



**ENTRE PRAZER E SOFRIMENTO: A ROTINA DA MULHER EM
CARGOS DE GESTÃO NA MODERNIDADE LÍQUIDA**

***BETWEEN PLEASURE AND SUFFERING: THE ROUTINE OF WOMAN IN MAN-
AGEMENT POSITIONS IN LIQUID MODERNITY***

ELEM RABELO DUARTE VAZ

Atitus Educação

Email: elemduartevaz@gmail.com

Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-9584-4497>

SHALIMAR GALLON

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Email: shalimargallon@gmail.com

Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-8830-4433>

RESUMO

Em meio às mudanças da vida moderna, as mulheres ocupantes de cargos executivos adaptam-se às demandas sociais e organizacionais, a fim de alcançarem e preservarem uma carreira de sucesso. No contexto desse desafio, o presente estudo tem como objetivo analisar a rotina das mulheres executivas na modernidade. Em uma abordagem descritiva e qualitativa, foram entrevistadas 30 mulheres executivas brasileiras. Os dados foram averiguados com a adoção da análise de conteúdo. Os resultados mostram que, na modernidade, a executiva tem uma vida de glamour, poder, status e luxo que implica renúncias e sofrimentos devido às responsabilidades e às imposições inerentes ao cargo. Ao articular os arranjos familiares com as ambições e as necessidades individuais, ela se apresenta como uma superexecutiva para atender as demandas sociais e organizacionais.

Palavras-Chave: Executiva; Modernidade; Carreira; Cargos de gestão; Mulher.

ABSTRACT

Amidst the changes of modern life, women in executive positions seek to adapt to social and organizational demands to achieve and preserve a successful career. Faced with this challenge, this study aimed to analyze the routine of businesswomen in modern life. Through a descriptive and qualitative approach, 30 Brazilian businesswomen were interviewed and the data were analyzed through content analysis. The results show that the businesswoman in modern life has a life of glamour, power, status and luxury that imply resignations and suffering due to the responsibilities and impositions inherent to the position. By articulating family arrangements with individual ambitions and needs, she presents herself as a super executive to due to social and organizational demands.

Keywords: Businesswoman; Liquid Modernity; Career; Management positions; Woman.

1 Introdução

A modernidade, conforme Bauman (2007), caracteriza-se pela liquidez da vida e da sociedade, as quais encontram-se em constante revigoração, recebendo, por isso, a denominação de modernidade líquida. Na atual pós-modernidade, os indivíduos encontram-se na condição de consumidores, orientados pela sedução e por desejos sempre crescentes e voláteis (BAUMAN, 2007). Os desejos individuais logo tornam-se obsoletos e as condições de ação e reação dos sujeitos, muitas vezes, nem chegam a se efetivar, devido às rápidas transformações (BAUMAN, 2007). Nas organizações, o desempenho do indivíduo é mensurado em curto prazo e o sistema de produção está em permanente tensão (GAULEJAC, 2007), pois o que importa é a velocidade e não a duração (BAUMAN, 2007).

Na tentativa de obter sucesso organizacional e reconhecimento social, o homem busca, na gestão, um sentido para suas ações e, muitas vezes, um sentido para seu futuro, para sua vida, sendo as considerações financeiras mais relevantes do que as considerações humanas e sociais (GAULEJAC, 2007). Ao analisar o mercado de trabalho brasileiro, percebe-se a desigualdade estrutural entre homens e mulheres vigente na sociedade (IBGE, 2018), em consequência das normas patriarcais, que moldaram a mulher como responsável pelas atividades reprodutivas (EAGLY; CARLI, 2007; HIRATA; KERGOAT, 2007; HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018; FRAGA; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020). Apesar de o aumento das oportunidades educacionais e ocupacionais estar gradativa e sutilmente proporcionando maior inserção da mulher no mercado de trabalho, ainda há, nesse contexto, disparidade entre gêneros. De acordo com dados do IBGE (2018), no ano de 2017, o percentual de participação feminina, no mercado de trabalho, foi de 52,7% em relação ao total de mulheres vivendo em território brasileiro, e a dos homens foi de 72,5%, em relação ao total de homens inseridos no mesmo contexto.

As modificações da sociedade propiciaram evolução à condição feminina, pela ruptura das formas tradicionais de organização da vida social, contudo as relações de hierarquia entre os gêneros persistem (KIMMEL, 1998), com os homens assumindo posições mais dominantes e valorizadas socialmente (CYRINO, 2009). Na pesquisa de Eccel e Grisci (2011), as mulheres correspondiam a 10% dos cargos de gestores. Atualmente, apenas 11% dos lugares de conselheiro administrativo das 500 maiores empresas do Brasil são ocupados por mulheres e, em quadros executivos,

elas ocupam 13,6% dos postos (INSTITUTO ETHOS, 2018). Os homens alcançam rendimentos 29,7% maiores do que os obtidos pelas mulheres (IBGE, 2018). O estudo realizado por Joshi, Son e Roh (2015) mostra que, em profissões de grande prestígio, as mulheres tiveram desempenho igual ao dos homens, mas foram recompensadas de modo significativamente menor do que eles (JOSHI; SON; ROH, 2015).

A inserção feminina no mercado de trabalho; as demandas sociais impostas às mulheres; a busca por espaço e pela igualdade de gênero; as forças da modernidade líquida, que demandam a frequente adaptabilidade dos indivíduos; o crescimento, no contexto brasileiro, da participação de mulheres em cargos de gestão abre novas perspectivas de estudos sobre o papel das mulheres nas organizações. Considerando esse cenário, questiona-se: como se apresenta a rotina das mulheres executivas na modernidade líquida?

Embora socialmente alguns atributos ainda sejam associados especificamente à feminilidade, sendo julgados, portanto, inapropriados às exigências de cargos de liderança (NUNES; CASACA, 2015; ECCEL; GRISCI, 2011; FRAGA; ANTUNES; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020; FRAGA; GALLON; VAZ, 2021), as mulheres têm demonstrado seu interesse em obter mais espaço e alcançar mais posições de poder e status nas empresas (ROCHA-COUTINHO, 2005). Com o objetivo de analisar a rotina das mulheres executivas na modernidade líquida, o presente estudo ressalta a disparidade entre gêneros no mercado de trabalho, no qual a mulher, precisa se esforçar muito mais que o homem, assim como renunciar a prazeres para ascender organizacionalmente e seguir uma carreira de sucesso.

2 Mulheres Executivas Na Modernidade Líquida

As transformações da modernidade líquida (BAUMAN, 2007) implicam a flexibilização do tempo laboral, através de novas maneiras de cumprir a jornada e do considerável aumento de tempos laborais atípicos (CARDOSO, 2013). O mundo atual impulsiona os indivíduos a trabalharem de modo competitivo, sob forte pressão, exigindo-lhes dedicação por longas horas atividade (SENNETT, 2009). Os sujeitos encontram-se em constante incerteza (CONNELL; WOOD, 2005) e devem mover-se, atualizar-se e transformar-se, conforme o que lhes é imposto a cada momento (BATISTA et al., 2013; BAUMAN, 2007).

A flexibilização e a intensificação de novos ciclos de trabalho, mais fragmentados e individualizados, levam à diversidade de tempos laborais, os quais,

cada vez mais, apresentam-se em assincronia com os tempos sociais, como os de descanso, lazer, educação e dedicação à família (CARDOSO, 2013). O tempo de trabalho invade o tempo de 'não' trabalho (CARDOSO, 2013; GAULEJAC, 2007; OLTRAMARI; GRISCI, 2014) e a distinção entre tempo de trabalho e tempo de família / lazer mostra-se fragilizada (FREZZA; GRISCI; KESSKER, 2009; OLTRAMARI; GRISCI; WEBER, 2011).

As organizações exigem que executivos estejam integralmente à sua disposição e esta imposição adentra o cotidiano familiar (OLTRAMARI; GRISCI; WEBER, 2011; CONNELL; WOOD, 2005). A vinculação empregado – empresa transforma-se e confunde-se com as relações pessoais e, na vida privada, as conexões amorosas e afetivas fragilizam-se (FREZZA; GRISCI; KESSKER, 2009). Para garantir a sobrevivência na organização, os executivos devem acreditar nas propostas organizacionais ditadas, bem como disseminá-las, subordinando seus interesses pessoais, seu convívio com outras pessoas, seu tempo, seus sentimentos aos objetivos de produção (JUNIOR, 1995).

A flexibilização do tempo laboral desorganiza o planejamento particular tanto dos trabalhadores quanto de seus familiares (CARDOSO, 2013), pois as tecnologias atuais fomentam a mescla entre o privado e o profissional, o afetivo e o trabalho, o social e o familiar (GAULEJAC, 2007). Para os executivos, ser flexível significa ser mais ágil para cumprir as demandas; estar disposto a aceitar mudanças em curto prazo; assumir riscos continuamente; depender cada vez menos de processos formais (CARDOSO, 2013). Os executivos necessitam estar disponíveis permanentemente e o uso intenso da tecnologia de informação contribui para que eles estejam sempre conectados, pois não há barreiras nem distâncias geográficas (FREZZA; GRISCI; KESSKER, 2009; GAULEJAC, 2007; CONNELL; WOOD, 2005).

Ter disponibilidade e mobilidade para realizar viagens a qualquer momento faz parte da rotina executiva (LÓPEZ-RUIZ, 2004; CONNELL; WOOD, 2005). A disposição para o trabalho em prol da própria carreira é também um requisito solicitado pela empresa. Ela, continuamente, avalia os executivos através desses aspectos (LÓPEZ-RUIZ, 2004). A ausência do meio familiar e as correspondentes renúncias despertam, nos executivos, sentimento de culpa, porém eles acreditam não estar a seu alcance alterar essa realidade (OLTRAMARI; GRISCI; WEBER, 2011). A conquista do sucesso profissional e a manutenção do status dependem tanto de renúncias quanto de uma

família bem estruturada, que apoie o executivo na manutenção de sua imagem de sujeito competente (OLTRAMARI; GRISCI; WEBER, 2011).

A intensidade laboral, entendida como o dispêndio da capacidade emocional, física e psicológica dos indivíduos, acarreta crescente demanda de energia intelectual (CARDOSO, 2013; GAULEJAC, 2007). Inúmeras são as causas de intensificação do trabalho a que se submetem os indivíduos, por exemplo, maior disponibilidade de tempo, ritmo mais acelerado, redução de pausas, prazos mais rígidos e curtos, interrupções inevitáveis de uma tarefa para realização de outras, necessidade de reação de resposta imediata, mudanças frequentes, normas a serem seguidas (CARDOSO, 2013). Psicologicamente, não se pode permitir a estagnação de pensamentos, o escape de informações e a impossibilidade de interpretá-las e assimilá-las (BATISTA et al., 2013). O pensamento nunca para de funcionar, aspirando-se que a mente acumule o máximo de informações e experiências (BATISTA et al., 2013).

Os executivos distinguem-se de forma evidente dos sujeitos que exercem outras profissões (JUNIOR, 1995), pois ocupam lugar de destaque no contexto das organizações formais e são reverenciados por medidas que destacam seu prestígio, correspondente à sua importância funcional (GAULEJAC, 2007; JUNIOR, 1995). Os executivos diferenciam-se dos demais profissionais por meio de vantagens: ocupam salas diferenciadas, com mais luxo; possuem empregados e automóveis à disposição; têm facilidade de acesso tanto às dependências da empresa quanto a informações privilegiadas, dentre outras distinções (JUNIOR, 1995).

Os privilégios levam os executivos a desenvolverem e a interiorizarem forte identificação com os interesses da empresa, empenhando-se para que ela tenha lucro e aderindo às normas e aos valores do sistema capitalista (GAULEJAC, 2007; LÓPEZ-RUIZ, 2004). Contudo, esses profissionais estão submetidos à imprevisibilidade da carreira, à pressão no trabalho, a competições e lidam com o risco de dispensa, caso não cumpra os requisitos gerenciais (GAULEJAC, 2007; LÓPEZ-RUIZ, 2004; CONNELL; WOOD, 2005). As organizações empenham-se em reforçar o apego ao prestígio, que parece ser uma condição para demonstrar ambição no exercício da função executiva (JUNIOR, 1995). Por conseguinte, os executivos aumentam consideravelmente tanto suas responsabilidades quanto sua carga laboral (OLTRAMARI; GRISCI, 2014; CONNELL; WOOD, 2005).

2.1 Mulheres Executivas

Várias transformações ocorreram, no último século, em relação à participação da mulher no mercado de trabalho. Contudo, ainda há, nesse âmbito, disparidade entre os gêneros, muito devido aos diferentes papéis sociais cobrados dos homens e das mulheres. Para ser uma executiva de sucesso, exige-se que a mulher concilie as várias esferas (MARAFON et al., 2017; MOTA-SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014) em que atua: organizacional, social, familiar e individual.

O estudo realizado por Brett e Stroh (2003) evidenciou que homens e mulheres que trabalhavam mais horas sentiam-se alienados de suas famílias. A maioria dos executivos que possuíam filhos e cumpriam extensas jornadas de trabalho contavam com esposas que não trabalhavam fora de casa. No entanto, as mulheres executivas, que tinham filhos e cumpriam longos períodos de trabalho precisavam pagar ajuda externa para o cuidado dos filhos. No mesmo estudo, as executivas que não eram mães admiravam as colegas que tinham filhos e conseguiam conciliar as duas funções: doméstica e laboral. Algumas delas sequer conseguiam imaginar ter filhos e exercer a atividade executiva simultaneamente (BRETT; STROH, 2003). Este é um dos motivos de as mulheres estarem postergando a maternidade pois, "para a mulher se equiparar pelo menos em alguns pontos ao homem casado e com filhos, muitas vezes ela precisa não se casar e decidir não ter filhos" (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018, p. 340).

Diversos estudos abordam sistematicamente as diferenças envolvendo gênero e comparam mulheres e homens. Um estudo realizado por Hopkins e Bilimoria (2008) compara as competências dos homens e das mulheres em cargos de liderança. Ele apresenta, em seus resultados, que não foi detectada diferença entre os executivos masculinos e femininos na demonstração de competência e de inteligência social. No entanto, líderes do sexo masculino foram percebidos como mais bem sucedidos, mesmo quando demonstraram nível equivalente de competência às líderes femininas (HOPKINS; BILIMORIA, 2008). O mesmo estudo sugere que pode haver expectativa para que as mulheres demonstrem mais competências emocionais e sociais do que os homens. A ausência dessas competências impacta negativamente a avaliação do sucesso das mulheres, porque esses comportamentos estão socialmente associados a elas, no entanto, sua presença não impacta positivamente a avaliação do sucesso (HOPKINS; BILIMORIA, 2008).

Brett e Stroh (2003) estudaram os motivos que levam as executivas a cumprirem longas jornadas de trabalho semanais. Os resultados mostraram que as recompensas

extrínsecas recebidas constituem o principal motivo. Ou seja, o ambiente e os fatores externos recompensam mais as executivas do que os fatores intrínsecos (BRETT; STROH, 2003). O mesmo estudo assinala que as mulheres reconhecem precisarem trabalhar mais do que os homens para obter recompensas semelhantes. Por conseguinte, as longas jornadas e a percepção de avanço no trabalho requerem das executivas maior autoesforço do que dos executivos (BRETT; STROH, 2003).

Assim como o maior autoesforço laboral (BRETT; STROH, 2003), a gestão da imagem feminina também é ditada por padrões preestabelecidos (GRISCI et al., 2015). A beleza física é considerada um qualificador de visibilidade e a ausência de beleza física é um qualificador de invisibilidade (GRISCI et al., 2015). A obediência a determinados padrões é considerada investimento na carreira e na conquista de altos níveis hierárquicos, tanto para homens quanto para mulheres (GRISCI et al., 2015), contudo elas precisam se esforçar mais do que eles para serem promovidas, situação coerente com a evidenciada no estudo de Brett e Stroh (2003). Além das competências testadas no dia a dia da rotina organizacional, as executivas devem, por exemplo, estar sempre maquiadas e com as unhas arrumadas, fazer dieta e ginástica para manter o peso e mesmo passar por cirurgias plásticas para se conservar dentro de 'padrões' estéticos aceitáveis que possibilitem sua ascensão ou melhores oportunidades na empresa (GRISCI et al., 2015). Para as mulheres, as cobranças sempre ultrapassam o trabalho em si, pois o corpo feminino também faz parte de seu desempenho organizacional.

Tais circunstâncias mostram que as executivas legitimam seus cargos seguindo caminhos bem institucionalizados de progressão de carreira, através do bom desempenho em seu trabalho (BOWLES, 2012). Elas precisam articular uma visão fortemente estratégica, para que possam captar apoiadores para suas ideias e sua liderança (BOWLES, 2012). Evidencia-se, nesse contexto, que, embora algumas empresas tenham tomado iniciativas para ampliar o número de mulheres executivas, a maioria não obteve sucesso nessa decisão (BADER et al., 2018; BIBI, 2016; DAWSON; HO; KAUFFMAN, 2015; SHORTLAND; PERKINS, 2020).

Práticas organizacionais aparentemente neutras acabam moldando a estrutura, reforçando a desigualdade de gênero (JOSHI; SON; ROH, 2015). Alguns estereótipos promovidos midiaticamente, por exemplo de a mulher brasileira ser mais sensual do que as de outras nacionalidades (FRAGA; GALLON; VAZ, 2021; FRAGA; ANTUNES; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020), implicam comportamentos aceitáveis nas

organizações e na sociedade brasileira. Nesse cenário, olhares insinuantes e comentários referentes ao corpo da mulher são percebidos como elogios e brincadeiras – e não como formas de assédio. Tal quadro é, frequentemente, encontrado nas organizações, nas quais a ascensão da mulher fica atrelada pejorativamente a atributos corporais (FRAGA; ANTUNES; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020) e a do homem à sua competência técnica.

Isto ocorre porque as organizações são contextos masculinos, refletindo-se em estruturas baseadas em experiências masculinas (ECCEL; GRISCI, 2011). As masculinidades são construídas socialmente (KIMMEL, 1998) e influenciadas pela cultura organizacional (ECCEL; GRISCI, 2011). Elas possibilitam que os indivíduos que as aderem desfrutem de privilégios (ECCEL; GRISCI, 2011; SANG; CALVARD, 2019), como a progressão na carreira (ECCEL; GRISCI, 2011), e constituam barreiras para as pessoas que não as reproduzem. A fim de se manterem nas organizações, as mulheres têm que se submeter a estruturas e ideais masculinos e, conseqüentemente, reproduzi-los (FRAGA; ANTUNES; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020).

Nesse contexto, emerge o fenômeno 'teto de vidro', que se refere à barreira invisível que se interpõe às mulheres que buscam ascensão profissional (EZZEDEEN; BUDWORTH; BAKER, 2015; MOTA-SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014). Muitas vezes, nem mesmo as executivas reconhecem as dificuldades e o preconceito em relação ao gênero. Em estudo realizado por Mota-Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014), foram identificados vários fatores organizacionais que interferem na 'não chegada' das mulheres ao poder. Na percepção das executivas, o fato de a empresa possuir uma estrutura organizacional facilita os processos e possibilita oportunidades de crescimento. Elas acreditam que o importante para as organizações é que o executivo seja competente e apresente resultados, não importando se é homem ou mulher. Ao mesmo tempo, porém, elas se contradizem ao admitirem que tiveram que trabalhar duro, apresentar muitos resultados e abrir mão de outros aspectos da vida para se dedicarem mais ao trabalho (MOTA-SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014).

O fenômeno 'teto de vidro', entretanto, não problematiza todas as dificuldades enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho (EAGLY; CARLI, 2007; FRAGA; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020). Eagly e Carli (2007) entendem que a trajetória profissional da mulher se apresenta como um longo caminho, cheio de curvas, tal qual um labirinto. O labirinto da carreira feminina enfatiza preconceitos,

estereótipos, assédios, discriminações, estigmas, papéis impostos (EAGLY; CARLI, 2007; FRAGA; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020; FRAGA; GALLON; VAZ, 2021), que fazem com que muitas profissionais se percam em suas curvas, restando poucas para disputar os cargos de gestão.

3 Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa possui abordagem descritiva e qualitativa, a fim de desvendar o sentido que as participantes atribuem ao fenômeno em análise (MERRIAN, 2002). Para determinar as pessoas a serem abordadas, pesquisou-se a origem do termo 'executivo', bem como estudaram-se textos científicos para, posteriormente, analisar empiricamente como as executivas se percebem e se definem (DUARTE, 2002). Neste estudo, são denominadas executivas as mulheres que assumem a função de presidente, vice-presidente ou diretora de empresa e aquelas posicionadas no terceiro nível de comando, ou seja, ocupantes de postos abaixo dos de vice-presidente e de diretor, mas com poder de decisão (LIMA; CARVALHO NETO; TANURE, 2012).

Salientam-se as duas categorias de executivas mencionadas na literatura: as que atuam em sua própria empresa (as empresárias) e aquelas que atuam em uma empresa de terceiros (as empregadas). Apesar de ambas as categorias partilharem significados relacionados à vida executiva, há diferenças entre elas, pois a preocupação da mulher empresária é posicionar seu negócio no mercado e a da mulher executiva é ocupar, como empregada de uma empresa, um cargo de prestígio e status, vivenciando disputas para se manter na posição alcançada (ANDRADE, 2009), tendo sua atuação laboral regida por contrato de trabalho, que delinea a relação entre empregador e empregada mediada pelas leis trabalhistas vigentes (ANDRADE, 2009). No presente estudo, analisaram-se separadamente as duas categorias, o que possibilitou enriquecer os dados.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista, com base em um roteiro semiestruturado, elaborado em consonância com o referencial teórico, tendo passado por um pré-teste com três executivas. As entrevistas permitiram entender como os entrevistados percebem e significam sua realidade, possibilitando descrever, através da análise das contradições não explícitas naquela realidade, as relações que se estabelecem entre eles (DUARTE, 2004).

Para a coleta de dados, entrou-se em contato com executivas por meio de redes sociais e indicações pessoais. A fim de encontrar diferentes perspectivas, não se levou em consideração tempo de empresa e no mercado de trabalho, idade, estado civil, escolaridade, área de formação e características da empresa de atuação (tipo, porte e setor). Por meio da técnica bola de neve – quem participa indica outras pessoas a serem entrevistadas –, chegou-se a 30 entrevistadas, quando houve a saturação do campo. A identidade das executivas foi preservada (Quadro 1) sendo elas assim identificadas: E1 até E7 – executivas empregadas que estão no topo da carreira; E7 até E17 – executivas empregadas em ascensão na carreira; E18 até E26 – executivas empresárias; E19 até E30 – executivas ex-empregadas.

Quadro 1 – Perfil das Executivas participantes do estudo

Executiva	Idade	Cargo Atual	Estado	Renda	Filho(s)	Estado Civil
E1	51	South America Country Manager	SP	R\$46 mil	1	Casada
E2	49	Diretora de TI	SP	R\$45 mil	1	Divorciada
E3	44	Diretora	RS	-	1	Casada
E4	51	Diretora Comercial	SP	R\$43 mil	2	Casada
E5	55	Diretora Financeira e Marketing	PR	R\$30 mil	1	Casada
E6	55	Diretora RH	SP	R\$ 45 mil	0	Solteira
E7	49	Diretora de Frotas e Operações	SP	R\$26 mil	1	Casada
E8	33	Gerente de RH	RS	R\$ 18 mil	0	Casada
E9	45	Gerente Executiva de RH	SP	R\$20 mil	2	Separada
E10	31	Diretora	SP	R\$11 mil	0	Solteira
E11	37	Gerente Líbero	RJ	R\$9,5 mil	1	Casada
E12	-	Gerente de RH	SP	R\$25 mil	2	Casada
E13	39	Executiva de contas	RS	-	1	Casada
E14	43	Gerente Comercial/Operações	SP	R\$21 mil	1	Separada
E15	41	Médica	RS	-	2	Casada
E16	37	Cargo em Comissão	RS	R\$14 mil	0	Solteira
E17	41	Coordenadora	RS	R\$10 mil	1	Casada
E18	44	Vice-presidente	ES	R\$100 mil	2	Casada

E19	34	Diretora Comercial/Operações	MG	R\$ 35 mil	1	Casada
E20	62	Sócia proprietária	RJ	-	2	Casada
E21	52	Sócia proprietária	RS	-	2	Casada
E22	-	Sócia proprietária	MG	-	2	Casada
E23	40	Diretora Financeira	MG	R\$25 mil	1	Casada
E24	43	Proprietária	RS	-	1	Casada
E25	63	Diretora Comercial	SP	-	1	Casada
E26	39	Sócia Proprietária	SP	R\$25 mil	0	Casada
E27	61	Diretora de Marketing	SP	-	2	Casada
E28	46	Diretora de Novos Negócios	SP	-	2	Divorciada
E29	44	Diretora	RJ	R\$26 mil	1	Casada
E30	42	CEO Relacionamento/Expansão	RS	-	2	Casada

As executivas em ascensão são aquelas empregadas, a maioria exercendo cargo de gerência, e que ainda não atingiram o nível de direção na carreira executiva. Elas afirmaram ser ainda necessário trilhar um longo caminho para serem reconhecidas e chegarem ao topo da carreira executiva. As executivas empresárias possuem as próprias empresas, sendo responsáveis por todas as decisões empresariais. As executivas denominadas ex-empregadas desligaram-se das empresas há pouco tempo, mas ainda atuam como CEO's – algumas delas estão em novos cargos, outras optaram por abrir o próprio negócio. Elas não foram incluídas nem na categoria das mulheres empresárias nem das empregadas, optou-se por analisá-las separadamente, porque relataram a rotina de quando eram empregadas.

Após a transcrição das entrevistas, organizaram-se, no software Max-Qda, categorias preliminares, com base em conceitos-chave (modernidade, conceito de executiva, demandas sociais, organizacionais, individuais e familiares). Para análise das entrevistas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo que consiste em descobrir a essência de sentido que compreende uma comunicação, através de três etapas: pré-análise; exploração do material; tratamento, inferência e interpretação dos resultados (BARDIN, 2016). Posteriormente, houve a sintetização em duas categorias finais, configurando o processo de categorização.

4 Apresentação e Análise dos Resultados

A análise dos dados foi explorada de acordo com as duas categorias finais: (i) o que é ser executiva; (ii) prazeres e sofrimentos da rotina da mulher executiva na modernidade líquida. Optou-se por analisar conjuntamente o prazer e o sofrimento, pois as falas das entrevistadas revelam que ao mesmo tempo que determinada situação proporciona sofrimento, ela é compensada por algum prazer e vice-versa. Esse vínculo possibilitou entender que os dois sentimentos estão entrelaçados e são justificados para as executivas, ainda que se apresentem de forma compensatória e acompanhados de um 'mas': "eu me dediquei a minha carreira, mas meu casamento acabou" (situação narrada por E27) ou "meu filho tem depressão, mas viajou pelo mundo inteiro" (situação narrada por E28).

4.1 O que é Ser Executiva?

Para as mulheres que estão no topo da carreira e para as ex-empregadas, o termo 'executiva' relaciona-se mais a definições de estratégia, tomada de decisão, experiência profissional, habilidades relacionais e menos a habilidades técnicas, como expõe E7: "quanto mais você vai subindo na hierarquia, menos competências técnicas você precisa e mais habilidades relacionais e políticas você precisa desenvolver, que aí nessa eu tô pensando muito. Porque eu sou muito daquela linha do certo ou do errado". Habilidades que remetem à feminilidade – como as relacionais – frequentemente não são desejadas nos cargos de gestão (NUNES; CASACA, 2015; ECCEL; GRISCI, 2011; FRAGA; ANTUNES; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020; FRAGA; GALLON; VAZ, 2021), o que leva a pensar em duas possibilidades. A primeira corresponde ao estudo de Hopkins e Bilimoria (2008) e sugere a expectativa para que as mulheres demonstrem mais competências emocionais e sociais do que os homens para serem avaliadas positivamente em relação ao sucesso (HOPKINS; BILIMORIA, 2008).

A segunda indica que os cargos de gestão demandam habilidades relacionais, visto que as habilidades técnicas estão conectadas a cargos hierárquicos menos elevados. As mulheres que estão no topo identificam-se mais com essa segunda possibilidade e desvinculam o termo 'executiva' da execução de tarefas sentido ao qual ele remete (executiva = executar). Diferente do que aparenta, a executiva, em sua função, cuida de fazer com que uma ação seja executada e não de executá-la (JUNIOR, 1995). E2 explicita: "talvez no passado quando a gente falava

de executivo até o termo era para gente executar coisas, mas, na minha atuação, que é uma coisa assim que me agrada que eu gosto de fazer é realmente trabalhar com a parte mais estratégica". Por conseguinte, a executiva é "CEO da empresa, executiva é um cargo de decisão" (E1), isso porque, para quem está no topo da carreira executiva, o importante é saber "como é que eu agrego valor ao business. Você faz parte da liderança, você toma as decisões, você tá decidindo o presente e o futuro da empresa e é uma responsabilidade bem grande" (E6).

As executivas em ascensão vinculam sua função à gestão, ao apoio ao alto escalão, pois é "uma figura de gestão que faz a gestão de recursos, de pessoas, de projetos, enfim. E acho que tudo tá dentro dessa função e é um cargo de comando, alguém que ajuda na tomada de decisão" (E17). Elas se percebem tendo certa importância, inerente à posição assumida, mas conservando ainda o sentido de apoiar, de gerir. definem executiva como uma "pessoa com cargo de gestão, de liderança, com maior responsabilidade" (E11), mas que se insere "mais na execução das suas atividades do dia a dia, o que não deixa de ser isso, que é executar algo a qual você está sendo contratado" (E13). A executiva em ascensão é uma "pessoa com responsabilidade de contribuir com a empresa, com os clientes, desenvolver pessoas, interagir com várias áreas" (E14).

As executivas empresárias evidenciam uma visão diferenciada, pois, para elas, o termo 'executiva' está muito mais relacionado com possuir uma visão global da empresa e assumir vários papéis simultâneos dentro da organização, como expressa E18: "é uma mulher bem-sucedida. No âmbito empresarial, é multifacetada, estabelece metas, cumpre orçamentos com habilidade, capacidade de interação com vários assuntos ao mesmo tempo". Pelos relatos, a executiva empresária "tem que ser uma mulher multifunções" (E23) e deve ser uma "mulher que trabalha muito, competente, tem muitas habilidades técnicas e socioemocional, pessoa que faz acontecer" (E26). A preocupação da mulher empresária é posicionar seu negócio no mercado (ANDRADE, 2009). Além das demandas organizacionais requeridas à executiva empregada, ela ainda tem o compromisso de tomar todas as decisões. Para ela, não há divisão de responsabilidades, constituindo isso uma de suas características.

Esse quadro pode estar relacionado ao fato de que, como proprietária, a executiva deve preservar a empresa e fazer com que todo o planejamento dê certo, como se o sucesso da organização só dependesse dela. Por conseguinte, ela precisa

ser uma “pessoa com pensamento generalista da organização, define estratégias, selecionar melhores pessoas, ‘cabeça pensante’, define objetivos financeiros e coloca em prática” (E19). Uma das empresárias faz a diferenciação entre uma executiva empregada e uma executiva empresária: “no mundo corporativo, [executiva] é a pessoa voltada a gestão de inovação de estratégias, possui mais respaldo, não estagnada. No mundo empreendedor, [executiva] é executar tarefas, colocar a mão na massa, sinônimo de sobrevivência” (E28).

Os resultados da pesquisa mostram que, por se tratar de um termo bastante usual no cotidiano das empresas, o vocábulo ‘executiva’ foi constantemente utilizado para referenciar diferentes cargos de gestão. As mulheres que estão no topo da carreira identificaram-se mais facilmente com o termo, talvez devido à imagem que transmitem a outras pessoas; à visibilidade da posição que ocupam; às frequentes exposições na mídia ou mesmo por ser um termo comumente usado em seu ambiente. As executivas que ocupam cargos de terceiro nível, ou seja, postos abaixo dos de vice-presidente e diretor, mas que possuem poder de decisão (LIMA; CARVALHO NETO; TANURE, 2012), demonstraram maior dificuldade de se identificarem com o termo, pois parece que ainda devem percorrer uma longa trajetória para poderem assumi-lo totalmente.

4.2 Prazeres e Sofrimentos na Rotina da Mulher Executiva na Modernidade Líquida

O cargo executivo corresponde a uma atividade remunerada com altos salários (TONELLI, 2005) e a um lugar de destaque no contexto das organizações formais. Seus ocupantes adaptam-se às exigências do cargo em consequência dos vários atrativos, conforme relata E12: “no início foi o status. Sempre tive esse viés de ‘vou ter uma posição de destaque, de ter uma segurança financeira grande, de tipo não se preocupar’”. Além do status e da valorização financeira, as entrevistadas destacam o prestígio, decorrente de sua importância funcional (GAULEJAC, 2007; JUNIOR, 1995), pois a executiva “tem mais autonomia, tem um salário melhor, tem a gestão de pessoas, eu queria muito. E acho que, confesso que é muito mais pela valorização que as pessoas davam do que propriamente o que eu queria, enfim” (E9). A fim de usufruir os benefícios econômicos e sociais do cargo ocupado, as executivas aumentam conscientemente suas responsabilidades e sua carga de trabalho (OLTRAMARI; GRISCI, 2014; CONNELL; WOOD, 2005).

A busca pelo reconhecimento e pela valorização levam as executivas a percorrerem um caminho muitas vezes nada fácil, como explica E1: “eu estudo muito, porque você tem que estudar o tempo todo, porque eu trabalho numa multinacional que está em franca expansão, tem mais de trinta fábricas no mundo. Então, cada hora tem uma novidade, você vive estudando”. Esse relato mostra que a posição executiva na modernidade líquida não permite estagnação e as profissionais precisam continuamente estar em movimento (BAUMAN, 2007).

Mesmo que a mulher esteja formalmente mais qualificada que o homem, em termos de escolaridade (FRAGA; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020; IBGE, 2018), ela precisa desenvolver um autoesforço maior (BRETT; STROH, 2003), em consequência de estereótipos, assédios e discriminação (FRAGA; GALLON; VAZ, 2021) que embarreiram sua ascensão (EAGLY; CARLI, 2007; FRAGA; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020; FRAGA; GALLON; VAZ, 2021). Isso também em função da cultura brasileira que ressaltam os atributos físicos das mulheres das organizações e, muitas vezes, atrelando isso pejorativamente a sua ascensão organizacional (FRAGA; ANTUNES; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020). A mulher executiva brasileira precisa, portanto, se esforçar mais que os homens para mostrar o seu desempenho organizacional, para desvincular-se da sua imagem física.

As mulheres precisam se responsabilizar, como explica E17: “quando eu recebi o convite eu sabia que vinha um monte de coisa junto né, um monte de responsabilidade”. A responsabilidade mencionada não se refere somente à responsabilidade por atividades, mas também à responsabilidade por decisões corretas e, principalmente, por se tornar “referência, ser referência. Então, as pessoas te enxergam muito como referência, tudo que você faz é referência, nível de criticidade das pessoas em relação a qualquer postura que tu tenha porque você por ser referência é muito mais visto” (E16). A gestão trata os sentimentos dos empregados sob uma concepção empreendedora (CONNELL; WOOD, 2005), como se pudessem ser comercializados.

A dedicação ao cargo e as responsabilidades decorrentes levam a mulher a ter uma rotina exaustiva, em que “o mais difícil é conciliar o pessoal com a empresa” (E14). Ser uma executiva de sucesso exige muito esforço na conciliação das várias esferas em que atua (MARAFON et al., 2017; MOTA-SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014), tendo, muitas vezes, que escolher entre trabalho e família, como relata E21: “tu não consegue levar a vida profissional e pessoal no mesmo nível. Em algum

momento, tu vai ter que abrir mão de algo, sacrificar. A mulher que resolve ser executiva, toda ela paga um alto preço na vida pessoal. Geralmente, a gente abre mão da vida familiar, da vida pessoal. Esse é o preço que tu paga”.

Embora muitas organizações tenham investido em políticas de igualdade de gênero, não foram obtidos resultados significativos (BADER et al., 2018; BIBI, 2016; DAWSON; HO; KAUFFMAN, 2015; SHORTLAND; PERKINS, 2020), pois as políticas tradicionais privilegiam as masculinidades (ECCEL; GRISCI, 2011; SANG; CALVARD, 2019) e não promovem a equidade no ambiente organizacional, para que se consiga alcançar a igualdade entre homens e mulheres. Políticas neutras reforçam as desigualdades (JOSHI; SON; ROH, 2015) por não considerarem as demandas reprodutivas, as quais são culturalmente legadas às mulheres, não sendo atribuídas aos homens na mesma proporção (EAGLY; CARLI, 2007; HIRATA; KERGOAT, 2007; HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018; FRAGA; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020).

Na constante busca por se tornar uma executiva de sucesso, a mulher lança-se em um percurso de sacrifícios, em que tudo vale para atingir o objetivo proposto, como explica E27: “a gente tem que fazer opções na vida. Então, eu acho que é uma vida sacrificada, onde você tem que salientar alguns papéis em detrimento de outros. Então, você vai ter que salientar o trabalho, família. E o ser humano tende a salientar aquilo que vai dando certo e ele vai se entregando”. Nesse caso, o trabalho desorganizou a vida familiar a ponto de provocar o divórcio do casal: “quando eu digo que eu salientei filhos e trabalho talvez tenha deixado de investir no meu casamento a ponto de dele ele ter se dissolvido depois”.

As modificações da sociedade proporcionaram à mulher maior independência, contudo as relações de hierarquia entre os gêneros persistem (KIMMEL, 1998). Nesse contexto, agravam-se as transformações sociais (BAUMAN, 2007) caracterizadas pela incerteza, as quais demandam das mulheres constante revigoração e atuação polivalente para justificarem seu lugar na organização.

As ausências do ambiente familiar relatadas pelas entrevistadas suscitam que as executivas assumam uma culpa, como evidencia essa fala: “é difícil, não posso dizer que é fácil. Já teve situações que eu perdi apresentação de filho. Isso traz uma culpa tremenda” (E17). As executivas admitem que as consequências da culpa pela ausência e mesmo por, ocasionalmente, nem perceberem o crescimento dos filhos podem ser graves, como relata E28: “o meu menino acabou tendo alguns problemas. Então, acabei deixando a Empresa X porque a conta chegou. Eu acabei

começando a fazer terapia com ele e acabei conversando muito e aí veio realmente muitas lacunas de cobrança, muitos pontos que você fala: 'poxa, eu achei que eu tava fazendo melhor, dando de tudo'. Você pensa 'poxa, eu pago uma escola boa, eu pago isso, pago aquilo, pago, pago, eu tô conseguindo fazer um bom papel, sendo uma boa mãe. E não necessariamente você é uma boa mãe porque às vezes a gente perde o equilíbrio da vida".

Ao mesmo tempo que a família permeia o discurso organizacional (ECCEL; GRISCI, 2011), a maternidade é vista como um empecilho na carreira executiva da mulher, seja por queda de produção, ausência do trabalho ou menos tempo laboral disponível. Esses fatores juntamente com a descartabilidade (BAUMAN, 2007) da gestão (GAULEJAC, 2007) são expostos por E12: "eu, com 40 dias do parto, estava trabalhando porque eu sabia que eu poderia chegar lá e ter alguém na minha cadeira. Criei os meus mecanismos para poder amamentar a minha filha dentro da minha sala, mas não perguntei se podia, se não podia. Mandava o motorista chegar com a criança dava de mamar e ir embora de volta". O mundo do trabalho da modernidade líquida (BAUMAN, 2007) exige da executiva produtividade, disciplina e disponibilidade, sendo esse permeado de prazeres e sofrimentos.

Esse contexto explica, em parte, a menor proporção de mulheres nos cargos de gestão (INSTITUTO ETHOS, 2018), visto que nem todas têm condições de ter pessoas (como motorista e babá) para ajudá-las a conciliar os deveres da maternidade e as atividades laborais – um privilégio das executivas que possuem altos salários e assim podem arcar com a terceirização dos cuidados do lar. Dizer que é fácil conciliar a carreira de sucesso com as demandas da maternidade é esconder as curvas do labirinto feminino (EAGLY; CARLI, 2007; FRAGA; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020; FRAGA; GALLON; VAZ, 2021). Para as mulheres cumprirem a extensa rotina consequente do duplo papel de mãe e executiva, mecanismos de adaptação são colocados em prática, como relata E27: "ah eu queria fazer exercício e eu não tinha hora para fazer o meu exercício. Então, eu tinha que achar um lugar onde. Enquanto elas faziam natação delas, eu fazia a minha. Eu ia para a minha aula de pintura, levava as meninas juntos e elas faziam pinturas junto comigo".

Incapazes de reduzir o ritmo e muito menos de prever e controlar certas situações, as executivas concentram-se na redução de riscos (BAUMAN, 2007) e elaboram estratégias para se manterem na posição conquistada. Contudo, elas nem sequer percebem as dificuldades, pois já se adequaram a essa situação: "quando

eu volto para casa, eu continuo conectada, se precisa mandar alguns e-mails, eu mando, se precisa fazer uma phone call com a Ásia, eu faço. Eu consigo gerenciar, são dez minutos, ninguém vai morrer se em meia hora eu precisar fazer a call" (E4). Devido às responsabilidades decorrentes do cargo de executiva, o tempo de trabalho invade o tempo de 'não' trabalho (CARDOSO, 2013; GAULEJAC, 2007; OLTRAMARI; GRISCI, 2014), fragilizando o tempo de família/ lazer (FREZZA; GRISCI; KESSKER, 2009; OLTRAMARI; GRISCI; WEBER, 2011; CONNELL; WOOD, 2005).

A invasão laboral na esfera familiar não chega a ser percebida pelas entrevistadas. Por exemplo, E2 relata que ela trabalha só depois que chega na empresa, não percebendo que seu trabalho iniciou, efetivamente, antes mesmo de ela sair de casa: "enquanto eu tô acordando ele [filho], às vezes, eu tô participando de alguma conferência que às oito horas. O dia já meio que começa. Eu conecto, fico com o celular com o fone, vou preparando café dele [filho], vou terminando de me arrumar, aí a gente já pega e continua a conferência pelo carro" (E2). Percebe-se, portanto, que a executiva confunde as esferas privada e laboral e passa a definir seu trabalho como sua própria vida (GAULEJAC, 2007).

A intensificação do trabalho da executiva faz com que seus tempos laboral, social e individual entrem em simultaneidade, não sendo mais possível separar os tempo de produção, de lazer, da família, de descanso, (CARDOSO, 2013; FREZZA; GRISCI; KESSKER, 2009). As executivas não chegam a perceber que o tempo laboral vai progressivamente se ampliando, quando tarefas são constantemente levadas para casa (CARDOSO, 2013), como explica E28: "você entra numa espiral. Você não precisa, você faz. Às vezes, não tem necessidade você responder esse e-mail, mas você vai abrir e responder porque ele entra na sua vida como um vício. Você fica tão dependente 24 horas, sete dias da semana naquilo. Eu acordava no meio da noite para responder e-mail". Conquanto a ausência do ambiente familiar gere nas executivas um sentimento de culpa, elas acreditam que não está a seu alcance alterar tal realidade, pois a manutenção de seu status e seu sucesso profissional estão atrelados a renúncias e privações (OLTRAMARI; GRISCI; WEBER, 2011).

Além do prolongamento da jornada e da intensificação do trabalho (GRISCI; CARDOSO, 2014), viagens e reuniões constantemente fazem parte da rotina executiva. Ter disponibilidade para realizar viagens e possuir uma agenda lotada condizem com uma vida de sucesso, transmitindo a imagem de uma vida glamourizada (LÓPEZ-RUIZ, 2004). As executivas devem estar disponíveis para viagens

nacionais e internacionais, como relata E6: “exige bastante porque aí você tem horário de voo, então tem uma questão aí de administrar as viagens, mas que também são superimportantes. Mas o dia sempre é muito tumultuado assim”.

Na rotina exaustiva da mulher executiva, há sofrimentos e prazeres (Figura 1). Entre os primeiros, destacam-se a dificuldade de conciliar trabalho e família (MARAFON et al., 2017); a impossibilidade de errar (CONNELL; WOOD, 2005); a tomada de decisões; o agir em razão de números. Entre os prazeres, sobressaem a condição financeira; o fato de ser referência e influenciar pessoas; as ações de gerenciamento. Os prazeres relatados fortalecem o esforço para se manter em uma posição de prestígio e poder, pela qual a executiva é reconhecida como alguém de sucesso.

Sofrimentos	Prazeres
<ul style="list-style-type: none"> • Agir politicamente: “Política é 50% do nosso tempo” (E1). • Conciliar trabalho e família: “Os maiores sofrimentos é conciliar as agendas de trabalho, de família e individual” (E19). • Não podem errar: “Parece que você não pode ser humana, não pode falhar, você tem que ser aquela coisa perfeita como profissional” (E4). • Pressões organizacionais: “Maiores sofrimentos é a pressão. Eu tenho pressão por tempo” (E14). • Intensificação do trabalho: “Você fica praticamente quase 24 horas no ar. E aquela parte que sacrifica é que você não consegue tirar férias, você vive para empresa” (E1). • Visibilidade: “Tudo que você faz é olhado. Todo mundo pode tudo, o executivo não” (E6). • Desligamentos: “É muito triste porque você se sente cometendo um erro: ‘poxa eu selecionei a pessoa, eu reti, agora eu tenho que demitir’. É sempre muito traumático isso” (E12). • Se reinventar: “Cada hora tem uma novidade, você vive estudando” (E1). 	<ul style="list-style-type: none"> • Financeiro: “Financeira também é muito boa, eu não posso reclamar” (E1). • Tomar decisões: “Tá no comando, de tá tomando as decisões ou tá ajudando a tomar as decisões, de estar à frente” (E17). • Resultados alcançados: “Eu me realizo muito com os resultados alcançados” (E3). • Ser referência: “Quando você tá no lugar que você é reconhecida, as pessoas querem ouvir a tua opinião, é gostoso você se sentir relevante” (E2). • Desenvolver pessoas: “Poder desenvolver pessoas ou criar políticas que faça com que as pessoas cresçam. Entra de um jeito e passa a ser outra pessoa. Eu acho que é a grande missão” (E6). “Ver as pessoas crescendo, evoluindo, poder ajudar nisso, ou ser espelho” (E10). • Interação com pessoas: “Poder interagir com gente de outros países” (E2). • Status: “O status é muito bom, é sedutor” (E5).

Figura 1 – Sofrimentos e prazeres das executivas

As executivas que estão no topo da carreira são mulheres seguras de si. Algumas delas, principalmente as que trabalham em multinacionais, são expostas pela mídia, representam a empresa em eventos sociais, demonstram bastante autonomia na tomada de decisões. As pessoas ocupantes dos cargos executivos são vistas como heróis que realizam coisas extraordinárias, sendo capazes de salvar a empresa do fracasso e levá-la ao sucesso (TONELLI, 2005), por consequência carregam consigo maiores responsabilidades. As mulheres procuram não demonstrar as dificuldades e as barreiras enfrentadas para chegarem à posição atual (MOTA-SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014). Elas não podem demonstrar fraqueza e devem impor respeito a outras pessoas, pois ser frágil não condiz com sua posição de

destaque, em que são vistas como 'superexecutivas'. Para mostrarem que dão conta de suas atribuições em todas as esferas em que atuam – organizacional, social, familiar, individual –, elas difundem um discurso de meritocracia que não ajuda a promover a igualdade de gênero no ambiente de trabalho (FRAGA; GALLON; VAZ, 2021).

Diferentemente do que ocorre com as executivas que estão no topo da carreira, para aquelas em ascensão ficam nítidas as pressões às quais estão submetidas, revelando a existência do fenômeno 'teto de vidro' (EZZEEDEN; BUDWORTH; BAKER, 2015; MOTA-SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014). Para condizer com o cargo de prestígio e status que ocupam, essas mulheres vivenciam disputas diárias a fim de se manterem na posição (ANDRADE, 2009) e são pressionadas para cumprirem objetivos e metas organizacionais. Elas falam mais abertamente sobre as dificuldades de conciliar trabalho e família e mostram preocupação em relação a sua aparência (vestimenta, maquiagem), que afirmam ser imposta pela sociedade devido a padrões preestabelecidos culturalmente (GRISCI et al., 2015), principalmente, na cultura brasileira, na qual o corpo da mulher é julgado como parte do trabalho.

As executivas empresárias entrevistadas, conquanto se apresentassem muito atarefadas e sempre preocupadas com os negócios, aparentemente se mostravam bastante seguras, pois não estão submetidas a pressões organizacionais, por serem proprietárias e não empregadas (ANDRADE, 2009). No entanto, em um ambiente em que predominam os homens, elas precisam provar que conseguem fazer a empresa dar certo sob seu comando, (NUNES; CASACA, 2015).

As ex-empregadas entrevistadas, por terem atuado como CEO's em diversas empresas nacionais e multinacionais, possuem bastante experiência da rotina executiva. Por não estarem mais nas empresas a que se referiram, demonstraram mais liberdade para relatar a rotina de pressões da vida executiva. Elas elencaram com mais facilidade os prazeres e os sofrimentos da rotina executiva, principalmente, com relação à descartabilidade (BAUMAN, 2007).

5 Considerações Finais

As rápidas mudanças que acontecem no mundo laboral impactam a forma de viver e trabalhar dos indivíduos. Em meio a essas mudanças e sob a perspectiva da liquidez da vida moderna, as mulheres ocupantes de cargos de alto nível

hierárquico buscam se adaptar para alcançarem e/ ou preservarem uma carreira de sucesso, construída ao longo da vida. Olhando esse contexto, o presente estudo analisou a rotina das mulheres executivas na modernidade líquida. Os resultados mostram que elas têm uma vida de glamour, poder, status e luxo, a qual, porém, implica renúncias e sofrimentos devido às responsabilidades e às imposições decorrentes do cargo. Ao articular arranjos familiares com ambições e necessidades individuais, as executivas tornam-se 'superexecutivas', para poderem atender todas as demandas sociais e organizacionais.

Foram encontradas diferenças significativas entre as executivas empregadas e as executivas empresárias. Da executiva empregada é cobrado um desempenho sem igual, não se permitem erros, pois o que importa são o resultado, o lucro. Evidentemente, as empresárias sofrem grande pressão para fazer com que seus negócios deem certo, pois deles dependem tanto seus familiares, quanto seus empregados. Em ambas as definições, tanto o sucesso como o futuro organizacional encontram-se em suas mãos, dependem de suas decisões, mesmo que para assumir tais responsabilidades ela tenha que se privar de seu tempo, de sua família, de seu lazer. Para ter o sucesso esperado, a executiva deve suportar todas as pressões e cobranças organizacionais e exibir a vida de glamour cobrada pela sociedade, consoante sua posição.

Diante dos diversos entendimentos sobre o que é ser uma executiva, o presente estudo contribui para sua compreensão ao contemplar um conceito amplo que aborda as características e as demandas do cargo. Expressa-se que a executiva é uma mulher que assume a responsabilidade de contribuir com a empresa e com os clientes; de desenvolver pessoas; de interagir com várias áreas. Sua atuação relaciona-se mais à definição de estratégias e à tomada de decisão, articuladas politicamente pela experiência profissional. À medida que ascende na hierarquia, ela desenvolve mais habilidades relacionais e menos habilidades técnicas. No mundo empreendedor, a executiva precisa desenvolver o pensamento generalista, pois é ela que faz 'as coisas acontecerem'.

O presente estudo evidencia as implicações da gestão na modernidade líquida, na qual as renúncias pessoais e familiares para atender as demandas do cargo perpetuam sofrimentos e até mesmo causam o adoecimento das executivas. As normas patriarcais que moldaram a mulher como responsável pelas atividades reprodutivas mostram-se como empecilhos na trajetória profissional feminina. As

mulheres sentem-se sobrecarregadas por seu trabalho remunerado e não remunerado visto que as organizações não promovem políticas que efetivamente contribuam para a igualdade de gênero no âmbito laboral. Ademais, a sociedade ainda não amadureceu para reconhecer as dificuldades de ser mulher no contexto empresarial, pois aquela mulher que não consegue conciliar as suas demandas é vista como incompetente ou até mesmo como 'folgada' quando reivindica condições de igualdade com os homens.

Como limitações do estudo e também do próprio contexto organizacional brasileiro, ressalta-se que a maior parte das entrevistadas eram de estados brasileiros da região sul e sudeste e, por isso, constituíram um grupo homogêneo em termos de etnia, gênero e classe social. Diferentes sofrimentos e prazeres podem emergir ao se incluírem outros marcadores de desigualdade social que não foram contemplados na atual pesquisa, configurando um espaço frutífero para investigações futuras.

Enfatiza-se a importância de pesquisas para os estudos organizacionais brasileiros, em especial, sobre gênero e suas práticas organizacionais. A cultura brasileira mostra diversas peculiaridades que podem ser interpretadas erroneamente em outras culturas ou até mesmo usadas como justificativa para o comportamento dos homens em relação às mulheres nas organizações. Expandir a pesquisa visando analisar as masculinidades e as feminilidades nas organizações brasileiras trará significativas contribuições para os estudos de gênero. Entender o impacto do trabalho na vida dos indivíduos na interface trabalho – lazer, durante e após a pandemia de Covid-19, torna-se relevante, visto o aumento expressivo das atividades em homeoffice, implicando diferentes prazeres e sofrimentos às mulheres brasileiras.

Referências

- ANDRADE, S. R. DE. Para além do "teto de vidro": o trabalho feminino e as representações do "ideal" de mulher executiva. **Revista Mosaico**, v. 1, n. 1, p. 1–17, 2009.
- BADER, B. et al. Institutional discrimination of women and workplace harassment of female expatriates Evidence from 25 host countries. **Journal of Global Mobility**, 2018.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2016.
- BATISTA, M. K. et al. Slow Movement: trabalho e experimentação do tempo na vida líquido-moderna. **Psicologia & Sociedade**, v. 5, n. 1, p. 30–39, 2013.
- BAUMAN, Z. **Vida Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2007.

BIBI, N. Role of gender diversity in organizational effectiveness and its implications. **International Review of Management and Marketing**, v. 6, n. 4, p. 80–85, 2016.

BOWLES, H. R. Claiming authority: How women explain their ascent to top business leadership positions. **Research in Organizational Behavior**, v. 32, p. 189–212, 2012.

BRETT, J. M.; STROH, L. K. Working 61 plus hours a week: Why do managers do it? **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 1, p. 67–78, 2003.

CARDOSO, A. C. M. Organização e intensificação do tempo de trabalho. **Revista Sociedade e Estado**, v. 28, n. 2, p. 351–374, 2013.

CYRINO, R. Trabalho, temporalidade e representações sociais de gênero: uma análise da articulação entre trabalho doméstico e assalariado. **Sociologias**, v. 11, n. 21, p. 99–92, 2009.

CONNELL, R. W.; WOOD, J. Globalization and business masculinities. In: **Men and Masculinities**, Sage Publications, v. 7, n. 4, Apr. 2005.

DAWSON, G. S.; HO, M. W.; KAUFFMAN, R. J. How are C-suite executives different? A comparative empirical study of the survival of American chief information officers. **Decision Support Systems**, v. 74, n. June, p. 88–105, 2015.

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de pesquisa**, v. 115, n. 1, p. 139-54, 2002.

_____. Entrevistas em pesquisas qualitativas. Curitiba, **Educar**, n. 24, p. 213-225, 2004.

EAGLY, A.; CARLI, L. L. Women and the labyrinth of leadership. **Harvard Business Review**, v. 85, p. 9, p. 62–71, 2007. doi.org/10.1037/e664062007-001.

ECCEL, C. S.; GRISCI, C. L. I. Trabalho e Gênero: a produção de masculinidades na perspectiva de homens e mulheres. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 1, p. 57–78, 2011.

EZZEEDEN, S. R.; BUDWORTH, M.-H.; BAKER, S. D. The glass ceiling and executive careers: still an issue for pre-career women. **Jornal of Career Development**, v. 42, n. 5, p. 355–369, 2015.

FRAGA, A. M.; ANTUNES, E. D. D.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. The female and the male professional: gender, career and expatriation interfaces in trajectory for female expatriates. **Brazilian Business Review**, v. 17, n. 2, p. 192–210, 2020. <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.2.4>

FRAGA, A. M.; GALLON, S.; VAZ, E. R. D. Estereótipo, Preconceito E Assédio Nas Trajetórias De Expatriadas Brasileiras. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 15, n. 1, p. 165-179, 2021.

FRAGA, A. M.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. Mobilidades no labirinto: tensionando as fronteiras nas carreiras de mulheres. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 18, nov, 2020. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190141>

FREZZA, M.; GRISCI, C. L. I.; KESSKER, C. K. Trabalho e subjetividade: uma análise a partir

de uma revista popular de negócios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 3, p. 487–503, 2009.

GAULEJAC, V. DE. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Aparecida: Ideias & Letras, 2007.

GRISCI, C. L. I. et al. Beleza física e trabalho imaterial: do politicamente correto à rentabilização. **Psicologia: Ciência e profissão**, v. 35, n. 2, p. 406–422, 2015.

GRISCI, C. L. I.; CARDOSO, J. Experimentação do tempo e estilo de vida em contexto de trabalho imaterial. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, n. 4, p. 851–865, 2014.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 595–609, set./dez. 2007.

HOPKINS, M. M.; BILIMORIA, D. Social and emotional competencies predicting success for male and female executives. **Journal of Management Development**, v. 27, n. 1, p. 13–35, 2008.

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, n. 3, p. 331–344, 2018.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estudos & Pesquisas. Informação Demográfica e Sócioeconômica. **Síntese dos Indicadores Sociais. Uma análise das condições de vida da população brasileira**, n. 39, p. IBGE, 2018.

INSTITUTO ETHOS. **O dia é da mulher, mas falta ainda muito a comemorar**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/cedoc/o-dia-e-da-mulher-m>>.

JOSHI, A.; SON, J.; ROH, H. When Can Women Close the Gap? a Meta-Analytic Test of Sex Differences in Performance and Rewards. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 5, p. 1516–1545, 2015. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0721>.

JUNIOR, W. P. Função do executivo. **Revista de Administração Pública**, v. 29, n. 1, p. 48–62, 1995.

KIMMEL, M. S. A produção simultânea de masculinidades hegemônicas e subalternas. **Horizontes Antropológicos**, v. 9, p. 103–117, 1998.

LIMA, G. S.; CARVALHO NETO, A.; TANURE, B. Executivos Jovens e Seniores no topo da carreira: conflitos e complementaridades. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 71, n. 1, p. 63–96, 2012.

LÓPEZ-RUIZ, O. J. **O ethos dos executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo**. [s.l.] Tese de Doutorado em Ciências Sociais, Universidade Estadual de Campinas, 2004.

MARAFON, D. L. et al. Diferenças de gênero na gestão de empresas: perfil do gênero feminino. **Caderno Espaço Feminino**, v. 3082, n. 2, p. 109–127, 2017.

MERRIAN, S. B. **Qualitative research in practice. Examples for discussion and analysis**. San Francisco: Jossey Bass, 2002.

MOTA-SANTOS, C. M.; TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. M. DE. Mulheres executivas brasileiras: o teto de vidro em questão. **Revista Administração em Diálogo**, v. 16, n. 3, p. 56–75, 2014.

NUNES, A. R.; CASACA, S. F. As mulheres perante o desafio de uma carreira internacional. **Sociologia, Problemas e Práticas**, n. 77, p. 77–94, 2015.

OLTRAMARI, A. P.; GRISCI, C. L. I. Carreira e família na sociedade líquido-moderna. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 1, p. 15–48, 2014.

OLTRAMARI, A. P.; GRISCI, C. L. I.; WEBER, L. Carreira e relações familiares : dilemas de executivos bancários. **Revista Mal Estar e Subjetividade**, v. 11, n. 1, p. 101–133, 2011.

ROCHA-COUTINHO, M. L. Variações sobre um antigo tema: a maternidade para mulheres. In: FÉRES-CARNEIRO, T. (Ed.). **Família e casal: efeitos da contemporaneidade**. Rio de Janeiro: Editora PUC Rio, 2005. p. 320.

SANG, K. J. C.; CALVARD, T. 'I'm a migrant, but I'm the right sort of migrant': Hegemonic masculinity, whiteness, and intersectional privilege and (dis) advantage in migratory academic careers. **Gender, Work & Organization**, v. 26, n. 10, p. 1506–1525, 2019.

SENNETT, R. **O artífice**. Rio de Janeiro: Record, 2009.

SHORTLAND, S.; PERKINS, S. J. Women' s expatriate careers: losing trust in organisational equality and diversity policy implementation? **Jornal of Global Mobility**, v. 8, n. 2, p. 183–208, 2020.

TONELLI, M. J. À beira de um ataque de nervos: um dia na vida de executivos em São Paulo. **Relatório de Pesquisa**. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2005.