HEIJDEN & AKKERMANS, 2018; LAWRENCE, HALL & ARTHUR, 2015). A partir dos indicadores felicidade e saúde, entendo que o equilíbrio na interface trabalho e família (DE VOS, VAN der HEIJDEN & AKKERMANS, 2018), foi o modo encontrado pelas mulheres gerentes para

integrar melhor seus papéis levando-as a realizar ajustes na carreira, aproximando das discussões de Mainiero & Gibson (2017).

Já, outra evidência da carreira caleidoscópica, pude ver quando as mulheres usaram os termos como **crescimento ou ambição**, desde que haja **equilíbrio** entre vida pessoal e profissional (MAINIERO & GIBSON, 2017; ELLEY-BROWN, PRINGLE & HARRIS, 2018), e o **reconhecimento** por meio da **autenticidade**. As mulheres relataram como a família pode influenciar nas decisões profissionais ao longo da trajetória profissional.

Notei nas falas das entrevistadas, que ascensão na carreira, pode influenciar nas decisões, pelo fato de estarem mais ausentes dos seus compromissos familiares. Elas priorizam as experiências de trabalho articulando os aspectos da vida: profissional, pessoal, familiar, ao invés de cargos, *status*, promoções, salários (DE VOS, VAN der HEIJDEN & AKKERMANS, 2018; MAINIERO & GIBSON, 2017; MAYRHOFER *et al.* 2008).

A maioria destas mulheres durante a entrevista relatam a criação advinda de uma família simples, humilde, como a Bárbara, a Patrícia, que tiveram muitas dificuldades financeiras. Seus pais mesmo sem escolaridade, sempre as incentivaram a estudar e, ter uma profissão. Algumas entrevistadas relataram que começaram a trabalhar muito cedo, como a Giovana com 15 anos, para ajudar seus pais financeiramente. Contudo, o contexto de trabalho destas mulheres, hoje, não corresponde ao trabalho precário, pois trata-se de uma política para minoria privilegiada que conquistaram o cargo como gerente em instituição financeira, com esforço, estudos e dedicação ao trabalho profissional, tendo o incentivo da família (SPINELLI-DE-SÁ, LEMOS & CAVAZOTTE, 2017; OLTRAMARI, GRISCI & ECCEL, 2015).

[...] eu comecei a trabalhar **bem cedo**, a minha carreira começou aos nove anos, na verdade, a minha mãe trabalhava fora para ajudar meu pai que era da roça e fazia faxina, então com nove anos tinha uma vizinha, e ela pedia pra gente lavar a calçada, não esqueço, e a louça, e ela dava o dinheirinho para vizinha dar pra gente, pra fazer a gente trabalhar, e aprender o que era a vida [...] e dar valor no que a gente tinha (Bárbara).

Comecei a trabalhar eu tinha 18 anos, na área de Direito [...] surgiu uma oportunidade para trabalhar na Caixa como jovem aprendiz [...], fiz um processo seletivo para trabalhar no Itaú, fui contratada, trabalhei lá durante 6 anos, fiquei como Assistente e todas às vezes que tinha um processo seletivo interno para ser promovida, sempre tinha alguém que estava melhor [...] às vezes um homem que estava melhor do que eu, ele acaba sendo promovido e eu não [...] saí de lá e entrei no emprego atual no (Cooperativa de Crédito). [...] eu entrei como Assistente de negócios e, quatro meses eu **fui promovida** a gerente [...] depois de um ano eu fui promovida para outra carteira [...] o meu **crescimento** na Cooperativa foi muito mais rápido do que no banco. Na Cooperativa consegui ver meu **valor maior** do que no banco [...] eu trabalho da mesma forma [...] na Cooperativa sou mais vista e tenho mais **reconhecimento** (Duda).

Sem dúvida [...] a minha família é muito humilde, a minha mãe sempre costurou pra fora e meu pai sempre trabalhou em dois empregos [...] nós falimos, já perdemos tudo e a gente não tinha alimentos em casa [...] meus pais tentavam proporcionar um ambiente de estudos em uma rede pública, eles foram me preparando para que eu tivesse oportunidades melhores que eles tiveram [...] eu fiz Administração de Empresas para entender por que os meus pais passaram por isso (Patrícia).

Faz dez anos que estou nesta Cooperativa e, comecei como promotora de vendas [...] tipo uma auxiliar no caixa eletrônico [...] daí fui contratada como Assistente e fui passando por todas as áreas dentro da carteira até chegar hoje na alta renda, carteira Black [...], eu enxergo a Cooperativa muito humana, transparente, meu pai veio de banco e eu via dentro de casa a realidade, a pressão, a diferença que era nas nossas conversas [...] (Antonela).

A minha carreira começou ali com uma vaga de estágio, eu auxiliava nos caixas eletrônicos, foi dando muito certo, [...] a Cooperativa me **abraçou** de tal forma que eu comecei a tomar gosto pelo que eu fazia, **não só pelo cargo, pela função**, mas também pelo ambiente de trabalho, fui efetivada [...] entrei como assistente, minha carreira começou assim, fui me destacando no que eu fazia [...] fui **sendo promovida** [...] passei para assistente de negócios [...] e por último gerente de pessoa física (Ana).

Comecei a trabalhar **muito cedo**, aos quatorze anos, e sempre voltada mais para relacionamento, comunicação [...] **desde muito cedo** eu já sabia o que queria ser quando “crescer”, o seu sonho empresarial onde você quer chegar, eu já sabia que eu queria trabalhar em uma Instituição Financeira, comecei a buscar, concluí minha faculdade, daí tive a oportunidade de ingressar na Cooperativa de Crédito [...], saí e fui para outra instituição financeira [...] vi que uma **carreira não é só feitas de financeiros**, ela é **feita de valores**, ela é **feita de propósitos**, e isso eu tenho hoje onde eu trabalho [...] voltei para a Cooperativa de Crédito e fiz a minha carreira profissional, passei por todos os **cargos**, comecei como promotora [...] atendimento a caixas eletrônicos, depois [...] como assistente de atendimento, depois para assistente de negócios, depois para gerente de pessoa física, gerente de pessoa jurídica, gerente de plataforma, e hoje estou como gerente geral [...] (Luísa).

A partir da perspectiva interdisciplinar considerando os aspectos objetivos, a carreira para a Ana, Antonela, Bárbara e Luísa, refere-se a cargos, funções, etapas, quando elas mostraram que iniciaram a carreira ainda jovens nesta Cooperativa de Crédito, como promotoras (atendentes de caixa eletrônico), passando para cargo de assistente de atendimento, assistente de negócios, e, atualmente, como gerente de pessoa física, gerente de pessoa jurídica, e gerente de Agência. Essa sequência de experiências de trabalho profissional, narradas pelas participantes, abarcam as considerações de Arthur, Lawrence & Hall (1989) e Gunz, Mayrhofer & Tolbert (2011), à medida que a pessoa assimila maiores conhecimentos, assume responsabilidades e atribuições, ela pode ser reconhecida e promovida, como destacado pela Ana.

O significado de carreira para as mulheres deste estudo mostrou que elas trilham as primeiras experiências profissionais, considerada por Fraga, Gemelli e Rocha-de-Oliveira (2019) e, DeLuca, Rocha-de-Oliveira e Chiesa (2016), como uma sequência de papéis,

contemplando objetivamente, a série de *status*, cargos, funções pela qual a pessoa passa, contemplando uma sucessão. A Duda encontrou o sentido do trabalho nesta organização por meio do **reconhecimento**, em virtude da valorização do trabalho que executa, como consequência, foi promovida, o que não tinha ocorrido nas suas experiências profissionais anteriores.

Portanto, entendendo a influência que a Duda recebe da sociedade e da Instituição em que trabalha, passa a definir e atribuir significados à sua carreira associados à promoção e visibilidade, próximo à perspectiva sociológica da abordagem interdisciplinar, de Khapova & Arthur (2011), como sendo fatores externos e objetivos de uma carreira bem-sucedida.

Ainda, considerando os aspectos objetivos na configuração da carreira, a sequência de experiências de trabalho no decorrer da vida das mulheres gerentes, é referente ao trabalho remunerado (MCDONALD & HITE, 2018; HIRATA e KERGOAT, 2007), quando a Luísa falou que iniciou “bem cedo”, e a Bárbara, descreveu sobre lavar a calçada da vizinha para ganhar um “dinheirinho”.

A partir deste conceito pude entender na fala da Duda, quando ela revelou sobre as tentativas e dificuldades para ascender na trajetória profissional, e como a construção da carreira na vida das participantes, ocorre em sentido oposto ao histórico de trabalho, majoritariamente ocupado por homens, principalmente área da Administração, criando um novo feminino de representatividade na área da gestão, bem como na cultura brasileira, nas abordagens de Fraga e Rocha-de-Oliveira (2020), Miltersteiner *et al.* (2020) Hryniewicz e Vianna (2018), Brescoll (2016) e Eagly e Carli (2007).

A Luísa revelou aspectos subjetivos (psicológicos), presentes na configuração da carreira, como na abordagem interdisciplinar de Kaphova & Arthur (2011), quando ela falou “vi que uma carreira não é só “feita de financeiros, ela é **feita de valores, propósitos**”. A atitude da Luísa com relação à sua carreira seria a consciência de um propósito, semelhante às experiências de Van Maanen (2015), fornecendo um profundo significado à carreira (interesses pessoais), sobre os valores intrínsecos, defendidos por Hall, Yip & Doiron (2018), Khapova & Arthur (2011), Briscoe & Hall (2006) e Hall (2004). Estão relacionados aos momentos da vida e, as escolhas profissionais. Essa questão ficou evidente quando ela destacou **amar** o que faz e por que o faz, um sentimento profundo de estar contribuindo com o lado social, e mais relacional dentro do contexto da área financeira.

Para a Luísa, a questão financeira numa carreira é consequência de um trabalho executado com maestria, isso envolve um propósito de ser relevante para a comunidade, não apenas oferecer um negócio. Esse pensamento sobre trabalho, para Rohn e Lopes (2015),

contribui para o sentido da vida para uma pessoa. A Antonela mencionou durante a entrevista, sobre o ambiente de trabalho, um espaço onde consegue expressar seus valores pessoais, sendo **autêntica** (MAINIERO & GIBSON, 2017) genuína, pois ali, ela considera que tem o lado humano, mais relacional e transparente nos negócios.

A Ana destacou, não apenas pelo **cargo, pela função**, mas pelo ambiente de trabalho como sendo acolhedor, onde se sente “abraçada”. O significado do trabalho expresso pela maioria das participantes está próximo ao entendimento de Van Maanen (2015), como sendo uma definição interna de carreira, referindo a atributos como **valor, propósito, reconhecimento**, e ao sentido mais amplo atribuído a atividade que executam, produzindo significados na forma que elas podem se expressar e, se desenvolver. Essa forma de trabalho é significativa para as entrevistadas.

Oposto a carreira externa, com foco em aspectos objetivos, financeiros, conferidos a cargos, salários, promoções, *status*, prestígio, recompensas organizacionais, exercendo uma atividade, como na defesa de Van Maanen (2015), Briscoe & Hall (2006) e Hall (2004), apenas no sentido de sobrevivência.

Em dado momento na carreira, a Luísa saiu da Cooperativa de Crédito para trabalhar em banco comercial. Em seguida, retornou para a Cooperativa de Crédito que está atualmente, destacando na sua fala os **valores** presentes no modo de executar o trabalho, e não sentia isso em um banco comercial. Esta mesma experiência, estava presente nas narrativas da Maria, Lívia, Sofia e Giovana, o lado mais relacional e humano nas formas de realizar uma negociação, foi o fator que as atraíram para a Cooperativa de Crédito. Portanto, vinculando questões internas de trabalho e carreira, que correspondem ao pensamento de Van Maanen (2015); Hall (2004) e Arthur, Lawrence & Hall (1989), relacionadas ao que as mulheres fazem com sua experiência no mundo ocupacional.

A Giovana e a Luísa revelaram que desde muito cedo, já sabiam o que queriam ser quando “crescer”, ou seja, queriam trabalhar em uma instituição financeira. Nos bancos comerciais as participantes destacam as questões de transferências para outras cidades são muito frequentes, dificultando a articulação entre carreira e família, além de ser uma cultura mais voltada para resultados. Já o foco da Cooperativa de Crédito, para as mulheres entrevistadas é o relacionamento com o cliente.

Nas falas das participantes deste estudo, pude perceber quando elas conseguem conciliar a esfera profissional com a esfera familiar, seria considerada uma carreira bem-sucedida (LAWRENCE, 2011), direcionando as decisões de carreira, moldando suas ações conforme os apontamentos de DeVos, Van der Heijden & Akkermans (2018) e Mainiero &

Gibson (2017). Conforme exposto anteriormente na seção Família, a Duda mencionou durante a entrevista, quando nós pensamos em carreira, logo pensamos em família.

[...] então eu vejo que a **família ela influencia totalmente numa decisão** hoje profissional [...] acaba atrasando um pouco do seu **crescimento** profissional. A **fase** que estou a **família é minha prioridade** (Duda).

Assim, ela revelou que teve uma influência direta do seu pai na decisão de sua carreira, que também atua na área financeira, expondo sua opinião como sendo uma escolha promissora. Na fala da Duda, vejo também elementos como as **relações da família** (HALL, YIP & DOIRON, 2018; HALL, 2004), como fatores que influenciam os interesses e decisões sobre a carreira, como apontam Mayrhofer *et al.*, (2008) e De Vos, Van der Heijden & Akkermans (2018), para conciliar a vida pessoal e profissional (MAINIERO & GIBSON, 2017).

A Antonela, falou que seu pai também é bancário, ela se formou em Administração de Empresas, e logo em seguida, já iniciou sua carreira na Cooperativa de Crédito. Na narrativa dela, não houve influências da família nesta escolha, porém, seus pais a viam **feliz** e, por isso, sempre a incentivaram em suas decisões. Contudo, a carreira do pai sempre foi prioridade para a família como provedor, enquanto sua mãe apenas cuidava das responsabilidades da família, característico de profissionais na área financeira como destacado por Oltramari, Grisci & Eccel (2015), e possíveis renúncias das mulheres na sua carreira.

A Patrícia falou que seus pais sempre tiveram uma preocupação para que ela estudasse. Em vários momentos, ela me relatava que eles incentivaram muito a participar de todos os cursos que tinham na escola, diziam para ela se inscrever, bem como levavam e buscavam-na na escola, ou seja, estavam presentes nesta jornada de estudos.

À medida que uma mulher vivencia esses *status*, papéis e cargos, sucedidos das interações objetivas e interpretadas subjetivamente, no decorrer da trajetória de vida, ela pode se deparar com conflitos e dilemas (FRAGA, GEMELLI e ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2019; DELUCA, ROCHA-DE-OLIVEIRA e CHIESA, 2016).

As trajetórias profissionais das mulheres são bem similares, a Bárbara, Giovana, Duda, Maria, Patrícia, Sofia, e a Livia iniciaram a carreira em banco comercial ainda jovens, e transitaram para a Cooperativa de Crédito, pois viram uma forma de poder conciliar a carreira e as responsabilidades familiares. Logo no início da conversa, quando pedi para a Sofia, comentar sobre a construção de sua carreira, ela relatou sobre a influência da família nas decisões de sua carreira, quando seu pai ficou doente e ela pediu demissão, renunciando a

carreira em Curitiba, para voltar e começar novamente em banco comercial, para estar perto da família na cidade de Londrina.

Meu primeiro emprego foi numa transportadora, fiquei dois meses e me chamaram para fazer estágio na Caixa Econômica [...] eu tinha 15 anos, foi muito bacana, foi onde me descobri, como gostar da área financeira [...] depois trabalhei em uma Cooperativa de Crédito Rural [...] fui para Curitiba, fiquei dois meses lá, e por **problemas pessoais**, com meu pai, ele ficou doente, daí a distância, comecei pensar um monte de coisas e decidi, não quero isso pra mim [...] daí eu retornei para Londrina [...] comecei a minha trajetória nos bancos [...] fui convidada a participar de uma entrevista nesta Cooperativa que estava chegando em Londrina [...], daí eu morava com meu pai [...] hoje moro com minha irmã (Sofia).

A interrupção na carreira da Sofia, mesmo que por um período curto, revelou elementos presentes **das relações familiares** como destacado por Mainiero & Gibson (2017) sobre **os ajustes** que as mulheres realizam no percurso profissional devido à natureza contextual (MAYRHOFER *et al.*, 2008; GUNZ, MAYRHOFER & TOLBERT, 2011).

Sob a ótica da carreira caleidoscópica, quando a Sofia procurou atender as demandas do trabalho e não trabalho, foi possível identificar as mudanças no campo de atuação, e o ajuste a fim de obter a integração do trabalho com as suas necessidades pessoais, como o cuidado do pai. Nas narrativas, as participantes revelaram que o contexto da família (DE VOS e VAN der HEIJDEN, 2017), está bem presente nas decisões de carreira, e que não seria possível separar a vida pessoal da vida profissional (VAN der HEIJDEN *et al.*, 2020).

Não dá mais para decidir sozinho, acho que todo mundo precisa participar, na carreira, no financeiro a família tem que estar junto. [...] aquela história ah quando você está no trabalho esquece seus problemas em casa, aqui você é uma outra pessoa [...] não existe isso, você é uma pessoa só e traz tudo que tem e leva tudo que tem [...] você tenta se organizar [...] não tem como não afetar, e quanto mais a gente assume que isto afeta, melhor a gente consegue organizar isso. Então, a família [...] e o tempo que depende para cada área quanto mais isso estiver **equilibrado**, melhor você faz as coisas acontecerem. E **família, trabalho, saúde**, tem que estar equilibradinho senão as coisas não acontecem [...] então impacta muito (Sofia).

A Sofia revelou a importância da **família, trabalho e saúde** estarem “equilibrados”, isso mostra como as relações de gênero, orientam suas atividades nas esferas do mundo profissional, apontados por Mayrhofer *et al.* (2008). Outro ponto importante é o entendimento de que o trabalho doméstico não é entendido como um trabalho que compõem a carreira das mulheres, portanto, o trabalho reprodutivo ainda não é observado como integrado ao que se denomina de trabalho produtivo, como já dito anteriormente.

A partir dos relatos das situações das mulheres gerentes notei que as decisões de carreira em busca de equilíbrio trabalho-família se relacionam ao próprio bem-estar, já que

passaram pelo **crescimento**, por isso não procuram uma ambição maior neste momento. Assim, a preocupação está mais voltada para a família, e o significado do trabalho que executam associado ao **reconhecimento** que ele agrega em suas vidas.

Eu acredito que sim [...] a minha mãe não teve estudo. Tanto ela como meu pai falaram para eu fazer carreira [...] eu gosto muito do que eu faço [...] se eu fiz carreira foi por ter tido este suporte. A família, ela vai dar sinais para você [...], esse apoio dos filhos e do marido me incentivando sempre, a estar estudando a estar fazendo estas mudanças, isso foi um sinal pra mim, eu estando **feliz**, eles estavam felizes entendeu? As tomadas de decisões minhas [...], sempre coloco para minha família, então eles participam disso [...] é tudo muito tranquilo e eu me sinto **feliz**, enquanto eu tiver **saúde** para trabalhar, tenho projetos [...] são **fases, ciclos** que se abrem e se fecham, mas quando eu recebo uma oportunidade ou um banco me chamando, eu fico feliz, sabe? Hoje eu escuto muito disso, você faz a **diferença** na vida das pessoas, esta é uma palavra que eu escuto muito [...] então isso é um **reconhecimento** de anos de trabalho, de doação, né? (Giovana).

A nossa vida é feita de **fases**, nós como mulheres temos que ter **ambição** profissional sim, a gente tem que querer **crescer**. Eu acho que são **fases**, enquanto eu não tenho filhos eu posso pensar em crescer profissionalmente, em abrir mão de algumas coisas, para crescer, tem mulheres que querem ter filhos, às vezes [...] elas acabam abrindo mão do **crescimento** profissional, para estar mais presente com os filhos, então [...] eu acho que é uma particularidade de cada mulher, é [...] cada uma almeja alguma coisa, umas têm sonho de crescer profissionalmente, outras estão **felizes** no cargo atual [...] tem pessoas que almejam outros cargos, almeja o **crescimento**. Quem quer o **crescimento**, acaba abrindo mão às vezes de ter um filho agora, acaba deixando mais para frente, ou às vezes ela não quer **agora crescer**, acaba tendo filhos agora, para depois futuramente pensar em carreira, então acho que isso é muito particular de cada mulher (Duda).

A narrativa da Giovana é muito semelhante em termos de carreira sustentável quando ela relata aspectos relativos à **felicidade** atribuída ao sentido do trabalho que executa, ou seja, gosta do seu trabalho, pois considera que faz a “diferença na vida das pessoas”. Sendo assim, emergem categorias como **felicidade e saúde**, indicadores da carreira sustentável (DE VOS, VAN der HEIJDEN & AKKERMANS, 2018), presentes no modo como as entrevistadas integram melhor seus papéis, levando-as a realizar ajustes no estilo de vida e carreira, para combinar melhor seus relacionamentos (ELLEY-BROWN, PRINGLE & HARRIS, 2018; MAINIERO & GIBSON, 2017).

Através do indicador da **felicidade**, conforme discutido por De Vos, Van der Heijden & Akkermans (2018), pude perceber **elementos subjetivos** ligados ao bem-estar e satisfação na carreira que se alinham aos valores individuais, quando elas conseguem equilibrar as esferas familiar e profissional, assim como o crescimento profissional, na fala da Duda, sendo particular, com o momento e escolha de carreira de cada mulher. **A felicidade** relacionada ao trabalho, para as mulheres gerentes deste grupo, indica realizar um trabalho que seja relevante

para a sociedade (VAN MAANEN, 2015) e não apenas um negócio financeiro, como já dito, o lado mais relacional e humano.

Mainiero & Gibson (2017), abordam que o equilíbrio entre trabalho e família é um parâmetro que age nas decisões, principalmente na carreira das mulheres sob uma ótica relacional. A Giovana destacou que as decisões de sua carreira, ela sempre compartilha com a família, pois eles darão os “sinais” sobre as opiniões quando percebem que ela está bem e **feliz**. Logo, eles também demonstram este sentimento, assim ela percebe que o trabalho não está atrapalhando seu relacionamento com a família.

As experiências profissionais que compõem a trajetória das entrevistadas deste grupo mostram que elas são requisitadas por outras empresas. A Giovana destacou que já recebeu algumas oportunidades de trabalho em outra instituição recentemente, mas ela considera que o trabalho atual faz ela se sentir **feliz**, porque acredita que nesta Cooperativa de Crédito ela se expressa genuinamente. Esse **reconhecimento** se aproxima ao momento da carreira da Giovana, relativo à **autenticidade**, um dos parâmetros do modelo de carreira caleidoscópica estudados por Mainiero & Gibson (2017), haja vista já estar numa posição na alta hierarquia como gerente de Agência, próximo de sua aposentadoria, quando ela já passou pelo parâmetro do crescimento e equilíbrio entre as esferas pessoais e profissionais.

O parâmetro da **autenticidade**, segundo Mainiero & Gibson (2017), ocorre no final da carreira, à medida que a mulher não tem tanta preocupação com o equilíbrio, começando a pensar em um trabalho mais significativo, como pude ver nas falas da Giovana, da Luísa e a Sofia, mais preocupadas com o lado social. Na visão de Mainiero & Gibson (2017), seria a maneira como a mulher demonstra suas atitudes e a relação com o trabalho, de acordo com o seu “eu” interno e genuíno. Para Van Maanen (2015), a necessidade de a pessoa ser fiel a si mesma e aos seus valores, conhecendo seus pontos fortes, limites naquele momento vivido. A Giovana falou do reconhecimento de seu trabalho, anos de doação, ela destacou muito durante a entrevista, a questão da espiritualidade, e como isto seria um diferencial para se manter frente aos desafios na vida profissional.

A similaridade das falas da Giovana e da Duda é com relação a **fases** na carreira, e estão próximas a carreira caleidoscópica, já que suas decisões são tomadas levando em consideração os resultados sobre aqueles que estão ao seu redor. Em concordância com a proposta de carreira de Mainiero & Gibson (2017), há uma orientação para elementos como os relacionamentos familiares, como foco principal para a mudança de carreira.

A Duda também revelou a carreira em termos de **ambição**, **crescimento**, usados no modelo de carreira caleidoscópica, quando Mainiero & Gibson (2017), utilizam três

parâmetros: **autenticidade, equilíbrio e desafio**,⁷ que mudam o padrão de carreira das mulheres. O parâmetro **desafio**, segundo Mainiero & Gibson (2017), refere-se à **ambição** de carreira, presentes na fala da Duda, e aos desafios por parte da mulher para crescer e progredir na carreira, quando ela percebe que seu trabalho é intrinsecamente estimulante, desafiador, isto inclui assumir posições de maiores responsabilidades, baseado em aprendizado e desenvolvimento contínuo (HALL, 2004).

Logo, o parâmetro **crescimento** ou ambição, ocorreu no início da carreira para as participantes deste grupo, a autenticidade e equilíbrio sempre estiveram presentes, mas ficaram em segundo plano nesta fase, já que elas estavam mais voltadas para seus interesses profissionais e ascensão na carreira, reafirmando os estudos de Mainiero & Gibson (2017).

A Duda, a Livia e a Antonela, mencionaram durante a entrevista, o fato de abrir mão em determinado momento da carreira, está de acordo com a **fase** de cada mulher, como o desejo para ter um filho/a, relatado pela Livia; assim como para a Antonela, constituir uma família, como neste momento atual da sua vida. Ou, então, quando a Duda disse, algumas mulheres almejam crescimento primeiro, como no seu caso, para depois pensar em ter filho. Essas falas se aproximam das ideias de Mainiero & Gibson (2017) e Elley-Brown, Pringle & Harris (2018), sobre a necessidade do equilíbrio entre carreira-família, surgindo em algum momento na vida de uma mulher.

Durante as entrevistas, não me aprofundei em investigar o modelo de carreira caleidoscópica, usando o momento que ocorre cada parâmetro na vida das mulheres gerentes, mas sim, procurei fazer o recorte utilizando a articulação (MAINIERO & GIBSON, 2017), entre as responsabilidades domésticas e carreira (MAYRHOFER *et al.*, 2008).

Assim, os ajustes nas ambições de carreira, em busca do equilíbrio entre família e trabalho, estão presentes na fala da Duda destacando, algumas mulheres têm sonho profissional de crescer, ou apenas serem **felizes** no cargo atual. Na fase da carreira da Duda, a família é sua prioridade, mesmo que tivesse a oportunidade de **crescimento**, tendo que ir para outra cidade, o fato de estar longe da família, estaria fora de cogitação. A Sofia, também destacou durante a entrevista, que não está disposta a assumir outro cargo, em outra região, dizendo ter suas limitações por causa da família.

⁷ No texto original de Mainiero & Sullivan em 2005 e 2006, do Modelo de Carreira Caleidoscópica (o KMC), ABC Model of Kaleidoscope Careers for Women, revisitado por Mainiero & Gibson (2017): authenticity, balance and challenge.

Amo o que eu faço, faço com alegria [...] é o que nasci para fazer [...] não quero sair daqui eu tenho algumas limitações [...] de ir para São Paulo [...] o presidente fala, vamo para Limeira [...] então assim [...], por mim e não pela Cooperativa, não quero realmente por causa da família (Sofia).

A busca pelo equilíbrio também se destacou nas narrativas das entrevistadas, alinhado a proposta de Mainiero & Gibson (2017), usado quando as mulheres querem ter experiências de **qualidade** tanto no domínio de trabalho quanto no da família. A narrativa da Bárbara ajuda a entender melhor a opção de escolher certas carreiras ou instituições, que lhes permitam ajustar o tempo de trabalho de acordo com as situações familiares, simultaneamente. Ela trabalhava em um banco comercial e relata ter ido para a Cooperativa em busca de qualidade de vida.

[...] eu quis ter **qualidade de vida**, e estou na Cooperativa **feliz**, realizada, **amo** ser gerente de Pessoa Jurídica, não quero ser gerente de Agência, porque estou na melhor **fase** da minha vida, de estar com minhas filhas, de poder vir em casa almoçar e levar na escola, que isso pra mim não tinha preço e não tem, e eu sou realizada com o que eu faço (Bárbara).

A Bárbara, falou que estava no melhor momento da sua vida, e não almeja ser promovida, destacando a importância de ter um tempo maior com a filha. Assim, ela revelou não esperar ficar velha, juntar “fortuna” para o futuro, e perceber que não desfrutou da forma que gostaria. Diante disso, ela considera que são momentos para se viver intensamente no presente, e as filhas vão sempre se lembrar. Essa questão está muito próxima dos estudos de Spinelli-de-Sá, Lemos & Cavazotte (2017), relativos à preocupação da mulher com a esfera familiar.

A narrativa da Bárbara se alinha ao modelo de carreira caleidoscópica propensa por buscar o equilíbrio entre carreira e responsabilidades domésticas, o que para Mainiero & Gibson (2017) e Mayrhofer *et al.* (2008), aparentam ser limitadas aos cuidados com familiares e maternidade. Neste sentido, o trabalho não tem uma centralidade na vida da Bárbara, da Duda, da Antonela, da Sofia, a ponto de não poder estar junto com a família e seus amigos, conforme os estudos de Mayrhofer *et al.* (2008), revelando os aspectos subjetivos relativos à responsabilidade familiar.

Contudo, na perspectiva de uma carreira sustentável, a Bárbara condiz em termos de felicidade, seu bem-estar, quando menciona a qualidade de vida, representando uma carreira bem-sucedida quando consegue articular a esfera pessoal e profissional (DE VOS, VAN der HEIJDEN & AKKERMANS, 2018).

O *status* de carreira entre os aspectos objetivos e subjetivos, não são conflitantes para a Bárbara e para a Antonela, frente a determinado grupo e, nem se transformam em um dilema, conforme os apontamentos de DeLuca, Rocha-de-Oliveira e Chiesa (2016). O *status* é a posição social ou lugar que uma mulher ocupa na estrutura social, apresenta uma combinação padronizada de obrigações, privilégios, prestígio, quanto maior a sua ascensão em um posto, maior será o *status* social frente a determinado grupo (DELUCA, ROCHA-DE-OLIVEIRA e CHIESA, 2016).

As entrevistadas relataram não se incomodarem com o que os outros falam ou pensam sobre elas estarem ou não no cargo mais elevado como gerente de Agência, isto é almejar uma ascensão na carreira. A atitude delas com relação às suas carreiras está próxima ao pensamento de Van Maanen (2015), fornecendo um profundo significado ao trabalho que elas executam como na fala da Bárbara, sou gerente de Pessoa Jurídica e amo o que faço, ou da Antonela, estou no patamar que gostaria mesmo.

Então, não importa se eu vou ser gerente de agência, ou se eu vou ser gerente PJ, o que importa é o que eu faço eu tenho que fazer bem-feito, e tem que fazer **com amor**, quando a gente se encontra como eu me encontrei, é válido entendeu? Não me incomoda o que o outro é, não me incomoda que o outro fale: ah, mas você não vai ser? [...] não, eu gosto do que eu faço, tem que ser **feliz** no que eu faço, se eu sou **feliz**, rende muito mais, então estou **feliz** e realizada onde eu estou (Bárbara).

Tá no patamar que eu gostaria mesmo, **de respeito, de aceitação** [...] com honestidade [...] uma coisa que já ouvi muito: nossa, mas dez anos e ainda tá aí? Por exemplo, dez anos trabalhando e ainda está neste cargo? Mas eu nunca tive pressa em crescer ou de querer estar em um cargo muito mais alto [...] se tiver outra oportunidade eu vou aceitar [...], dez anos é um bom tempo, então nunca tive pressa de crescer na Cooperativa. Lógico temos que ter um pouco de **ambição**, mas uma ambição boa né [...] que leve a gente devagar, aos poucos [...] sem tirar vantagem (Antonela).

A fala da Antonela revelou a satisfação na carreira, em razão do seu momento de vida/carreira. A Bárbara mostrou uma preocupação com a felicidade, quando ela disse, o fato de estar feliz exatamente neste cargo, e não querer assumir maiores compromissos e responsabilidades fora do horário trabalho, como destacado pelas participantes, quando se assume um cargo como gerente de Agência, ou que as levem há estar menos tempo com a família.

É interessante observar como elementos contraditórios, de não satisfação ou de sofrimento são silenciados em relação à percepção sobre construção de carreira. É como se para ter uma carreira, os sofrimentos devessem ser considerados como algo “bom” ou não relatados. Isso pode ter relação com o contexto neoliberal no qual vivenciamos quando os

indivíduos são responsabilizados por questões estruturais.

Percebi o quanto é importante para as mulheres gerentes articular a família e carreira, porém, para algumas a prioridade neste momento é a família, mas sentem-se realizadas com seu trabalho. A realidade da Antonela e da Duda me levou a entender os estudos de Closs e Rocha-de-Oliveira (2015) e Mayrhofer *et al.* (2008), quando as autoras mencionaram que futuramente o desejo de uma mulher em constituir uma família envolve o grau de importância para a pessoa, conseqüentemente, as mudanças de significados psicológicos removendo o foco em si mesmo, para cumprir as demandas do papel familiar.

Considerando uma carreira sustentável, as entrevistadas tomam decisões e realizam ações para negociar uma promoção, como explica De Vos, Van der Heijden & Akkermans (2018), de modo que não afete o contexto do trabalho e da vida privada (DE VOS & VAN der HEIJDEN, 2017), ou seja, as escolhas de acordo com seus interesses.

A Patrícia me falou sobre uma promoção que recebeu para outra cidade, e como consequência da dedicação ao trabalho, esta mudança para a carreira do esposo foi algo negativo, ele ficou desempregado. De Vos, Van der Heijden & Akkermans (2018), mostraram que quando o trabalho de uma mulher se torna muito exigente, ou se o marido ou companheiro está descontente com a escolha de sua carreira, pode gerar tensões em casa, acarretando a insustentabilidade da sua carreira.

[...] a gente pergunta: vale a pena? [...], me emociono, [...] foi um período de muito **crecimento**, de muita responsabilidade [...], tive muito **sucesso** nesta agência, na minha primeira gestão, acredito que ganhei muito nisso. Nesta cidade que eu fiquei eu fui tão **feliz**, que eu recebi uma certificação da prefeitura como cidadã da cidade, então pra mim não foi só um **marco profissional**, mas foi um **marco pessoal**, porque realmente eu senti que **fiz a diferença para a sociedade onde eu estava inserida** [...] devido algumas questões pessoais [...]. A frustração profissional dele (o marido), prejudicou nosso relacionamento [...], ele achava que eu ganhava muito mais que ele, e ele achava que não tinha oportunidade de ganhar mais [...] procuramos ajuda de terapia, [...] eu entendi que mesmo ele caminhando todo aquele processo comigo, eu poderia continuar a minha vida sozinha, foi um processo **desgastante**, [...] me senti muito culpada e a terapia me ajuda muito a entender que a vida é feita de alguns **ciclos** e eu estava fechando um ciclo para abrir outro [...] me dediquei muito ao trabalho neste período e não tive depressão [...] tomei remédio por três meses, para que eu não afundasse de vez [...] tive acompanhamento psicológico e psiquiátrico e isso me ajudou a sair desta relação, e hoje eu me sinto na melhor **fase** da minha vida (Patrícia).

Embora, a promoção na carreira da Patrícia, tenha proporcionado um **crecimento**, essa decisão, ainda que possa resultar em “sucesso” individual (objetivo e subjetivo) na carreira de curto prazo. De uma perspectiva de carreira sustentável, para Van der Heijden *et al.* (2020) e De Vos, Van der Heijden & Akkermans (2018), este é apenas um indicador, se esta promoção não chegar a um custo de tensão ou fadiga, ou esgotamento no contexto

doméstico. Neste caso, a Patrícia falou várias vezes sobre o “**desgaste**” tanto para ela como para seu esposo, pois as oportunidades não aconteceram para ambos como eles gostariam, afetando o lado da saúde mental.

A **saúde** também é um indicador da carreira sustentável, segundo Müller e Scheffer (2020) e De Vos, Van der Heijden e Akkermans (2018), envolvendo o completo bem-estar físico, mental e social, refere-se ao ajuste da carreira e, não apenas a ausência de doenças ou enfermidades. Na fala da Patrícia, a saúde mental foi impactada quando ela precisou buscar ajuda com psicólogo e terapia pelo sentimento de culpa, para superar todo este processo do divórcio no âmbito familiar, associado ao acúmulo de atividades do trabalho, quando ela narrou que estudou muito, fazer MBA, se especializar para estar preparada para o novo cargo, nesta promoção.

Este desgaste na **saúde** mental confirmam os estudos de Van der Heijden *et al.* (2020), Spinelli-de-Sá, Lemos & Cavazotte (2017) e Oltramari, Grisci & Eccel (2015) relativo ao excesso de horas de trabalho, principalmente por profissionais em Instituições Financeiras, acarretando uma dificuldade para atender as demandas da família.

A Giovana destacou que se sente feliz com o momento de sua carreira, mas também revelou a preocupação em ter **saúde** física (VAN der HEIJDEN *et al.*, 2020) para trabalhar e realizar projetos em uma perspectiva de tempo futuro. De modo, geral as mulheres gerentes destacam que uma promoção poderia afetar a esfera familiar e, por isso elas não buscam uma ascensão em curto prazo, de tal modo que não se sintam felizes, caso não consigam ter um equilíbrio ou saúde nas interações família-trabalho.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de outubro e dezembro de 2021, durante a pandemia de Covid-19. ⁸Nas narrativas, as participantes trouxeram algumas situações vividas por elas na modalidade de trabalho *home office*, durante o isolamento social.

6.4.4.1 Trabalho *home office* e a pandemia

A Maria e a Ana durante a gravidez passaram pela experiência do trabalho remoto e, na sequência, para o período de licença maternidade.

⁸ A pandemia da COVID-19 ocorreu em dezembro de 2019, quando a China oficialmente, comunicou a descoberta de um novo tipo de vírus de alta contaminação: o coronavírus. Desde então, o vírus se propagou pelo mundo em curto espaço de tempo, razão pela qual a Organização Mundial de Saúde (OMS, 2020), tomou medidas como o isolamento social mundial, culminando a desigualdade de gênero existente entre mulheres e homens, pontuado por Tonelli (2020).

No *home office* eu tava grávida ainda, e aí eu saí de licença maternidade, e quando eu voltei, já foi lá para a Agência [...], o que fazia falta é o contato com as pessoas [...], na parte de sistema, suporte, funcionou muito bem. A parte do serviço de casa eu acabava conciliando pós-horário de trabalho, era mais tranquilo, porque não tinha esta parte de logística de leva e busca, foi bem leve neste sentido (Maria).

[...] eu fiz uma rotina diferente do que fazia antes, até por conta da pandemia [...], mas pensando na visão gestante, foi mais tranquilo, porque eu consegui me adaptar tanto com as rotinas de trabalho, como as minhas consultas, e não precisei me desligar antes da licença, ou de atestado, porque como eu estava trabalhando em casa, era fácil, se eu estivesse com um inchaço, ou alguma coisa, né? Parar uns dez minutinhos, voltar, tomar uma água, andar um pouquinho, coisa que talvez na Agência eu não teria esse tempo, ou esse cuidado comigo [...] então, eu consegui trabalhar até o último dia de gestação, trabalhei até quinta-feira, e na sexta-feira entrei em trabalho de parto [...] bem sossegado (Ana).

A Maria, estando em casa durante a gravidez e o período de licença maternidade, relatou que sua experiência foi muito boa, haja vista não precisou cumprir a rotina de se deslocar para pegar a sogra, levar para a casa do bisavô, onde ela cuida da sua bebê e do biso. A Ana, falou que a experiência do *home office* durante a gravidez foi muita tranquila, diferente se estivesse no presencial e, precisaria realizar muitas visitas a clientes.

As falas da Maria e da Ana mostraram esta modalidade de trabalho remoto, seria vantajoso para as mulheres grávidas e no período de licença maternidade, confirmando os estudos de Lemos, Barbosa e Monzato (2020), quando permite melhor acomodação e planejamento entre os horários dedicados ao trabalho e às responsabilidades familiares. Elas disseram conseguir ter um tempo de cuidado consigo mesmas, com o bebê, no conforto do lar, sem nenhuma dificuldade.

As experiências das outras mulheres entrevistadas, com esta modalidade de trabalho foi um pouco diferente. De modo geral, as entrevistadas destacaram as negociações no trabalho *home office*, ou por telefone serem mais difíceis, todas as mulheres gerentes tiveram um período nesta modalidade, relatando não ter apreciado, principalmente, pelo fato de prezar os relacionamentos com os clientes. Este foi o maior obstáculo identificado por elas.

Fiz e **não foi legal** (gargalhada), porque as minhas filhas viam uma coisa diferente, viam eu trabalhando e iam conversando, e elas queriam vir aqui no quarto, mãe eu quero ficar com você, eu tava atendendo um associado e elas queriam conversar, então, assim [...] foi bem **difícil** [...]. É diferente, elas não conseguem se adaptar, acredito pela idade, a minha mãe tá aqui em casa trabalhando e me deixa ali [...] aí dava aquela brigada e vinha chorando, ai meu Deus [...]. Eu gosto de estar na Agência, eu **gosto de gente** [...] e, é gostoso a gente sair da nossa casa, ter outro lugar para trabalhar [...], ver gente diferente, eu não ia gostar de ficar *home office* não! Que jeito que eu ia usar meu salto aqui dentro de casa, eu ia entrar meio em depressão, viu, Gislene (gargalhada) (Bárbara).

Não trabalhei em *home office*, só quando peguei Covid-19, e fiquei quinze dias afastada, mas as Instituições Financeiras continuaram, claro que com todos os cuidados, evitando visitas externas [...], mas o meu trabalho continuou de forma

presencial. Agora, trabalhar *home office* com a família em casa é **muito difícil**, principalmente para a mulher, porque os filhos solicitam toda hora: mãe quero comer, mãe quero ir no banheiro, mãe quero assistir TV (Luísa).

Fizemos o revezamento entre os gerentes de uma semana [...] confesso que **não gostei**, justamente porque eu pensei, hum, eu tô em casa, tenho que fazer comida, daí parei para fazer comida e vi que demorei mais de uma hora [...] eu fiquei pensando nas coisas de casa, não consegui desligar das coisas de casa [...] talvez, se fosse mais tempo eu poderia me adaptar [...] foi horrível, eu não gostei [...] um no telefone, o outro também [...] **não achei legal** (Lívia).

A Luísa relatou uma experiência diferente da Ana e da Maria, pois as Instituições Financeiras não aderiram um período longo de *home office*, e ela apenas se ausentou por ter adquirido Covid-19. Naquele momento, seus filhos acabavam solicitando a sua atenção, por isso ela considera muito **difícil** executar o trabalho em *home office* na presença dos filhos. Conforme os apontamentos de Lemos, Barbosa e Monzato (2020), as mulheres com filhos que não puderam contar com a ajuda e apoio de terceiros, se viram diante da tripla tarefa de cuidado, da casa e demandas profissionais, como também apontados pela Bárbara, pela idade dos filhos, eles acabam não entendendo muito o fato da mãe estar em casa e trabalhando.

No contexto brasileiro, Lemos, Barbosa e Monzato (2020), mostraram que a estratégia do *home office* foi adotada por (46%) das empresas brasileiras, chegando a 8, 2 milhões de pessoas. Segundo o IPEA (2021), aproximadamente (56,1%) eram mulheres, (65,6%) são mulheres brancas, e (74,6%) profissionais com nível superior, foram a maioria dos trabalhadores em *home office*, empregados/as no setor privado. A adoção do *home office* no Brasil, nas condições da pandemia, refletem as desigualdades de gênero, classe e raça.

A pesquisa de Monticelli (2021) mostrou que as mulheres em *home office*, estavam mais comprometidas com o isolamento social e, estiveram (16%) mais presentes nos seus lares, do que os (9%) dos homens. Entretanto, mais tempo em casa, indicou mais trabalho doméstico. “Estavam” donas de casa e disseram que “odiavam” o trabalho doméstico, interferindo nos seus desejos enquanto profissionais no mercado de trabalho (Ibid., 2021).

Uma pesquisa “Sem parar: o trabalho e a vida das mulheres na pandemia, da Gênero e Número e da Sempreviva Organização Feminista, com base nas respostas de 2.641 mulheres, de todas as regiões do Brasil, revelou que elas estavam trabalhando mais do que antes da quarentena, porque as tarefas ainda não são distribuídas de forma equânime no ambiente doméstico. A rotina imposta na pandemia de responsabilidades do trabalho remunerado e do trabalho doméstico, para (61, 5%) das mulheres entrevistadas, mostrou que dificulta o trabalho remunerado; para (4%) delas inviabiliza totalmente, e para (34, 5%) não dificulta (SOF, 2020).

Outra situação que a Luísa, descreveu foi estar fazendo reunião com outras colaboradoras e seus filhos vinham e pegavam o celular, a câmera, choravam, enfim, ela falou que virava um “caos”. A Lívia não tem filhos, é casada, e dividiu o espaço do *home office* com o marido, ela relatou não ter gostado da experiência. Apesar, de cada um estar em um cômodo diferente da casa, acabava atrapalhando, um falando mais alto no telefone do que o outro, ela disse que sempre ficava pensando nas coisas de casa. A experiência da Lívia contrapõe os estudos de Lemos, Barbosa e Monzato (2020), quando a maioria das casadas sem filhos, relataram estar “adorando” a experiência do *home office*, permitindo a conciliação entre as duas esferas, ou que a ausência de filhos (as) seria uma experiência boa para esta modalidade de trabalho.

A Sofia, não tem filhos e ficou apenas dois dias, e o fato de ter suporte, os recursos, ela não teve dificuldade, mas revelou que para gerenciar a equipe é mais difícil. A seguir, as narrativas das mulheres que são solteiras e não tem filhos.

Foi muito pouco, uns dois dias, apenas porque estive em contato com uma colaboradora que testou positivo, esperei para fazer o teste [...] não tive experiência minha, mas das gestantes da minha equipe [...] trabalhei muito, me virando nos oitenta, não estando presente e conseguir organizar a equipe [...], mas foi um período curto, mas de aprendizado pra gente (Sofia).

Eu particularmente **não gosto** [...], é um desafio muito grande [...] se você não está atendendo, acham que você não está fazendo nada [...], no meu ramo é muito difícil trabalhar em *home office*. Trabalhei pouquíssimas vezes, logo que começou [...] teve uma semana que revezou na minha Agência, uma ficou em *home office* e outra ficou na Agência, na semana seguinte inverteu [...] eu tive Covid-19 e fiquei mais uma semana em *home office*. Dividi com a minha mãe que estava totalmente em trabalho remoto, ela ficava em um quarto, eu ficava na sala, e meu pai que teve Covid-19 ficou em casa [...] eu e meu pai no telefone falando com cliente, a minha mãe precisando de silêncio para atender os alunos e se concentrar [...] um falava mais alto que o outro, e misturava as conversas [...] é **bem difícil** (Duda).

Fiquei uma semana, bem no começo [...] e eu vou já te falar a minha experiência: **foi péssima!** Nossa, não gostei nem um pouco de trabalhar *home office*, muito deste comprometimento de horário, de ir para o lugar, de ver pessoas, de conversar, o fato de levantar e não se arrumar do jeito que você sai de casa, aí você senta ali e fica fazendo ligação [...], como é ruim fechar as coisas por telefone [...] nossa, assim é desesperador! E foi uma semana, e eu falei assim: tomara que isso acabe logo [...] a gente produz, mas não da mesma forma que o presencial [...] um barulho de fora, a minha mãe que faz uma pergunta, ou alguém que vem e entra, acaba te tirando da **concentração** ali, e isso atrapalha bastante pra mim (Antonela).

Mesmo a Antonela, sendo solteira, tendo um escritório na sua casa, ela falou que sinceramente, se puder, prefere não fazer *home office*. As narrativas das entrevistadas tanto solteiras como casadas neste ramo de atividade são bem parecidas, e destacaram uma experiência mais negativa do que positiva. Elas narraram a dificuldade de relacionamento

com o cliente, a **concentração**, foco, devido às interferências de barulhos, conversas, atividades domésticas por estarem preocupados com a casa, filhos, além de se arrumar, estar bem-vestida como destacado pela Bárbara.

Lemos, Barbosa e Monzato (2020), consideraram que o esgotamento e dificuldade em trabalhar nesta modalidade de *home office* podem acirrar as desigualdades entre as trabalhadoras e, deve ser ponderada em função de diferentes arranjos domésticos e configurações familiares, haja vista, as entrevistadas deste grupo são mulheres brancas, heterossexuais, denominada classe média, possuindo recursos disponibilizados pela organização, para o cumprimento da rotina de trabalho.

A Duda, revelou que mesmo estando com Covid - 19 trabalhou, foi um período difícil, teve um esgotamento físico e mental (VAN der HEIJDEN *et al.*, 2020), tendo que produzir mais do que se estivesse no trabalho presencial. No primeiro momento, a Duda destacou que a Cooperativa de Crédito ainda não tinha liberado o sistema para o trabalho em casa. Com isso, ela não tinha o acesso necessário para realizar suas atividades. No segundo momento, ela teve o Covid -19 e, como as gestantes já estavam nesta modalidade, foram melhores com relação ao sistema, porém revelou a dificuldade de **concentração**, por ter mais pessoas trabalhando em casa, sentindo uma exigência maior do que se estivesse no presencial. A experiência da Duda se alinha a proposta de Lemos, Barbosa e Monzato (2020), com certeza foi um grande esforço envolvendo os membros da sua família, sobretudo, a sobrecarga referente ao trabalho corporativo.

Assim, as narrativas das mulheres gerentes, revelaram que para as gestantes e em período de licença maternidade, a modalidade do *home office*, e a flexibilidade pode ser um fator positivo, proporcionando maior convívio com a família, nesse novo arranjo de trabalho, conforme as discussões das pesquisas de Lemos, Barbosa e Monzato (2020). Para as mulheres gerentes gestantes e no período da licença maternidade se mostraram vantajoso, pois elas revelaram serem mais produtivas, satisfeitas, além de ter um cuidado consigo e com os seus bebês.

As principais fontes de dificuldades entre trabalho e família, relatadas pelas solteiras sem filhos, foi a presença de outros familiares em casa, tirando a **concentração** devido à interferência de ruídos, conversas; já para as casadas o cuidado e atenção com filhos (as), ajudando na tarefa escolar, logins no sistema da empresa, reuniões, tirando a **concentração**, pois os filhos sempre recorriam à mãe.

De modo geral, todas as narrativas vieram acompanhadas de um período muito curto de adaptação, e narraram “não ter gostado” da experiência, preferindo o trabalho presencial,

até por ter mais acesso ao sistema da Cooperativa de Crédito, facilitando o atendimento ao cliente. O fato de estar mais próxima da família não trouxe resultados significativo de maior apoio entre os membros da família na esfera doméstica. Portanto, não revelando maior produtividade no trabalho e melhor articulação entre essas esferas domésticas e profissionais como apresentado nos resultados das pesquisas de Lemos, Barbosa e Monzato (2020).

6.4.5 A participação das mulheres gerentes na Cooperativa de Crédito

As entrevistadas puderam compartilhar comigo, a questão de assumir cargos de gerência e, as iniciativas das Cooperativas de Crédito que promovem a igualdade de gênero. Entre os princípios que definem o modelo do cooperativismo, como: adesão livre e voluntária; participação econômica dos cooperados; gestão democrática pelos sócios; **autonomia e independência; educação, treinamento e informação**, cooperação entre cooperativas, **interesse pela comunidade**, formados com base no associativismo (OCB, 2020). Apenas três dos sete princípios, destacados em negrito, foram evidenciados pelas participantes dentro desta Cooperativa de Crédito, nesse estudo.

Percebi que as mulheres gerentes, têm buscado representatividade, independente do seu trabalho, cargo, com dignidade e equidade. Porém, elas caminham em sentido oposto ao que a literatura tem apresentado no cenário brasileiro, nos cargos de gestão, como nas discussões de Fraga e Rocha-de-Oliveira (2020), Miltersteiner *et al.* (2020), Hryniewicz e Vianna (2018), e Tonelli (2018), como também demonstrado no afunilamento hierárquico na seção da Divisão Sexual do trabalho.

A pesquisa do Ethos (2016) mostrou que os cargos de gerência ocupados pelas mulheres perfazem um total de (31,3%). Um valor ainda baixo em comparação aos (68,7%) dos cargos gerenciais, ocupados pelos homens, demonstrado na Tabela 1 Distribuição do pessoal por sexo (%). Posteriormente, reforcei esses dados, apresentados na pesquisa da FGV (2017), revelado no Gráfico 1, entre os cenários mais baixos da participação feminina, por setor das 88 empresas, no Brasil, estão as Instituições Financeiras, isto é, apenas (27%). Esses dados mostram que as mulheres ainda estão em desvantagem com relação aos homens, à medida que aumentam as atribuições de comando, mesmo tendo vantagem em nível educacional (HIRATA, 2015).

Ciente deste cenário das mulheres no Brasil, Zanella (2020) e Gouveia (2018), destacam um dos objetivos da Aliança Cooperativa Internacional – ACI, pensando nas questões de gênero, seria ampliar a capacidade decisória da mulher cooperada e, estimular novas lideranças, em todos os níveis hierárquicos no ambiente de trabalho. Sendo assim,

procurei durante as entrevistas, entender como as ações ocorrem na prática no cotidiano de trabalho, e qual a percepção das mulheres gerentes sobre como gênero e sexo, impacta na estrutura desta Cooperativa de Crédito.

[...], mas gerente de Agência acho que ainda predomina mais homens [...] e quanto mais **a pirâmide** sobe aí temos a questão dos bancos e a mesma situação nas Cooperativas [...] **quanto mais o lado financeiro pesa, mas complicado fica**. Na Cooperativa a tendência é que as coisas já começaram a mudar [...] e vai mais rápido [...] nos bancos demora mais [...] e a gente tem esse lado do propósito, **o lado humano**, que pesa demais na Cooperativa (Sofia).

Hoje em dia, a Cooperativa tem muitas colaboradoras mulheres, [...] temos **apenas uma regional mulher** [...] que demorou muito para a Cooperativa ter uma regional mulher, geralmente a **diretoria** era constituída apenas por **homens**, [...] a minha regional veio aí para mostrar que a mulher também tem esta competência, e também pode assumir este cargo, e pode desempenhar isso de maneira tranquila e até melhor do que qualquer homem, né? [...], mas eu acho que os **cargos maiores** [...] ainda pode ter muita mulher aí, né? [...] porque a gente tem a mesma qualificação que os homens, a gente tem a mesma inteligência que eles, por que não desempenhar este papel maior? Por que não assumir? Graças a Deus a gente trabalha num **lugar muito humano e igualitário**, [...] a mulher já vem ganhando mais espaço, tanto em cargos, funções, lideranças, (Ana).

Eu acho que a Cooperativa que eu trabalho, ainda tem esta divisão, por mais que respeite a diversidade, respeite as diferenças, nós vemos hoje os **cargos de liderança e gestão** que, ou **são homens**, ou **são mulheres**, então [...] tem a área da **diversidade**, mas não são pessoas com essa diversidade que estão lá, [...] O banco por ser muito grande não só no Brasil, mas na América Latina inteira, principalmente em São Paulo, que a área inteira é muita diversidade, [...] em questão de **gênero e sexo**. A Cooperativa acaba sendo um pouco mais **conservadora**, você não vê tantos colaboradores, em questão de gênero, [...] **não tem mulheres na diretoria**, [...] a nossa regional, **foi a primeira mulher a assumir um cargo de regional**, por que até então, só se via mulheres gerentes de conta, mulheres gerentes de Agência, não tinha visto ainda nenhuma mulher que estava em contato direto com a diretoria [...] hoje na Cooperativa que são regionais, mas (rindo) nós temos **cinco regionais, duas são mulheres**, muito pouco se a gente for pensar na quantidade de homem que tem. Agora, quando você compara gerentes de Agência, as gerentes de conta, de carteira, são muito mais mulheres do que homem, [...] hoje, **tem Agência que são praticamente mulheres** [...], o **presidente é um homem**, o **vice-presidente é um homem** (sorriso), o **diretor executivo é um homem**, não são mulheres (Duda).

A Cooperativa ainda é bem **conservadora**, tá Gislene, por exemplo, eu vim de uma instituição gigante [...] o (banco comercial), se vai para São Paulo no (banco comercial) tem desde *drag queen* lá dentro para você ter uma noção, entendeu? Isso aí, eles não faziam discriminação, de cor, a gente tinha superintendente **que era negro e tal**, então assim, é algo mais aberto, mais liberal, entendeu? [...] já tem a (nome da regional), e já tem mais **uma mulher do mesmo cargo** [...] vem crescendo, temos homens como nosso presidente que tem a cabeça superaberta, que não fazem essa discriminação, [...] a Cooperativa promove sim, a vaga é aberta lá, tem situações específicas, pontuais, mas já aconteceu de eles baterem o pé e colocarem uma mulher e tudo deu certo. Nossa **regional é uma mulher** [...], isso invoca mais ainda que a mulher tá com uma força total. Hoje a nossa Cooperativa é formada por muito mais mulheres do que homens, não vejo essa dificuldade. [...] só que não tem nenhum cargo, **nenhuma superintendente mulher**, então eu não consigo mensurar e medir o que é para cima, que eu sei que é o comentário [...] que

tem essa **hierarquia que é fechada de homens** ainda, a **diretoria é toda de homem**, toda de homem (Bárbara).

Hoje, (60%) do quadro da Cooperativa é feminino, mas [...], eu não lembro o percentual agora [...], mas bem menor nos cargos de liderança, ou seja, confia-se demais nas mulheres para alguns cargos, **mais acessíveis**, que não exija tanto a gestão, mais ainda estatisticamente [...] mais não é minha opinião, ainda se confia mais nos homens num cargo de liderança (Patrícia).

A Sofia, Ana, Duda, Bárbara, consideram que nessa Cooperativa tem um grande número do público feminino em cargos de gestão. Contudo, a Sofia destacou, quanto mais “**a pirâmide** sobe aí temos a questão dos bancos comerciais e a mesma situação nas Cooperativas, são todos homens”. Já, a Patrícia, mostrou que nesta Cooperativa, a maior porcentagem de colaboradoras são mulheres, porém, alocadas em outros cargos, que não exija a gestão. As falas das participantes confirmam o **afunilamento hierárquico**, apresentados pelo Ethos (2016), FGV (2017), IBGE (2019) e Ricken (2020), quanto à ocupação dos homens em cargos como diretoria, presidência, superintendência.

Esses dados mostraram que a distribuição das diferenças de mulheres e homens ocupando espaços de poder nas funções, ainda se mostram desiguais às práticas sociais relativo a papéis sociais, nas organizações Cooperativas de Crédito, sendo perceptível no ponto de vista de Ricken (2020). Nos postos de liderança, são aproximadamente 96 conselheiras fiscais, 76 mulheres integrantes em diretoria, e 11 mulheres atuando como presidentes de Cooperativas no Paraná, fazendo a junção de todos os ramos do cooperativismo. Já no ramo de crédito, a nível nacional, elas são a menor proporção neste setor (41%), como também pontuado por Beraldo (2020), OCB (2020) e Baldissarelli, *et al.* (2018).

Já, nas Cooperativas de Crédito do Estado do Paraná, o quadro laboral representa cerca de (51%) do gênero feminino. A maior composição de mulheres, pela primeira vez na série histórica (SISTEMA OCEPAR, 2021). Por exemplo, o Sistema Ocepar (2022) realça as mulheres dos (40%) dos mais de 17 milhões de cooperados, apenas (17%) ocupavam cargos de liderança.

As narrativas das mulheres gerentes desse estudo reafirmaram os dados da pesquisa de Pinno *et al.* (2019) ao realizar este comparativo entre bancos comerciais e Cooperativas de Crédito sobre a equidade de gênero. As autoras concluíram nas Cooperativas de Crédito estudadas, as mulheres estavam mais alocadas nos níveis gerenciais e operacional, do que nos bancos, com bem apontado pela Duda e no relato da Maria, sobre a Cooperativa de Crédito se mostrar mais **aberta**, para que a mulher assumira **cargos de gestão**.

A Cooperativa tem uma visão muito **aberta** a isso, tanto a questão de gênero como idade, está muito aberta a mudanças, muito **aberta** a evolução em geral, então, não vejo nenhum impacto quanto a isso. No banco tinha gente muito machista, agora vejo que está diminuindo, pelo que conversei com o pessoal [...] a diferença de gênero na Cooperativa é bem menos (Maria).

A Maria, veio da mesma Instituição Financeira que a Bárbara e a Duda, ela vivenciou mais experiências de preconceito e discriminação por ser mulher, para assumir um cargo como gerente no banco, do que na Cooperativa. A Maria consegue vislumbrar a Cooperativa de Crédito mais aberta para as questões de equidade de gênero.

Percebi, nas entrevistas, à medida que sobe a **hierarquia de cargos**, poucas são as mulheres a ocupar estas posições. Para as entrevistadas, não há nesta Cooperativa de Crédito nenhuma mulher que ocupe o cargo de superintendente, por exemplo. Algo muito enfatizado pelas mulheres gerentes, durante as entrevistas, seria o fato de terem uma “única mulher gerente regional” a conquistar o cargo no histórico desta Cooperativa de Crédito, no Paraná. Recentemente, a Duda e a Bárbara destacaram ter duas mulheres gerentes regionais dentro desta Cooperativa.

As evidências trazidas pelas entrevistadas contrapõem a análise de Pinno *et al.* (2019), que havia desigualdade de gênero nos níveis hierárquicos no cargo como gerente de Agência, no período estudado, naquela Cooperativa de Crédito. Semelhante à conclusão dos estudos de Nodari e Tilha (2017), no contexto de outra Cooperativa de Crédito, instalada em Santa Catarina, mostrando o número de mulheres representava (68%), e apenas (7%) delas ocupam cargos de gerência nas Agências. Isso mostra que os homens, destes dois estudos, estavam mais no comando na gerência, mesmo sendo a menor porcentagem com relação às mulheres dentro daquela cooperativa.

Apesar da fala da Ana rechaçar um “certo preconceito” para que a mulher ocupe cargos na diretoria, ela mostrou que a mulher não pode ser determinada pela constituição biológica, quando diz, “por serem homens né, eles têm um melhor papel”, mas sim, pelo papel que a mulher se constrói socialmente (SCOTT, 1995), enquanto ser humano. De fato, para a Ana, a mulher pode sim, desenvolver qualquer atividade que um homem também desenvolva e, segundo Santana e Silva (2018) e Ricken (2020; 2017) ela pode ocupar os lugares que ela quiser.

A própria **hierarquia fechada** de homens, na fala da Bárbara, e na percepção das entrevistadas, dizendo que a diretoria é “toda de homem, e a impossibilidade de entender o que seria as mulheres estarem em cargos mais elevados”, nesta Cooperativa de Crédito, se

apresenta como assimetria de poder. Ficaram evidentes, elementos de gênero nas construções de equidade de gênero de forma hierarquizadas de exercício de poder que se estabelecem das relações sociais e sexuais (SCOTT, 1995).

Outro ponto que é possível observar nas falas da Duda e Bárbara é o fato das Cooperativas de Crédito ser mais **conservadoras** que os bancos comerciais, referentes à diversidade de gênero. Apesar, da ênfase do cooperativismo em priorizar a igualdade de gênero, quando a Aliança Cooperativa Internacional, criou o Comitê de Gênero, o Comitê de Equidade, com o objetivo de ampliar a participação e visibilidade das mulheres nos organismos de decisão e de poder, apontados pela OCB (2020), e de forma semelhante por Baldissarelli *et al.* (2018) e Gouveia (2018). Percebo na fala da Duda e da Bárbara, que para esse modelo de negócio, especialmente, nessa Cooperativa de Crédito, a diversidade parece um pouco distante da realidade, algo que ainda precisa avançar no cooperativismo.

A Duda mencionou sobre **sexo, gênero e diversidade** e, os impactos na Cooperativa de Crédito, revelando pouca representatividade de mulheres e inclusão de outras categorias de gênero, no quadro de colaboradores, bem como na fala da Bárbara, diferente da outra Instituição Financeira, da qual as duas já trabalharam anteriormente. Posso associar a descrição da Bárbara, sobre *drag queens*, como sendo uma performance artística, a partir da repetição estilizada de atos, inerente a concepção de gênero em Judith Butler, apresentada por Teixeira e Rampazo (2017), adquirindo significado e valor social. Lembrando, nesta interlocução, o conceito de gênero em Scott (1995), envolve as demais categorias que venham a se constituir socialmente, ganhando diferentes significados. Neste caso, entendo a configuração *drag queen*, tem corpo de homem, mas não transforma o corpo, a não ser pela vestimenta de forma caricata como mulher.

Assim, o feminino, segundo Mesquita e Teixeira (2019), não se refere apenas às mulheres, e o masculino somente a homens, haja vista, tanto mulheres como homens apresentam características e elementos destes produtos socioculturais. Assim, a redefinição do conceito de gênero, para as autoras, construiria uma sociedade com relações mais equitativas acerca das mulheres e homens.

A Bárbara, também revelou que no contexto bancário de onde veio a questão referente à **raça** era mais evidente, do que nesta Cooperativa de Crédito. O racismo, segundo as discussões de Teixeira, Oliveira e Carrieri (2020), pode ser entendido como um eixo articulador das desigualdades que impactam as relações de poder assimétricas, combinando elementos de exclusão.

Cabe destacar, na fala da Bárbara que o **racismo institucional** ou indireto, é um aspecto importante para entender as desigualdades presentes dentro das estruturas organizacionais, considerando que nem sempre o racismo é visto de uma forma explícita e reproduzido de forma consciente. Tal contexto, segundo Hirata (2015), reduz à base da pirâmide social de modo precário, principalmente ao contingente de mulheres negras que sofrem durante a trajetória profissional a quem o peso das discriminações recai duplamente, por ser mulher e por ser negra (MESQUITA e TEIXEIRA, 2019).

Retorno o leitor, a fala da Bárbara, sobre a situação específica e pontual, foi recentemente, em uma seleção para candidatas ao cargo de gerente regional, apesar de não ter todas as informações sobre o assunto, ela enfatizou que foi **escolhido por ser homem**. São situações sutis, e que não gera muitos comentários, no contexto desta Cooperativa de Crédito, pontuou a Bárbara. O relato da Sofia traz essa evidência “quanto mais o lado financeiro pesa, mas complicado fica”. A Patrícia, a Duda, durante a entrevista, destacou a inteligência emocional da mulher, como essencial para o cargo de gerente, mas preservando o **lado humano**, ou seja, tudo ponderado.

Chamou minha atenção, em um site, a atual superintendente das Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, Zanella (2021), destacou: “Buscamos, cada vez mais, o equilíbrio perfeito entre a **sensibilidade feminina** e **assertividade masculina**, pois, assim, teremos uma sociedade melhor, mais humana e feliz”. Ficou evidente, que a tomada de decisão, ainda apresenta um cenário complexo para a carreira das mulheres na área financeira, reforçando o binarismo masculino e feminino, persistentes em uma cultura que adota um pensamento patriarcal, marcada pela valorização do masculino, discutidos por Fraga e Rocha-de-Oliveira (2020), Fraga, Gemelli e Rocha-de-Oliveira (2019), Tonelli (2018), Teixeira e Rampazo (2017), Brescoll (2016), Carli & Eagly (2016) e Oltramari, Grisci & Eccel (2015).

Para a Antonela, as mulheres estão sempre à frente, a representatividade para ela e a Sofia, seria mais relacionada ao comprometimento com o trabalho voluntário. As mulheres seriam mais engajadas do que os homens, no que diz respeito às ações sociais, que são promovidas por esta Cooperativa em prol da comunidade, responsável por organizar os eventos e, recepcionar os convidados.

A Cooperativa tem muito **projeto**, muitas **ações sociais** e envolve todos os colaboradores [...] no geral, as mulheres estão mais envolvidas, elas tomam a frente [...] eu percebo diariamente [...] se tem um evento, se tem que **recepcionar** os convidados, a mulher sempre está na frente, para receber, **pra organizar** [...] eu sinto que a Cooperativa abraça muitas causas com as mulheres, nas ações que a gente faz, sempre tem muita mulher envolvida [...] independente de gênero [...] hoje

acho que é muito mais mulher na Cooperativa, não tenho certeza, tenho esta impressão [...] então as mulheres elas vêm se **ajudando, formando grupos**, isto é muito forte na Cooperativa [...] não tem o que **diferencia gênero** na Cooperativa (Antonela).

[...] nós somos uma cooperativa que tem um **valor incrível**, sim o econômico, mais muito **mais o social**, temos o tripé que sustenta a nossa cooperativa que é o **econômico, social e ambiental** [...] e quando a gente fala no social, as mulheres têm essa forma de participar, de visualizar, engajar [...] na minha equipe somos vinte e, temos mais mulheres do que homens, mas são todos importantes [...] agora [...] que o **engajamento** é diferente a gente sabe que é [...] os nossos **diretores que são todos homens** percebem [...] ai ele incentivam cada vez mais este engajamento [...] na parte social dos bancos, esta parte social é quase zero. A gente não tinha esse foco [...] o foco é negócios. Na Cooperativa o **foco são as pessoas**, obviamente que a gente tem que chegar nos negócios [...], mas através das pessoas [...] é **genuíno o interesse** que a gente tem pela **comunidade**, pela vida das pessoas [...] e tendo uma Instituição Financeira te apoiando, faz muita diferença (Sofia).

A Antonela falou que **as mulheres estão formando grupos dentro da Cooperativa**, se ajudando, isso é muito visível para ela. A importância da coletividade foi destacada por Oliveira *et al.* (2018) e Ricken (2017), afirmando que a formação de grupos de mulheres que se unem no cooperativismo, exercendo a sororidade, ou seja, o apoio entre as mulheres e a valorização do trabalho feito por elas, são consideradas por Baldissarelli *et al.*, (2018), Gouveia (2018) e pelo Sistema Ocepar (2020), como uma ação promovendo o espírito cooperativista em prol da comunidade.

As maneiras de pensar em coletivo, baseado na ajuda mútua, foram fundamentadas nas concepções de cooperação em Webering (2020) e Kropotkin (2009), afastando as tendências ao individualismo e abordagens que ignoram a questão social.

O lado mais humano, do propósito, foi revelado como um elemento de reconhecimento presente nas organizações Cooperativas de Crédito, pela Sofia, Ana, Antonela, a Bárbara e Duda, enfatizados várias vezes pelas participantes deste grupo, visando eliminar as desigualdades de gênero, bem como um dos fatores que a diferenciam do setor privado. Esses relatos confluem ao pensamento de Biscaro, Hernandez e Santos (2020), Webering (2020), mostrando o lado do comprometimento social, a relação mais humanizada, e **o interesse pela comunidade**, evidenciando um dos princípios inerentes ao cooperativismo.

A narrativa da Sofia sobre **os pilares que sustentam a cooperativa** como econômicos, sociais e ambientais, foram compartilhados por Biscaro, Hernandez e Santos (2020), Webering (2020), Schneider (2017), defendendo a necessidade de entender que o cooperativismo não está atrelado apenas a ganhos econômicos, mas ganhos sociais. A fala da Sofia confirmou essa percepção, “sim o econômico, fazemos negócios, mais muito **mais o social**, ou seja, ” o **foco são as pessoas**, confirmando os valores e princípios que norteiam as decisões do setor, destacados pela OCB (2020).

A Maria falou sobre os programas inseridos nas cidades incentivando às mulheres que têm o desejo de empreender. Esse relato, também mostrou que as Cooperativas valorizam a região, o que para Souza, Bressan e Carrieri (2021) e Biscaro, Hernandez e Santos (2020), fomentam melhorias nas comunidades, levando acesso aos municípios, considerando a geografia, marcados por dificuldades ao mercado financeiro. De acordo com a OCB (2020), cerca de (50%) das Cooperativas de Crédito do país estão presentes em municípios com até 12 mil habitantes.

A Cooperativa tem vários **programas** que valoriza a região em si, onde está locado, temos oito a nove Agências, cada Agência tem ali o seu **projeto**, [...], e não só em grandes centros igual aos bancos costumam fazer [...] dentro destes programa há uma busca da capacidade profissional, de gestão, **o Comitê** por exemplo incentiva as mulheres a estar à frente dos negócios, incentiva a mulher a estar se preparando de repente assumir um cargo de conselho da Cooperativa, [...] então eles vão mostrando para você que dá para chegar, vão dando subsídios, vão trocando informações [...] então pega desde a mulher que é grande empreendedora até aquela que é apenas uma dona de casa e mostra que dá para buscar e fazer (Maria).

Oliveira *et al.* (2018), Ricken (2020; 2017), mostraram que o sistema Cooperativo do Paraná, iniciou um trabalho para estimular o **protagonismo feminino**, um **incentivo** para que as mulheres trilhem caminhos de liderança, acreditando que esse número pode aumentar, ou seja, uma estratégia de desenvolvimento de uma região, e possível redução das diferenças de gênero. A Maria narrou sobre as iniciativas da Cooperativa de Crédito para que as mulheres possam direcionar suas carreiras.

A Cooperativa dá o empoderamento, a partir do momento que ela não trata você de forma diferente ela tá te incentivando a ver você como igual né. A Cooperativa no geral, ela te dá esta **autonomia** muito grande de ser você, independente do cargo que você está e mostrar que você é capaz de chegar onde você quiser [...] tem **Comitê** de Mulheres, **Comitê** de jovens, **mas não é específico para mulher**, ou programa único (Maria).

Na fala da Maria, quando ela diz que a Cooperativa dá **autonomia**, notei outro princípio do cooperativismo destacado pela OCB (2020): **autonomia e independência**. Os estudos de Oliveira *et al.* (2018) e Ricken (2020), mostraram que o aumento de poder na esfera política corresponde às tomadas de decisões, mas isto não está relacionado apenas ao poder de voto, mas ao poder da ação coletiva para que a mulher seja vista e ouvida.

A Ana, Antonela, Maria e a Patrícia, falaram sobre a atuação da Cooperativa de Crédito junto às comunidades e os programas desenvolvidos por esta Cooperativa de Crédito. De modo geral, o programa mais destacado pelas mulheres gerentes para serem futuros

líderes, ou conquistar níveis mais elevados dentro desta Cooperativa de Crédito, foi a Academia de Liderança, aí não importa o gênero, por isso elas acreditam que a Cooperativa começou a ser mais justa em relação às oportunidades tanto para mulheres como para homens.

[...] acredito que está tendo muita oportunidade para as mulheres [...] eu não consigo enxergar dentro da Cooperativa uma divisão de gênero. Então [...] **nada é específico para a mulher**, é que as mulheres demonstram mais interesse. [...], mas ações que envolvem **ambos os gêneros** [...] para desenvolver o cooperativismo, isso tem. Eu acho que isso não envolve gênero, e sim responsabilidade, a pessoa querer, independente de ser homem ou mulher, estudar, se desenvolver, procurar coisas novas, sair da caixinha, todo mundo tem oportunidade de crescer, eu **não enxergo a mulher como uma vítima**, ou que precisa fazer alguma coisa diferente para crescer porque é mulher, eu não vejo assim, isso vai muito da pessoa de querer se **esforçar**, de estudar [...] a pessoa tem que mostrar o que ela tem independente do gênero [...] e mostrar o que ela quer (Antonela).

A gente tem dentro da Cooperativa vários projetos, um deles é a Academia de Liderança [...], **estuda** para ter um **cargo de liderança** e poder chegar onde você quiser tanto no cargo de gerente geral, quanto no cargo de gestor, de regional. Ela permite que você crie e trace sua carreira dentro da Cooperativa [...] por isso eu escolhi ficar ali quando eu entrei, por que sim, você tem chance de crescimento. [...] a gente tem os **Comitês**, mas ele não é só para a mulher né, tem o Comitê Jovem, e o Comitê Master, mas é legal porque tem o **Comitê Mulher e não tem o Comitê Homem**, por exemplo (risos). Esse Comitê é sim liderado por mulheres, são pessoas selecionadas para que sejam **futuras coordenadoras** de cursos dentro da Cooperativa, **futuras conselheiras**, é [...] são **ações** que a Cooperativa tem para formar estas mulheres, para que elas sejam parceiras e que sejam **mentoras** dentro da Cooperativa, **que elas tragam novas ideias**, que participem ativamente neste cooperativismo, então é bem bacana e a Cooperativa tem esta ação voltada para a mulher (Ana).

Na opinião da Antonela, se tivesse algo específico somente para mulheres, estariam vitimizando as mulheres. Apesar de a Ana destacar, que há o Comitê Mulher e não o Comitê de Homens, a Bárbara, Antonela, a Maria, consideraram com relação aos programas, nada que possa ser atribuído apenas para a mulher, o que poderia problematizar uma possível desigualdade de gênero. Contudo, para Ricken (2020), Beraldo (2020), Carrara (2020), Pinno *et al.* (2019), Baldissarelli *et al.* (2018), Gouveia (2018), Oliveira *et al.* (2018), há sim necessidade de ações e iniciativas mais claras, para ampliar a participação das mulheres nos organismos de decisão e de poder, por meio de seus **Comitês** e programas formados pelas Cooperativas, com encontros locais, nacionais, regionais, para troca de experiências.

A Academia de Liderança confirma a preparação para futuras líderes, conforme Zanella (2020) e Gouveia (2018) apresentaram para que a equidade de gênero ocorra nas Cooperativas, nada obstante, essa Cooperativa de Crédito, ainda está limitada aos cargos de gerente de Agência para mulheres.

Retornando a narrativa da Duda, no início dessa seção, ela falou que há Agências compostas praticamente por mulheres. Essa iniciativa foi mostrada nesta dissertação, tendo

em vista um atendimento personalizado às mulheres, quando as Cooperativas de Crédito inauguraram a Agência Mulher.

A Patrícia me revelou o início de um projeto voltado para o empreendedorismo feminino, fazendo parcerias com escolas, faculdades, para que outras mulheres conheçam o potencial e as ferramentas que a Cooperativa tem, para muni-las de conhecimento, aprendendo a fazer a gestão financeira.

[...] a Cooperativa criou vários projetos para que todos tivessem acesso à **educação melhorada**, todos os colaboradores que pisam o pé na Cooperativa participam da Escola de Talentos, lá tem “n” assuntos, psicologia, filosofia, ou seja, nós viramos alunos de novo. A Cooperativa tem algumas iniciativas. [...]. Eu e mais duas amigas do sistema cooperativo, eu de Londrina e duas de Maringá, nós estamos participando de um projeto junto a ONU, nós não estamos aprovadas ainda [...] criamos para a Cooperativa e queremos concorrer [...] chama Empreender com elas. É uma **iniciativa** para que a Cooperativa possa fomentar o empreendedorismo feminino [...] nós vamos juntar tudo o que a Cooperativa tem de bom e **juntar mulheres** que estão em um patamar avançado que já são empreendedoras para que elas sejam **mentoras** e incentivem outras mulheres a começarem. Está sendo um desafio escrever este projeto e espero que ele seja aprovado, para que a gente possa fomentar ainda mais este **protagonismo feminino**, dentro da nossa Cooperativa (Patrícia).

Assim, percebo que a participação das mulheres gerentes se volta para ações coletivas promovendo o cooperativismo. A fala da Patrícia mostrou ações voltadas para a questão social como uma maneira de proporcionar emancipação às pessoas, conforme as discussões de Webering (2020), e o entendimento de cooperação para Kropotkin (2009).

Já a Ana, relatou o olhar da Cooperativa pensando em cursos e programas para as gestantes, ajudando-as a se preparar para o período da maternidade, ofertando cursos, e a maneira como inserem o novo integrante como associado à Cooperativa.

É bem legal, Gislene, eles têm um projeto que se chama Nana Neném, totalmente voltado para **gestantes** e ao período de gestação dela, além de você receber mimos, eles te dão ali, presentes, bolsa maternidade, vem um tapetinho de mesversário, um bodyzinho de colaborador, que ganharam mais um colaborador [...] a cada quinzena você tem um **curso** online sobre gestação, cada vez é um tema diferente, [...] falando do bem-estar da gestante de **maneira gratuita**, [...] você vai parar quinze minutos para **agregar conhecimento** no seu pessoal e no seu momento atual que é a gestação (Ana).

A educação melhorada pontuada pela Patrícia e as demais participantes, como os cursos gratuitos, a Academia de Liderança, são fundamentos pautados nos princípios cooperativistas, destacados pela OCB (2020), como: **educação, treinamento e informação**, dentro desse modelo de negócio, incentivados pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do

Cooperativismo (Sescoop). O ponto positivo, destacado pelas mulheres gerentes é “todos os cursos são custeados pela Cooperativa, é só a pessoa ter força de vontade mesmo”.

O reconhecimento, vivenciados pelas **histórias** e um painel de fotos da Sofia e da Giovana, foi destacado por elas como algo que a Cooperativa poderia usar como divulgação para incentivar o protagonismo feminino, considerando a importância da longevidade, independente da faixa etária.

Eu e outra gerente participamos de uma exposição, as nossas fotos estavam lá no (local), olha que chique, como a pessoa dessa pode pedir outra coisa [...] nós participamos de um Comitê com os associados que eles eram grupo de **Master**, e foi um ano de trajetória [...] era muita **sabedoria juntos**, vivência diferentes da gente [...] no final corou com as fotos, uma preta e branca e a outra colorida e a exposição no (local) com uma frase e a foto [...] foi muito bacana, pensa na alegria de todo mundo sabe [...] a gente não esperava que participaria [...] o que falta talvez é a gente divulgar mesmo. [...] falar mais sobre [...] tudo o que você pensar de cuidado tem [...] a gente tem este algo a mais e faz a diferença (Sofia).

As histórias de carreira compartilhadas pela Sofia e a Giovana, institucionalizados como caminhos para uma carreira bem-sucedida, adquiriram o reconhecimento social. É neste mesmo entendimento, que Van Maanen (2015), revelou sua forma de expressar a sua vivência e experiência de carreira, como um trabalho que tenha sentido e contribua para a sociedade. A Sofia, Luísa, a Giovana, Antonela, Patrícia, me revelaram sobre o futuro, o desejo de continuar a ser “ponte”, fazendo a diferença na vida das pessoas, realmente elas gostam é de gente, e querem muito contribuir para que as coisas aconteçam.

Durante as entrevistas, as participantes revelaram que um dos propósitos do Comitê Mulher é a formação de grupos constituído por mulheres, para discussões sobre diversas temáticas que promovam a equidade de gênero, seu desenvolvimento pessoal e profissional para que possam assumir novos papéis de protagonismo e liderança nas comunidades e na Cooperativa. Com essas ações conjuntas, somado a Academia de Liderança, em suas carreiras elas demonstraram atuar para transformar a estrutura organizacional que trata com distinção mulheres e homens reproduzindo as desigualdades de gênero.

O Comitê Master, foi evidenciado pelas participantes como a preocupação desta Cooperativa de Crédito com as pessoas independentemente de sua faixa etária. Portanto, mostrando não existir nenhum preconceito ou discriminação, nesta organização, no que diz respeito à diversidade sobre o etarismo, como pontuado por Tonelli (2018) e Tonelli *et al.* (2019).

Todas as participantes deste estudo mostraram que as mulheres podem acreditar e alcançar o protagonismo, desde que seja o propósito de cada uma delas. A Ana finalizou a entrevista dizendo: A mulher é realmente impressionante!

O Quadro 9 ilustra a sistematização dos temas definidos a partir dos objetivos deste estudo, as categorias que emergiram das narrativas e os elementos em que se configuram.

Quadro 9. Sistematização da análise de resultados

Categorias temáticas (primeira ordem)	Categorias empíricas (segunda ordem)	Elementos de constituição
Gênero	Sexo e Gênero	Compreensão binária.
	Reconhecimento enquanto ser mulher	Estereótipos de feminilidade vinculadas à fragilidade.
	Relações de poder	Dominação do masculino sobre o feminino estabelecendo hierarquização social.
	Ser mulher gerente	Afirmar e reafirmar seu desempenho em relação à natureza do homem. Dicotomia entre qualidades que compõem o ser feminino e masculino.
	Estereótipo de Gênero	Nomes pejorativos referente à característica física relativa à idade configurando preconceito e discriminação referente ao feminino. Estilo de liderança andrógino.
Família	Credibilidade	Parâmetro da figura masculina como ideal para o cargo de gerente Um jeito cuidadoso para conquistar respeito, que não revele o corpo (sexo) da mulher como local que expressa a feminilidade.
	Família é Base	A família é considerada como pilar para as tomadas de decisões e ajustes na carreira.
	Maternidade	A forma de reforçar a divisão sexual do trabalho.
	Mobilidade geográfica	Anular as vontades próprias para total disponibilidade para a empresa. Estereótipos de feminilidade vinculada à fragilidade.
Divisão Sexual do Trabalho	Independência financeira	Subversão da dependência financeira que estabelece lugares de submissão. Dinheiro para aquisição de bens que as mulheres julgam como necessário.
	Responsabilidades domésticas	Conseguir ter uma parceria da divisão dos compromissos familiares para ter sucesso na carreira.
	Parceria	A empatia do parceiro, como aliado na divisão equânime das tarefas é fundamental para tornar a carreira mais fácil.
	Delegação	Rede de apoio e transferência das demandas familiares por meio da contratação de serviços pagos/voluntários.

Carreira	Carreira bem-sucedida	Conseguem ter o equilíbrio na interface trabalho-família.
	Critérios subjetivos	A carreira não é feita de financeiros, mas de valores, propósitos fazendo a diferença para a vida das pessoas e sociedade.
	Critérios objetivos	Início da carreira cedo, marcada pela sequência de cargos, etapas, funções, atribuições, sendo reconhecida e promovida.
	Trabalho <i>home office</i> e a pandemia	Experiência negativa atribuída à falta de concentração.
Cooperativa	Cooperativa de Crédito	O lado mais humano de fazer negócios.
	Diversidade	Ambiente conservador formado por um grupo de pessoas homogêneas.
	Equidade de gênero	Hierarquia fechada em distribuição desigual de poder entre homens e mulheres no espaço organizacional.
	Princípios do cooperativismo	Linhas orientadoras através das quais as Cooperativas levam às práticas seus valores.
	Programas	Estimular o protagonismo feminino, e incentivar para que as mulheres trilhem caminhos de liderança.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral da minha dissertação foi compreender como gênero influencia a configuração das relações entre carreira e família das mulheres gerentes que trabalham em organização Cooperativa de Crédito no Norte do Paraná. Para tanto, a análise realizada em campo busquei: (a) identificar os elementos que configuram a carreira das mulheres gerentes que trabalham em Cooperativa de Crédito no Norte do Paraná; b) discutir os elementos que configuram a família das mulheres gerentes que trabalham em Cooperativa de Crédito no Norte do Paraná; c) caracterizar os elementos de articulação entre carreira e família para mulheres gerentes que trabalham em Cooperativa de Crédito no Norte do Paraná; d) interpretar os elementos das relações de gênero presentes na articulação entre carreira e família das mulheres gerentes que trabalham em Cooperativa de Crédito no Norte do Paraná.

Dado que a maior parte dos estudos na área da Administração limita-se a abordar a participação das mulheres no trabalho fora de casa, nessa pesquisa busquei compreender o trabalho que também é realizado por elas no âmbito familiar. A partir disso, defini como objeto de estudo, carreira e família. A interpretação foi pela ótica de carreira e gênero. Para identificar os elementos que configuram a carreira das mulheres gerentes, foi possível empregar a abordagem interdisciplinar e com base nos critérios subjetivos revelando indicadores como felicidade e saúde, da carreira sustentável; e objetivos, a carreira vista como uma sequência de cargos, funções, etapas.

Identifiquei que o equilíbrio entre a carreira e as responsabilidades domésticas, é considerado pelas participantes deste estudo, como carreira bem-sucedida. Para tanto, utilizei as abordagens do modelo de carreira caleidoscópica, já que o parâmetro equilíbrio entre trabalho e família permanece em destaque no momento atual.

Notei nesse grupo de mulheres entrevistadas que era um grupo homogêneo, todas tiveram uma escolaridade incentivada pelos seus pais, mesmo aquelas que vieram de famílias humildes. A escolha profissional é marcada pelo crescimento ainda jovens, no início da carreira, algumas adiando a constituição da família, maternidade. Outras conseguiram construir a carreira e realizar a articulação com as responsabilidades familiares, mas para isso sempre levando em consideração o bem-estar da família, contando sempre com uma rede de apoio. Diante disso, as mulheres pesquisadas relataram em algum momento da trajetória profissional, ter recebido a influência da família nas decisões de carreira, realizando ajustes para estarem mais próximas da família.

Apesar da ênfase deste modelo, por Mainiero & Gibson (2017), destacar o equilíbrio voltada para os relacionamentos interpessoais, para as mulheres no meio da carreira. As mulheres gerentes parecem seguir um misto entre os padrões da carreira caleidoscópica, com orientação no início da carreira, voltada para o crescimento e equilíbrio. Neste ponto, pude perceber, que elas estão satisfeitas com o cargo atual, e o padrão de carreira também se volta mais para a autenticidade, principalmente para as mulheres que já estão com uma carreira mais consolidada, e atingiram o cargo como gerente de Agência.

A partir dos indicadores felicidade e saúde, percebi o modo encontrado pelas entrevistadas para integrarem melhor seus papéis, levando-as a realizar ajustes no estilo de vida-carreira. Diante disso, o modelo de carreira caleidoscópica de Mainiero & Gibson (2017), parece não abranger todas as nuances existentes principalmente relativas à saúde e felicidade. Sendo assim, tornou mais apropriado realizar a análise a partir da ótica da sustentabilidade contemplando Van der Heijden *et al.* (2020), De Vos, Van der Heijden & Akkermans (2018), Lawrence, Hall & Arthur (2015).

Relacionado a dois indicadores felicidade e saúde, do modelo de carreira sustentável, identificados como elementos subjetivos, foram destacados pontos em comum nos relatos das experiências das mulheres gerentes como: esgotamento, busca por um trabalho com propósito e adoecimento, refletindo na manutenção das carreiras.

As narrativas mostraram a preocupação com a saúde física, refere-se ao adoecimento, desejam trabalhar enquanto tiverem disposição física e mental, para manter e desenvolver suas carreiras ao longo da vida. O esgotamento decorrente do excesso de trabalho pode levá-las à decisão de não assumir outros cargos em detrimento da família. Por isso, elas entendem que podem adiar uma promoção em curto prazo, a um custo de fadiga, tensão ou esgotamento no contexto doméstico, destacando o bem-estar e o ajuste pessoa-carreira ao longo do tempo.

Percebi que esses indicadores felicidade e saúde estão em constantes ajustes de acordo com as necessidades no momento da vida, de tal maneira que a carreira vai se configurando em diferentes padrões de continuidade. Desse modo, foi possível observar que o trabalho com propósito, refere-se à satisfação na carreira, pois as narrativas mostraram que elas amam o que fazem.

O equilíbrio entre as responsabilidades domésticas e carreira, sabendo que seus familiares estão bem cuidados; a felicidade e saúde para realizar um trabalho que tenha um propósito; o reconhecimento de um trabalho feito com maestria que contribua com as pessoas e a sociedade, configura aspectos subjetivos considerados como satisfação e uma carreira bem-sucedida para as mulheres gerentes, na perspectiva da carreira interdisciplinar. Foi

possível observar que a recusa de uma promoção, ou de um crescimento profissional, por considerarem felizes neste momento com suas carreiras, no cargo que estão, próximas da família, mostram que os aspectos objetivos como cargos, *status*, salários, não influenciam a busca por outras experiências que se ajustem ao desenvolvimento atual de suas carreiras.

Foi possível identificar para esse grupo de mulheres entrevistadas, a experiência com o *home office* foi descrita como “não agradável” ao modelo de trabalho delas, interferindo na concentração, no relacionamento com os clientes e, nas negociações. Nos relatos das mulheres que estavam gestantes e em período de licença maternidade, a modalidade de trabalho se mostrou favorável aos cuidados consigo, com seus bebês e articulação com o trabalho remunerado.

Para discutir os elementos que configuram a família das mulheres gerentes, foi possível notar a maternidade, a mobilidade geográfica e a independência financeira, influenciando as decisões de carreira, mostrando que elas estariam mais voltadas para os compromissos familiares e atitudes sociais sobre os papéis de gênero, trazendo preceitos do modelo de carreira caleidoscópica. As mulheres gerentes mudam seus padrões após ter atingido o *status* desejado em relação à carreira, assim surge o desejo de optar ou não pela maternidade, ou constituir uma família. Ficou evidente nas narrativas que a família é prioridade nesta fase de suas carreiras, a base para as decisões.

A licença maternidade, para elas poderia ser um período maior dentro dessa organização, pelo fato do bebê ainda estar no período de aleitamento materno. As participantes revelaram que o trabalho traz para elas um senso de propósito, assim, elas desejam manter o mesmo ritmo de trabalho após a licença maternidade, ou quando forem mães, pelo fato de contarem como uma rede de apoio.

As mulheres gerentes deixaram evidente que mudanças geográficas seriam um fator decisivo na carreira, caso não vejam possibilidade de estarem próximas da família e cuidado dos familiares, elas mudam o padrão de carreira, renunciam cargos, salários, promoções ou até mesmo mudam para outra instituição. A mobilidade geográfica apresentou uma dupla conotação: indisponibilidade neste momento, para assumir melhores oportunidades na carreira, por valorizar a família; associada ao estereótipo de gênero como frágil, que a mulher “não pode pegar estrada”, considerada pelas participantes como sendo uma atitude machista, revelando possíveis barreiras que as mulheres podem enfrentar ao longo de suas carreiras.

A independência financeira significa que ela não depende de outra pessoa para manter o seu sustento, traz um sentido de realização como mulher, a autonomia. A liberdade por meio do trabalho remunerado proporciona a realização de sonhos, como comprar uma casa, carro,

estudos, viagens, conforto para família, felicidade. Além de sentirem-se valorizadas, completas, aumentando o senso de propósito, para as mulheres que atuam em mercado financeiro.

Para caracterizar os elementos de articulação entre carreira e família, as mulheres gerentes expressaram aspectos subjetivos sobre as responsabilidades familiares, como elemento estruturante da divisão sexual do trabalho. A narrativa específica de uma participante mostrou a sua designação à esfera reprodutiva, nos mecanismos da vida cotidiana do trabalho, permanece a hegemonização de organização social nas formas de produção e reprodução, definidas por Hirata e Kergoat (2020; 2007). No Sul do Brasil, os estudos mostraram que os homens são mais participativos no trabalho doméstico. A justificativa parece ser a mentalidade do homem mudando à medida que adquire escolarização.

Contudo, a mulher ainda é a maior responsável por realizar esta atividade. Ainda em algumas narrativas foi possível notar que o ato de cozinhar é marcado como uma característica da mulher e que o homem não teria esse lado “aguçado”. Essa separação de tarefas pode implicar em representações estereotipadas, como trabalhos para mulheres e outros para homens, hierarquizando os seres humanos na sociedade.

Ficou evidente que o trabalho doméstico não remunerado e o trabalho profissional realizado pelas mulheres gerentes se configuram em termos de delegação, revelando a parceria, quando os papéis de gênero tradicionais são deslocados com a colaboração doméstica de forma equânime. As mudanças no papel de gênero influenciam as decisões de carreira das mulheres gerentes para progredir em suas carreiras ao invés de sair. O apoio da família, conforme as narrativas, foi fundamental para o avanço na carreira, e nessa pesquisa, os relatos das mulheres mostraram que elas estão inseridas em uma rede de relacionamentos e que suas decisões são contextuais. Além, de a classe social privilegiar a terceirização delegando as demandas da casa e cuidados com familiares com as trabalhadoras domésticas. Suas carreiras tendem a ocupar um lugar de destaque, seus parceiros e familiares parecem reconhecer as aspirações de carreira das mulheres, participando das decisões, apoiando. Esses relacionamentos fornecem suporte e bem-estar positivo, em vez de restringir ou limitar suas carreiras.

Apesar da ênfase do modelo de carreira caleidoscópica trazer gênero em destaque naturalizando a divisão sexual do trabalho, conseqüentemente o progresso da carreira das mulheres como sendo limitado por relacionamento. Notei que as mulheres gerentes, mostraram que é possível para elas avançar em suas carreiras, não vivenciam interrupções devido à natureza contextual de suas tomadas de decisões com relação às responsabilidades de

relacionamento. Apenas, realizam ajustes em momentos diferentes no padrão de carreira, buscando o crescimento, equilíbrio e autenticidade, sem restringir suas possibilidades.

Para interpretar os elementos das relações de gênero presentes na articulação entre carreira e família das mulheres gerentes, utilizei os estudos de gênero na Administração. Gênero é considerado uma categoria de análise. Tais elementos que configuram esse processo, no compartilhamento das entrevistadas foi possível compreender como as influências de gênero atuam na trajetória profissional, a partir de sexo e gênero, reconhecimento enquanto ser mulher, relações de poder, ser mulher gerente, credibilidade.

As questões de gênero perpassam a vida dessas mulheres, não apenas no mercado de trabalho, mas também na família. As mulheres gerentes receberam um tratamento diferenciado em razão de gênero a partir das relações familiares, ainda na infância, conferindo acessórios rosa para meninas e azul para meninos, estabelecendo uma hierarquia social, definindo modos de ser mulher e ser homens, e como essas situações vão se mantendo para sua reprodução ao longo da vida. Já inseridas no ambiente organizacional, as mulheres entrevistadas percebem como um local onde as desigualdades de gênero estão presentes no cotidiano, quando assumem o cargo como gerentes ainda jovens, receberam atributos como “meninas, novinhas, menininha”, confluindo em estereótipos de gênero.

Nessa pesquisa, foi possível entender que progressão e liderança estão diretamente relacionadas às barreiras enfrentadas pelas mulheres gerentes manifestando desigualdades de gênero neste contexto. A progressão confirmada no afinilamento hierárquico, discutido no referencial teórico, mostrou uma barreira não intransponível, mas para conquistá-lo teria que provar com mais trabalho, mais estudos, mais resultados. Sobretudo, com discurso apresentado pelas mulheres entrevistadas com assertividade, usando a inteligência emocional, controle das emoções e usando o meio termo do lado feminino (o lado humano) e masculino (objetivo) como parâmetro para o desempenho da atividade tendo credibilidade na função.

Ao assumir cargos como gerentes ou liderança requerem da mulher mudanças de atitudes à adaptação a ambientes organizacionais onde há códigos de conduta. Parece existir uma expectativa por parte da Cooperativa de Crédito, que a mulher se alinhe ao estado do “equilíbrio” perfeito, como demonstrado pela representante do cooperativismo, destacando a “sensibilidade feminina e assertividade masculina”, ou seja, isso acaba reforçando uma sociedade marcada pela valorização do masculino. Ao invés disso, noto que as entrevistadas por vezes buscam serem assertivas para ter credibilidade: controlando o corpo, tendo uma postura discreta, um tom de voz agradável, cuidado com a vestimenta para não ser “vulgar”,

ter o conhecimento da área de atuação, ser firme, principalmente usando termos relacionados com o mercado financeiro.

Notei nas narrativas das mulheres que elas representam a maior proporção dentro dessa Cooperativa de Crédito nos cargos de gerência Pessoa Física, Jurídica e Agência. A hierarquia fechada também se mostra presente nas dinâmicas de gênero, visível nas relações de poder, apresentando a ocupação dos homens em cargos como diretoria, presidência, superintendência. Há expectativas por parte delas, pois percebem que há possibilidades de ascensão, e acreditam que mudanças por parte da organização já estão acontecendo, tendo como referencial, o ser gerente, a partir da primeira gerente regional a assumir o cargo nesta Cooperativa de Crédito, rompendo dificuldades referentes a gênero para o próximo acesso ao cargo.

Para as mulheres gerentes esta Cooperativa de Crédito seria mais conservadora do que outras organizações que elas já trabalharam, quanto à diversidade, apesar da ênfase na igualdade de gênero. É notório que os representantes do cooperativismo estão preocupados com as condições das mulheres brasileiras quanto à representatividade.

A Academia de Liderança, cujo objetivo é o treinamento para futuras líderes, mostra a igualdade de acesso tanto para homens e para mulheres, isso para elas revela não haver preconceito e discriminação de questões que envolvem gênero. Os Comitês são considerados por elas como o lado social presente nessa Cooperativa de Crédito, contribuindo para pensar melhores soluções para as comunidades e para o quadro de colaboradoras. O Comitê Mulher como específico para desenvolver o protagonismo feminino e preparar mulheres para a liderança, gestão financeira, novas ideias pensando no desenvolvimento e carreira da mulher. O programa mais relevante para mulheres pesquisadas foi o Nana Neném, pois ele revela o olhar cuidadoso dessa Cooperativa de Crédito com as gestantes, apoiando e assegurando a mulher gerente ao cargo, quando ela retorna do período de licença maternidade.

Ainda que a perspectiva adotada, não escolheu agrupar mulheres como grupo homogêneo, como limitação nesse estudo realizado, destaco que todas as mulheres entrevistadas eram brancas, cisgênero, heterossexuais, sem deficiência, de classe social que oportunizou o acesso à educação superior, preparo para elas ingressarem no mercado de trabalho, o que não foi possível analisar o impacto de marcadores sociais no desenvolvimento da carreira. Essas mulheres contam com uma rede de suporte para as demandas familiares, como família, parceiros, e empregadas domésticas, que facilitaram a construção e ascensão na carreira. Diante disso, as descobertas dessa pesquisa aplicam-se a um grupo restrito de mulheres. Considero mencionar que a indicação das entrevistadas pela gerente regional de

desenvolvimento, apesar de facilitar meu acesso ao campo e às mulheres gerentes pode de alguma forma ter produzido efeitos de certa homogeneidade nos relatos, bem como um possível silenciamento das questões de gênero que impactam o cotidiano de trabalho das participantes.

As mulheres gerentes estão inseridas em um contexto social dinâmico, cujas experiências profissionais podem formar vários tipos de carreiras, que influenciam tanto no âmbito organizacional como individual. Um aspecto que posso destacar relativo a esta organização Cooperativa de Crédito é com relação as mulheres gerentes que compõem um contexto marcado por várias idades, e juntas elas constituem um cenário multigeracional.

Uma aproximação entre as mulheres gerentes, nessa pesquisa que possuem entre 28 e 56 anos, foi perceptível a valorização de um estilo de vida equilibrado e almejam conquistar a satisfação no trabalho. Ambas as gerações estão menos dispostas a se sacrificar por um trabalho ou organização, sobretudo por valorizar a felicidade, a flexibilidade. As entrevistadas possuem expectativas futuras em sua carreira e buscam em seu trabalho um significado e reconhecimento. As diferentes gerações atuam juntas no mesmo ambiente de trabalho e há uma troca de experiências, o que muda é a expectativa com relação ao trabalho, realizando ajustes de acordo com sua necessidade e configuração familiar. Os reflexos das decisões sobre a própria carreira afetam a vida pessoal e familiar que vão além da esfera profissional.

A minha sugestão seria a continuidade da pesquisa abrangendo um grupo de mulheres mais heterogêneo, como elas interpretam os papéis sociais atribuídos aos gêneros historicamente, contribuindo para o entendimento das estruturas de poder, até mesmo envolvendo uma maior diversidade de grupo e a representatividade.

Ainda, as limitações deste trabalho, ocorreram durante ao acesso de dados do cooperativismo nacional, bem como a dissemelhança entre os dados encontrados, dificultando a apresentação no mesmo ano ou período. Diante disso, apresentei os dados numéricos sobre as Cooperativas e cooperativismo por intermédio do órgão máximo de representação no país que é a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e, das Cooperativas de Crédito do Norte do Paraná, usando como fonte as informações do Sistema Ocepar. A indisponibilidade na agenda de algumas mulheres gerentes para participar desta pesquisa, talvez pudessem acrescentar informações às narrativas das outras entrevistadas.

Como contribuição teórica do estudo, nessa pesquisa buscou a compreensão das influências de gênero nas relações entre carreira e família na perspectiva interdisciplinar, considerando os aspectos objetivos e subjetivos. Ampliei tal perspectiva para o modelo da carreira caleidoscópica por trazer gênero, permitindo uma visão da trajetória de carreiras

envolvendo os relacionamentos familiares, divisão sexual do trabalho, revelando mudanças no papel tradicional de gênero, para uma carreira bem-sucedida. Estendi para o modelo de carreira sustentável, trazendo de forma explícita os indicadores felicidade e saúde como critérios subjetivos para a satisfação, realização de um trabalho com propósito, e bem-estar, decisivos para manter e desenvolver a carreira ao longo do tempo.

Considero ainda como contribuição teórica do estudo, a pesquisa realizada buscou a compreensão nas concepções ainda recentes da teoria da carreira sustentável, parecem ser poucos os estudos nacionais com esta abordagem. Dessa forma, nessa dissertação busco acrescentar o tema nos estudos nacionais sobre gênero, abrangendo as configurações de família.

Como contribuição social, espero ajudar na área de gestão de pessoas sobre a necessidade de se repensar práticas de gestão que possam reafirmar e reproduzir estereótipos de gênero, divisão sexual do trabalho e estereótipos que violentam as mulheres em seu cotidiano de trabalho, abrangendo as condições de trabalho das mulheres em diferentes contextos profissionais.

Nesse sentido, sugiro que as empresas considerem que diferentes arranjos familiares impactam nas carreiras das mulheres e, portanto, uma concepção de carreira que negue ou silencie os debates apresentados pelas mulheres entrevistadas nesta pesquisa acaba por contribuir para um contexto de opressão deste grupo social.

REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R. Pandemic and macho organizations: Wake-up call or business as usual ? **Feminist Frontiers**. São Paulo, 2020. DOI 10.1111/gwo.12466.
- ALMEIDA, H.B. **Blogs de Ciência da Universidade Estadual de Campinas: Mulheres na Filosofia**, V. 6.N. 3, 2020, p. 33-43.
- ANDRETTA, D.; SANTOS, H.B. Redescobrimo a Dual Career Family: Novos Caminhos para o Estudo da Carreira da Família. **XXI SEMEAD – Seminários em Administração**. Novembro de 2018. ISSN 2177- 3866.
- ANTUNES, C.V. CARVALHO NETO, A., LIMA-SOUZA, E.C.P., SANTOS, C. M.M. O que eles pensam sobre elas? Representações sociais da mulher executiva. **Revista Alcance – Eletrônica** – vol. 25 – n. 3 – set. /dez. 2018.
- ARTHUR, M.B. LAWRENCE, B. S.; HALL, D.T. Generating new directions in carrer theory: The case for a transdisciplinary approach. **Handbook of Carrer Theory**. New York, Cambrige University Press, 1989.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL – BCB. **Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo**. Data base: dezembro/2020. Disponível em: <https://www.bcb.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/PANORAMA%20sncc%202020.pdf>. Acesso em 05 de maio.2021.
- BALDISSARELLI, J. M.; KLAES, L. S.; BERNARDY, T. A. dos S.; HÜLSE, L. A inserção das mulheres do Cooperativismo Videirense. **Visão / Caçador-SC** | v. 7 | n. 1 | p. 80-94 | jan. /jun. 2018.
- BERALDO, L. Lugar de Mulher é no Cooperativismo. *In: Revista Saber Cooperar*, 2020. Cooperação é remédio. Ed 29, Ano VIVnº 29, jan/fev/mar/2020 p.20-26.
- BEAUVOIR, S. **O Segundo sexo**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1949.
- BISCARO, C.; HERNANDES, J.F M. de.; SANTOS, L. M. L. dos. Cooperativismo: Um estudo comparativo entre os diferentes modelos mundiais e o brasileiro. **Congresso Internacional de Administração. As Novas Fronteiras da Administração – ADM**, 2020. 19 a 21 de outubro. Ponta Grossa, PR, Brasil.
- BOURDIEU, Pierre. O espírito de família. *In: Razões práticas: sobre a teria da ação*. Campinas: Papyrus, 1996.
- BRASIL, Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971. **Define a política nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá providências**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm. Acesso em: 04 de mai. de 2021.
- BRESCOLL, V. L. Leading with their hearts? How gender stereotypes of emotion lead to biased evaluations of female leaders. **The Leadership Quarterly** 27 (2016) 415-428.

BRISCOE, JP, HALL DT. 2006. The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications. **J. Vocat. Behav.** 69:4–18.

BRUSCHINI, M.C. A.; RICOLDI, A.M. Revendo Estereótipos: o papel dos homens no trabalho doméstico. **Revista Estudos Feministas.** Florianópolis 20(1): 344, janeiro-abril/2012.

CAMPOS NETO, J. Agenda BC# - **Cooperativismo de Crédito.** Banco Central do Brasil, 2019. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/conteudo/home-tbr/TextosApresentacoes/Apresenta%C3%A7%C3%A3o_Presidente_RCN_Cooperativismo_25_6_2019.pdf. Acesso em: 07 de mai. de 2021.

CANÇADO, A.C.; RIGO, A.S.; SILVA JR. J.T.; R.W.; SANTOS, N. S. dos. Cooperativismo de Crédito: O que podemos aprender com os bancos comunitários de desenvolvimento? **Cadernos Gestão Social**, v.6, n.1, p. 57-71, jan. /jun. 2015.

CARDOSO, S. P.; GOMES, R.; SILVA, A.R.L. A família também pode ser um organizing? O organizing da família nos Estudos Organizacionais. **VI Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais (CBEO).** Recife, PE, Brasil, 28 A 31 de agosto de 2019.

CARLI, L. EAGLY A. (2016) “Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders”, **Gender in Management: An International Journal**, vol. 31, Issue: 8, pp. 514-527.

CARRARA, M. Motivar e engajar outras mulheres. *In:* **Revista Paraná Cooperativo.** Sistema Ocepar, ano 16, n° 184, out/2020.

CASSANDRE, M. P.; AMARAL, W. R.; SILVA, A. Eu, Alex, da etnia Guarani: o testemunho de um estudante indígena de administração e seu duplo pertencimento. **Caderno EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 4

CAVALCANTI, C; SANDER, V. Contágios, fronteiras e encontros: articulando analíticas da cisgeneridade por entre tramas etnográficas em investigações sobre prisões. **Cadernos Pagu** (55), 2019:

CAVENAGHI, S. ALVES, J. E. D. Mulheres Chefes de Família, no Brasil, avanços e desafios. **Escola Nacional de Seguros.** Rio de Janeiro: ENS_CPES, 2018.120 p.; 21 cm (Estudos sobre seguro, n° 32).

CLOSS, L. Q.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. História de Vida e Trajetórias Profissionais: Estudo com Executivos Brasileiros. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, art. 6, pp. 525-543, Jul./Ago. 2015.

COELHO, M.C. Family and Work: “Having it all”. **IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais (CBEO).** Porto Alegre, RS, Brasil, 19 a 21 de outubro de 2016.

DELUCA, Gabriela; ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei; CHIESA, Carolina Dalla. Projeto e metamorfose de Gilberto Velho para os estudos sobre carreiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, p. 458-476, 2016.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.) **The Sage Handbook of Qualitative Research: Third Edition**. London: Sage, 2005. p. 695-727.

DE VOS, A.; VAN DER HEIJDEN, B. I. M.; AKKERMANS, J. Sustainable careers: Towards a conceptual model. **Journal of Vocation Behavior**, [s. l.], v. 117. mar. 2018.

DE VOS., A.; VAN DER HEIJDEN, B, I. Current thinking on contemporary careers: the key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. **Current Opinion in Environmental Sustainability**, [s. l.], v. 28, p. 41-50, fev 2017.

DIEESE. Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos. **Trabalho doméstico no Brasil**. Disponível em : <https://www.dieese.org.br/outraspublicacoes/2021/trabalhoDomestico.html>. Acesso em 23 de mar. de 2022.

EAGLY, A.; CARLI, L. Women and the labyrinth of leadership. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 9, p. 62-71, 2007.

ECCEL, C. S.; GRISCI, C. L. Trabalho e Gênero: a produção de masculinidades na perspectiva de homens e mulheres. **Caderno EBAPE, BR**, v. 9, nº 1, artigo 4. Rio de Janeiro, mar. 2011.

ELLEY-BROWN, M. J.; PRINGLE, J.K.; HARRIS, C. Women opting in? New perspectives on the Kaleidoscope Career Model. **Australian Journal of Career Development**, [s.1], v. 27, n. 3; p. 172-180, 2018.

ELZO, J. La família española de hoy como agente de socialización. Veintiuno. **Revista de Pensamento y Cultura**, Madrid, n. 50, p. 73-81, verano 2001.

FETEC. Federação dos Trabalhadores em Empresas de Crédito no Paraná. **Bancária gestante: conheça e exerça seus direitos, (2015)**. Disponível em: <http://www.fetecpr.org.br/bancaria-gestante-conheca-e-exerca-seus-direitos/>. Acesso em 13 de jan. de 2022.

FONTANA, A.; FREY, J. The interview: from neutral stance to political involvement. *In*: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.) **The Sage Handbook of Qualitative Research: Third Edition**. London: Sage, 2005. p. 695-727.

FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. 11ª ed., Rio de Janeiro; Graal, 1997.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir**. Petrópolis, Vozes, 1987, p. 143-161.

FRAGA, A. M.; ANTUNES, E. DI D.; ROCHA-DE-OLIVEIRA. O/A Profissional: As Interfaces de Gênero, Carreira e Expatriação na Construção de Trajetórias de Mulheres Expatriadas, 2020. **Brasilian Business Review**.

FRAGA, A.M.; GEMELLI, C.E.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. Cenário das publicações científicas em carreira e gênero. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração – RPCA**. Rio de Janeiro, v. 13. N.3. jul. -set. 2019.

FRAGA, A. M.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. Mobilidades no labirinto: tensionando as fronteiras nas carreiras de mulheres. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, Edição Especial, Rio de Janeiro, nov. 2020.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. SICA. L.P. Relatório final: **Guia Exame de Mulheres na Liderança**. São Paulo, 2017, p. 83.

G1. **Em vídeo, Damares diz: que ‘nova era começou’: ‘meninos vestem azul e meninas vestem rosa’**. Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/noticia/2019/01/03/em-video-damares-alves-diz-que-nova-era-comecou-no-brasil-meninos-vestem-azul-e-meninas-vestem-rosa.ghtml>. Acesso em 10 de ago. de 2021. p.1.

GOMES, C.M. Gênero como categoria de análise decolonial. **Civitas**. Porto Alegre, v. 18, n.1, p. 65-82, jan-abr. 2018.

GOMES, R. Análise e Interpretação de dados em Pesquisa Qualitativa. **In: DESLANDES, S. F.; CRUZ NETO, O.; GOMES, R.; MINAYO, M.C.S. de (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21ª ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

GOUVÊA, J. B. ICHIKAWA, E. Y. Gestão Cooperativa: a Promessa Não Cumprida de Combate ao Sistema Capitalista. **XXXIX Encontro da ANPAD**. Belo Horizonte- MG – 13 a 16 de setembro de 2015.

GOUVEIA, R. **Programa Gênero e Cooperativismo – Coopergênero Ferramentas Eurosocial**, nº16, 2018. Disponível em: <https://eurosocial.eu/wp-content/uploads/2019/12/Herramienta-16-1.pdf>. Acesso em: 05 de mai. De 2021.

GRISCI, C. L. I.; DEUS, E. S.; RECH, S.; RODRIGUES, M. F.; GOIS, P. H. Beleza física e trabalho imaterial: do politicamente correto à rentabilização. **Psicologia: Ciência e Profissão**, 2015, 35(2), 406-422.

GROSSI, M. P. O pai não está desaparecendo: o que temos é uma transformação de papéis. **Revista do Instituto Humanitas Unisinos**. IHU. On-line. Edição 230. 6 de ago. de 2007. Disponível em: <http://www.ihuonline.unisinos.br/artigo/1182-miriam-pillar-grossi> Acesso em 12 de mar. de 2021.

GROSSI, M.P. Gênero e parentesco: famílias gays e lésbicas no Brasil. **Cadernos Pagu** (21) 2003: p. 261-280, pp.280.

GUNZ, Hugh; MAYRHOFER, WOLFGANG; TOLBERT, Pamela. Careers as a social and political phenomenon in the globalizes economy. **Organization Studies**, v. 32, n. 12, p. 1613-1620, pp. 1616. 2011.

GLICK, M. B. **The Role of Chief Executive Officer**. Advances in Developing Human Resources 13(2), 2011.

HARDING, Sandra. **Whose Science Whose Knowledge?** Thinking from Women’s lives. Inquiry. New Jersey: Princeton University Press, 1986, p.25.

HALL, D. T.; YIP, J. DOIRON, K. Protean Careers at Work: Self: Direction and Values Orientation in Psychological Success. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 2018.

HALL, D. T. The protean career: A quarter-century journey. **Journal of Vocational Behavior**, 65(1): 1-13, 2004.

HALL, D.T. Protean careers of the 21st century. **Academy of Management Executive** (1996) 10(4) 8-15.

HENDERSON, P. A.; FERREIRA, M. A. A. de; DUTRA, J. S. As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 9, número 3, p. 489-505, jul. - set. 2016.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. Atualidade da divisão sexual e centralidade do trabalho das mulheres. **Revista de Ciências Sociais**, nº 53, jun./dez. de 2020, p. 22-34.

HIRATA, H. Mudanças e permanências nas desigualdades de gênero: divisão sexual do trabalho numa perspectiva comparada. **Friedrich Ebert Stiftung Brasil**, n.7, 2015.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, v.37, n.132, p.595-609, set./dez. 2007.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, nº 3, Rio de Janeiro, jul. /set. 2018.

IBGE (2021). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio Contínua Terceiro Trimestre de 2021. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact_2021_3tri.pdf. Acesso em 23 de mar. de 2022.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estatísticas de Gênero e Indicadores sociais das mulheres no Brasil 2021. 2ª ed. Nº 38. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf. Acesso em 23 de mar. de 2022.

IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, 2020. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101722_informativo.pdf. Acesso em: 22 de jun. de 2021.

INSTITUTO ETHOS. Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas / **Instituto Ethos e Banco Interamericano de Desenvolvimento**. São Paulo, maio de 2016.

IPEA. **Trabalho remoto no Brasil em 2020 sob a pandemia do Covid-19: quem, quantos e onde estão?** Carta Conjuntura, n. 52, 2021. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/210714_nota_trabalho_remoto.pdf. Acesso em 24 de mar. de 2022.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Empresas com licença-maternidade de 180 dias** atraem mais mulheres, 2022. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=38858&catid=10&Itemid=9. Acesso em: 13 de jan. de 2022.

JACOBS, D. D. S. Corpo Vocal, Gênero e Performance. **Revista Brasileira de Estudos da Presença**, Porto Alegre, v. 15, n. 2, p. 359-381, maio/ago. 2017.

JUNGES, R. L. MOREIRA, V. R. Análise de eficiência de cooperativas de crédito: uma comparação entre as cooperativas com foco em crédito solidário e as voltadas ao mercado. **Pontífica Universidade Católica do Paraná**, 2019.

KHAPOVA, S. N.; ARTHUR, M. B. Interdisciplinary approaches to contemporary career studies. **Human Relations**, v. 64, n. 1, p. 3–17, 2011.

KORN FERRY. **Mulheres na Liderança**. Disponível em: <https://www.kornferry.com/pt/challenges/women-in-leadership>. Acesso em: 03 de mai. 2021.

KROPOTKIN, P. **Ajuda mútua**: Um fator de evolução. Tradução: Waldyr Azevedo Jr. São Sebastião: A Senhora Editora, 2009.

LAWRENCE, B. S. (2011). Careers, social context and interdisciplinary thinking. **Human Relations**, 64(1), 59-84.

LAWRENCE, B. S.; HALL, D. T. ARTHUR, M. B. Sustainable careers then and now. In: DE VOS, A.; VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M. **Handbook of Research on Sustainable Careers**. Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar Publishing Limited, 2015. P. 432-449.

LEMOS, A. H. COSTA da.; BARBOSA, A. OLIVEIRA de., MONZATO, P. P. Mulheres em *home office* durante a pandemia da Covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família. **Revista de Administração Contemporânea. RAE**. São Paulo, v. 60, n. 6, nov. /dez. 2020, p.388-399

LIMA, C. R. N. A. Gênero, trabalho e cidadania: função igual, tratamento salarial desigual. **Revista Estudos Feministas**, v. 26, n.3, 2018.

LIMA, N. S. V.; MORAES, J. P. MÜLLER, C. V.; WISSMANN, A. D. M. Carreira e Maternidade: Histórias de vida em análise. In. VACLAVIK, M.; COLOMBY, R. K.; GUIMARÃES, R. C. (Org.). Trabalho e Carreira: perspectivas contemporâneas [livro eletrônico] – 1. Ed. – Goiânia: Editora Espaço Acadêmico, 2020. 306 p., 71 – 96 pp.; Ebook.

MCDONALD, K. S.; HITE, L. M. Conceptualizing and creating sustainable careers. **Human Resource Development Review**, [s.1], v. 17, p. 349-372, dez. 2018.

MALINOWSKI, B. **A vida sexual dos selvagens do noroeste da Melanésia: descrição etnográfica do namoro, do casamento e da vida de família entre os nativos da Ilhas Trobiand (Nova Gine Britânica)**. Tradução de Carlos Sussekind. Rio de Janeiro: F. Alves, 1982.

MAINIERO, L. A.; GIBSON, D. E. The Kaleidoscope Career Model Revisited: How Midcareer Men and Women Diverge on Authenticity, Balance, and Challenge. **Journal of Career Development**, [s.1], v.45, n. 4, p. 1-17, 2017.

MAYRHOFER, Wolfgang; MEYER, Michael; SCHIFFINGER, Michael; SCHMIDT, Angelika. The influence of family responsibilities, careers fields and gender on careers success. **Journal of Managerial Psychology**. Vol 23, n. 3, 2008, pp. 292-323. Emerald Group Publishing Limited. Doi: 10.1108/02683940810861392.

MELO, H. P de; THOMÉ, D. **Mulheres e poder: histórias, ideias e indicadores**. Rio de Janeiro: FGV. Editora, 2018.

MENDES, D. C.; HASTENREITER, N. H. FILHO; TELLECHEA, J. A realidade do trabalho home office na atipicidade pandêmica. **Revista Valore**, Volta Redonda, 5 (edição especial): 160-191, 2020.

MESQUITA, J.S., TEIXEIRA, J. C. Teto de Vidro: por que as Discussões pararam no Tempo? Um olhar sob a Perspectiva da Interseccionalidade. **EnEO 2019**. Fortaleza – CE, de 16 a 18 de maio de 2019.

MILTERSTEINER, R. K.; OLIVEIRA, F. B de; HRYNIEWICZ, L. G. C.; SANT`ANNA, A. S. de. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cad. EBAPE.BR**, v. 18, nº 2, Rio de Janeiro, abr./jun. 2020. p.408-423.

MINAYO, M. C. S. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciência & Saúde Coletiva**, 17 (3): 621-626, 2012, pp. 623.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MINAYO, M. C. S. Trabalho de campo: contexto de observação, interação e descoberta. **In: FERREIRA, D. S.; MINAYO, M. C. (Orgs). Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009. p. 61-77.

MONTICELLI, T. Divisão sexual do trabalho, classe e pandemia: novas percepções? **Revista Sociedade e Estado** – Volume 36, Número 1, janeiro/abril 2021.

MORGADO, A. P. D. V.; TONELLI, M. J. Estudos sobre Mulheres e Gênero: Epistemologias, Semelhanças e Diferenças. **XXXVIII Encontro Nacional da ANPAD 2014**, p. 1–16, 2014.

MÜLLER, C. V.; SCHEFFER, A. B. B. Sustentabilidade das Carreiras: Compreendendo os Pilares e a Importância da Discussão. **ENCONTRO DA ANPAD**, 44, 2020. Online. **Anais [...]. ANPAD**, 2020, pp.10.

NAOMI, A. Elas estão no poder. *In: Revista Saber Cooperar*. Ano X. nº 33 fev/mar/abr/2021.

NATT, E. D. M.; CARRIERI, A. P.; ECCEL, C. S. Ser ou não ser: a reprodução do “ideal” de masculinidade entre gestores brasileiros. **O Social em Questão**, v. XVIII, n. 34, p. 391414, 2015.

NEVES, R.D.; NASCIMENTO, R. P. A divisão entre o trabalho, família e organizações para casais de dupla jornada (Two Jobs couples): Notas para um debate sobre o caso brasileiro. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 17, n. 48, set/dez. 2017.

NODARI, T. M. S.; TILHA, E. O Trabalho feminino no Cooperativismo de Crédito: Um estudo em uma Cooperativa de Santa Catarina. **Seminário Internacional Fazendo Gênero 11 & 13 Women’s Worlds Congress** (Anais Eletrônicos), Florianópolis, 2017, ISSN 2179-510X.

OLIVEIRA, J. S.; RAMOS, T. G.; BERNARDO, G.; REZENDE, L. Práticas Organizativas e Memórias: Um Estudo sobre uma Organização Artesanal na Cidade de Goiás, GO. **Teoria e prática em Administração**, v.6, n.1, 2016, pp. 16-40.

OLIVEIRA, M. R. **O diabo em forma de gente: (re) existências de gays afeminados, viados e bichas pretas na educação**. 2017. 192f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2017.

OLIVEIRA, Nadja Simone Menezes Nery de; CARVALHO, Elenice Silva; NASCIMENTO, Thiago Pereira do; SCHMIDT, Carla Maria. Cooperação e empoderamento feminino: análise do Índice de Empoderamento e Desenvolvimento de Gênero (IEDG) em uma cooperativa agrária no Paraná. **Estudos Sociedade e Agricultura**, v. 26, n. 3, p. 630-655, out. 2018.

OLTRAMARI, Andrea; Grisci C. L. L.; Eccel, C. S. Career and family life: a study of bank executives. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 16, p. 185-195, 2015.

ONU – **Mulheres. Princípios de Empoderamento das Mulheres, 2016**. Disponível em: https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_WEPs_2016.pdf. Acesso em: 06 de mar. de 2021.

ONU. **ONU Mulheres: 2 milhões de trabalhadoras domésticas perderam o emprego em 2020**. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/132608-onu-mulheres-2-milhoes-de-trabalhadoras-domesticas-perderam-o-emprego-em-2020>. Acesso em 20 de mai. de 2022.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/ocb>. Acesso em 04 de mai. de 2021.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB – **Anuário Brasileiro do Cooperativismo** (2020). Disponível em: <https://www.ocb.org.br/numeros/>. Acesso em: 07 de nov. de 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. **Cooperativismo promove ações em referência ao Dia Internacional da Mulher**. Disponível em: <https://www.sescooprs.coop.br/noticias/2018/03/16/cooperativismo-promove-acoes-em-referencia-ao-dia-internacional-da-mulher/>. Acesso em 04 de mai. de 2021.

PINNO, B. R.; MASSOCATTO, M. E. P.; GRAVE, F. M.; BATTISTI, J. Mulheres nas Instituições Financeiras: Pesquisa sobre a equidade de gênero na hierarquia empresarial. **Revista Mundi. Sociais e Humanidades**. Curitiba, PR, v. 4, n. 1, 51, jan/jul, 2019.

PINHEIRO, Luana *et al.* **Os desafios do passado no trabalho doméstico do século XXI: reflexões para o caso brasileiro a partir dos dados da PNAD Contínua**. Brasília: IPEA, 2019.

PINHEIRO, M. A. H. (2008). **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil** (6a ed.). Brasília: Banco Central do Brasil.

POMBO, M.F. Família, filiação, parentalidade, novas questões. **Psicologia USP**, 2019, volume 30, e180204.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Sicredi realiza 4º Summit Mulher e reforça agenda de inclusão e protagonismo feminino**. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/2020/11/sicredi-realiza-4o-summit-mulher-e-reforca-agenda-de-inclusao-e-protagonismo-feminino/>. Acesso em: 04 de abri. De 2021.

RIBEIRO, B.; WAKULICZ, G. J.; NUNES, A. F. P.; SCHERER, N.; JOHANN, D. A. Fidelidade dos Cooperados: Um estudo de cooperativa Agrária São José Ltda de Jaguaris/ RS. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 5, n.2, p. 131-154, mar-abr, 2020.

RESENDE, F.M.; SILVA, E.C. Gênero: um começo de conversa. Pretextos - **Revista da Graduação em Psicologia** da PUC Minas v. 5, n. 9, jan. /jun. 2020 – ISSN 2448-0738.

RICKEN, J.R. Cooperativismo: foco nas pessoas. *In: Revista Paraná Cooperativo*. Sistema Ocepar. Ano 16, nº 186, jan/fev/2021.

RICKEN, J.R. Estímulo ao protagonismo feminino. *In: Revista Paraná Cooperativo*. Sistema Ocepar. Ano 16. Nº 184. Out/2020.

RICKEN, J. R. Mulheres em Foco. Retrato da Mulher Cooperativista. *In: Revista Paraná Cooperativo*. Ano 12, nº148, jun 2017.

RITZMANN, S.U.L. **O Cooperativismo no Paraná e o Sistema Ocepar (2016)**. Disponível em: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2011-12-05-11-29-42/2011-12-05-11-42-54>. Acesso em 15 de abr. de 2021.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; FRAGA, A. M. Tempo, Contexto, agência e sentido: retomando classe social para a discussão de carreira. *In: Anais... EnGPR*, Curitiba, Brasil, 2017, pp.5.

ROHM, R. H. D.; LOPES, N. F. O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 2, p. 332-345, 2015.

SANTANA, A. S., SILVA, J. K. L. Lugar de Mulher é Onde Ela Quiser: A Atuação das Dirigentes das Associações Rurais em Chupingauia – Ro e Vilhena- Ro. **EnAnpad**. Curitiba – Pr, de 03 a 06 de outubro de 2018.

SANTOS, J. C. S. dos.; ANTUNES, D.D. Relações de gênero e liderança nas organizações: rumo a um estilo andrógino de gestão. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, ano 10, n. 14, p. 35-60. Jul./dez/2013.

SANTOS, L. S.S. A carreira da mulher: Uma análise da produção científica brasileira. Seminário Internacional Fazendo Gênero 11 & 13th **Women's Worlds Congress** (Anais Eletrônicos), Florianópolis, 2017.

SANTOS, L. S.Z.; BRESSAN, V. G. F.; MOREIRA, V. R.; LIMA, R. E. de. Risco de crédito e eficiência técnica nas cooperativas de crédito brasileira. **Revista Caderno EBAPE, BR**, v. 18, n° 4, Rio de Janeiro, out/dez.2020.

SCAVONE, L. Motherhood: transformation in the family and in gender relations. **Interface – Comunic, Saúde, Educ.**, v.5, n.8, p. 47-60, 2001.

SCNHEIDER, J.O. Cooperativismo e direitos humanos. **Perspectiva Econômica**, 13 (2): 147-157, julho-dezembro 2017. Unisinos

SCHEIN, V. et al. Think manager – think male: a global phenomenon. **Journal of Organizational Behavior**, v. 17, n. 1, p. 33-41, 1996.

SCOTT, J. W. (2019) “Gênero: uma categoria útil para análise histórica”. In Hollanda, Heloisa B. (Org): **Pensamento Feminista: conceitos fundamentais**. Rio de Janeiro: Bazar do Tempo.

SCOTT, J. W. (2012). Os usos e abusos do gênero. Tradução: SOARES, A.C. E.C. **Projeto História**, 45, 327-351, pp. 330.

SCOTT, J. W. (1995). Gênero: Uma Categoria Útil de Análise Histórica. **Educação e Realidade**, 20 (2), pp.86.

SCOTT, J. W. Preface a gender and politics of history. **Cadernos Pagu**, nº. 3, Campinas/SP 1994.

SCOTT, J. W. História das mulheres. In: BURKE, Peter. (Org). **A escrita da História: novas perspectivas**. 4ª ed. São Paulo: Editora UNESP, 1992. P. 64-95.

SILVA, J. F.; ALENCAR, R. V. de.; ALBUQUERQUE, A. R. F. Ocupações domésticas no Brasil: Uma análise a partir do conceito de trabalho decente. In: **VII Encontro de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho – EnGPR**. 27 e 28 de agosto de 2020.

SILVA, C. L. L.; ARAÚJO, J. N. G. A. de.; MOREIRA, M. I. C.; BARROS, V. A. O trabalho de empregada doméstica e seus impactos na subjetividade. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v.23, n.1, p. 454-470, jan. 2017.

SILVA, T. C. M da; AMAZONAS, M. C. A. de; VIEIRA, L. L. F. Família, trabalho, identidades de gênero. **Psicologia em Estudo**. Maringá. V.15, N.1, P. 151-159, jan. /marc. 2010.

SISTEMA OCEPAR. Sistema OCB. **Reconhecimento e Representatividade**. Disponível em: <https://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/comunicacao/2011-12-07-11-06-29/ultimas-noticias/139536-sistema-ocb-reconhecimento-e-representatividade>. Acesso em 18 de abr. de 2022.

SISTEMA OCEPAR. **O Cooperativismo no Paraná e o Sistema Ocepar**. Disponível em: <https://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php>. Acesso em 05 de mai. 2021.

SISTEMA OCEPAR. Disponível em: <https://paranacooperativo.coop.br/ppc/>. Acesso em 05 de mai. de 2021.

SISTEMA OCEPAR. **Cenários do Cooperativismo Paranaense**. Ramo de Crédito. Disponível em: <https://paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2011-12-05-11-29-42/cenarios-cooperativismo-paranaense>. Acesso em 15 de mai. de 2020.

SOF. **Sem parar: o trabalho e a vida das mulheres na pandemia**. Relatório. Sempreviva Organização Feminista; Gênero e Número. 2020. Disponível em: <http://mulheresnapandemia.sof.org.br/>. Acesso em: 24 de mar. de 2022.

SOIFER, R (1982). **Psicodinamismos da família com crianças: terapia familiar com a técnica de jogo**. (Epharaim Ferreira Alves, trad) Petrópolis: Vozes.

SOUZA, G. H. D.; BRESSAN, V. G.F.; CARRIERI, A. P. Cooperativismo de Crédito e Inclusão Financeira: Influências nos Modos de Vida da Comunidade Chapadense. **No Anais XLV Encontro da ANPAD – EnANPAD 2021 On-line – 4 – 8 de out. de 2021 – 2177-2576** versão online.

SOUSA, L. P.; GUEDES, D. R. A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década. **Estudos Avançados**, v.30, n.87, 2016.

SPINELLI-DE-SÁ, J. G., LEMOS, A. H. C., & CAVAZOTTE, F. (2017). Making a career in a male-dominated field: the meaning of work for women employed in the financial markets. **Revista de Administração Mackenzie**, 18(4), 109-136.

TEIXEIRA, C.J.; OLIVEIRA, J. de S.; CARRIERI, A. de P. Por que falar sobre raça nos Estudos Organizacionais no Brasil? Da discussão biológica à dimensão política. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 15, n.1, p. 46-70, jan/ abr.2020.

TEIXEIRA, J. C.; RAMPAZO, A. S. V. Assédio sexual no contexto acadêmico da Administração: o que os lábios não dizem o coração não sente? **Farol**, v. 4, n. 11, p. 1151-1235, 2017.

THINK EVA. **O ciclo do assédio sexual no ambiente de trabalho**. Disponível em: <https://thinkeva.com.br/pesquisas/assedio-no-contexto-do-mundo-corporativo/>. Acesso em 23 de mar. de 2022.

TONELLI, M. J.; PEREIRA, J.; CEPellos, V.; LINS, J. Ageing in organizations. A view of HR professionals on the positioning of mature managers and adoption of age management practices. **RAUSP Management Journal**. Vol. 55. No. 2, 2020. Pp. 127-142. Emerald Publishing Limited.

TONELLI, M. J. **Mulheres na pandemia: entre as responsabilidades e a exaustão.** O Estadão. 5 de abril de 2020. Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/blogs/gestao-politica-e-sociedade/mulheres-na-pandemia-entre-as-responsabilidades-e-a-exaustao/>. Acesso em: 20 de out. de 2020.

TONELLI, M.J. O Desafio da Diversidade. Fundação Getúlio Vargas. **GVEXECUTIVO** • V 17 • N 4 • jul/ago, 2018 35.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VACLAVICK, M. C.; PITHAN, L. H.; SCHERER, L. A.; CHAGAS JÚNIOR, S. R. O. Carreira: um panorama das abordagens sobre o tema nos eventos da ANPAD nos últimos vinte anos: **In: Anais. ENGPR**, Curitiba/PR, Brasil - 28 a 30 de maio de 2017.

VAN DER HEIJDEN, B.; DE VOS, A.; AKKERMANS J.; SPURK, D.; SEMEIJN J.; VAN DER VELDE, M.; FUGATE, M. Sustainable careers across the lifespan: moving the field forward. **Journal of Vocational Behavior** 117 (2020).

VAN MAANEN, J. (2015). The present of things past: ethnography and career studies. **Human Relations**, 68(1), 35-53.

WAGNER, Adriana; CENTENARO LEVANDOWSKI, Daniela. Sentir-se bem em família: um desafio frente à diversidade. **Textos & Contextos (Porto Alegre)**, v. 7, n. 1, 2008.

VASCONCELOS, Y, L. Assédio moral nos ambientes corporativos. **Revista Cadernos EBAPE**, v. 13, nº 4, Artigo 9, Rio de Janeiro, out. /dez. 2015.

WEBERING, S. I. (2020). Cooperative cooperation: Being, doing, and becoming. **Revista de Administração Contemporânea**, 24(6), 567-581.

ZANARDO, L & VALENTE, M.L.L.C (2009). Family and gender in contemporary. **Revista de Psicologia da UNESP**, 8 (2), 12-16.

ZANELLA, T. **Protagonismo feminino: é hora de assumir definitivamente nosso papel, por Tânia Zanella.** Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/2021/03/protagonismo-feminino-e-hora-de-assumir-definitivamente-nosso-papel-por-tania-zanella/>. Acesso em: 23 de mar. de 2022.

ZANELLA, T. Mais mulheres no comando. *In: Entrevista Revista Paraná Cooperativo.* Sistema Ocepar, ano 16, nº 184, out/2020.

9 APÊNDICES

9.1 APÊNDICE 1 - TERMO DE CONSENTIMENTO DE LIVRE E ESCLARECIDO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidada a participar de um estudo sobre carreira e família para mulheres gerentes, conduzido pela acadêmica Gislene Cassandri de Oliveira Mori, mestranda no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPA), na linha Estudos Organizacionais e Sociedade, na Universidade de Maringá (UEM), sob orientação da Prof.^a Dr.^a Josiane Silva de Oliveira. Para a pesquisa serão realizadas entrevistas em dois ou três momentos. No primeiro será feita uma entrevista semiestruturada, buscando investigar a trajetória de carreira, as relações de família e gênero, e a divisão de tarefas familiares. Posteriormente, caso seja necessário, poderão ser aprofundados pontos relevantes da carreira e família, e esclarecimentos de dúvidas. As entrevistas serão gravadas e depois transcritas, sendo devidamente arquivadas após o término da pesquisa.

Embora, não tendo benefícios diretos ao participar, você poderá contribuir para a compreensão do fenômeno estudado e para produção do conhecimento científico. Não haverá nenhum custo ou quaisquer compensações financeiras pela sua participação. É importante salientar que a sua participação na pesquisa é voluntária. Você também poderá interromper a entrevista a qualquer momento, com absoluta liberdade de fazê-la. Os resultados globais da pesquisa poderão ser publicados posteriormente em periódicos científicos, congressos acadêmicos e publicações especializadas, porém com seu anonimato e confidencialidade assegurados. Quaisquer dúvidas relativas a esta pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora, pelo fone (43) 99990-3050, e e-mail pg402603@uem.br.

Cordialmente,

Gislene Cassandri de Oliveira Mori.

Pelo presente Termo de Consentimento, eu,

_____ declaro que sou maior de 18 anos, e que fui informada dos objetivos e da justificativa do presente, estou de acordo em participar da mesma.

Data ____/____/____.

Assinatura da Participante

Assinatura da pesquisadora responsável