

---

# *O simbolismo do jogo: percepções da mulher diante da competitividade organizacional*

---

*Elisa Yoshie Ichikawa  
Lucy Woellner dos Santos*

Recebida em junho/1998  
2ª versão em setembro/1998

Nos dias atuais, observa-se uma intensificação no nível de competitividade, tanto entre nações, regiões, organizações quanto, até mesmo, entre pessoas. Essa é uma característica das sociedades capitalistas, as quais selecionam como vencedores apenas os mais fortes. Esse fenômeno tem-se agravado com a tendência à globalização da economia, cujo pressuposto é que aqueles que não se adequam às demandas do mercado, já perderam o seu lugar no mundo globalizado.

Assim, tendo esse cenário como pano de fundo, este trabalho consiste na apresentação de uma pesquisa qualitativa que busca captar a percepção da mulher, que atua como executiva, sobre as demandas que lhe são impostas no mundo competitivo do trabalho e na vida pessoal.

Da análise dessas percepções, emergiu a presença de contradições e paradoxos que são simbolizados na sua narrativa por meio de figuras como o tabuleiro de xadrez: a mulher manipula e deixa-se manipular para sobreviver à competitividade organizacional.

## **CONTEXTUALIZANDO — A MULHER E O TRABALHO**

O discurso sobre a igualdade de condições entre homens e mulheres tem tomado, atualmente, cada vez mais vulto. Apesar disso, são numerosos os estudos e pesquisas realizados nos mais diversos países que demonstram a situação de inferioridade da mulher perante os homens no mercado de trabalho.

No que diz respeito aos salários, uma grande evidência dessa desigualdade é que, embora a sua participação no mercado de trabalho tenha crescido, os trabalhos executados pela mulher são, em sua maioria, subremunerados, pouco regulados e sazonais (Avelar, 1996).

Avelar (1996) cita estudos indicando que nas maiores cidades da África e da América Latina as mulheres ocupam de 25% a 40% do mercado de trabalho informal. Além disso, quando elas entram nos mercados de trabalho tradicionalmente ocupados por homens, o *status* dessas ocupações cai e, conseqüentemente, também caem os salários. As principais razões, segundo a autora, prendem-se ao fato de que as mulheres não

---

*Elisa Yoshie Ichikawa*, Mestre em Administração e Doutoranda em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, é Professora e Pesquisadora da Universidade Estadual de Maringá (UEM).  
E-mail: eyichikawa@uem.br

*Lucy Woellner dos Santos*, Socióloga, Mestre em Administração e Doutoranda em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, é Assessora de Planejamento do Instituto Agrônomo do Paraná (IAPAR).  
E-mail: lucyws@pr.gov.br

têm força corporativa e tradição de organização para reivindicar, profissionalmente, melhores salários.

Steil (1997), por sua vez, citando as pesquisas de Martin, destaca que a principal razão dessa diferença é o fato de as mulheres serem segregadas em termos ocupacionais, além de avaliadas injustamente e menos remuneradas que os homens. Pode-se citar como exemplo o Brasil, onde os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) indicam que em 1990 as mulheres recebiam pouco mais do que a metade do salário dos homens (Mapa do Mercado de Trabalho no Brasil, 1994).

Mesmo quando se fala em mulheres que ocupam cargos mais elevados na hierarquia das organizações a situação não é diferente. Adler & Symons (*apud* Alvesson & Billing, 1992) destacam que, embora 45% das pessoas no mercado de trabalho dos países ocidentais sejam mulheres, apenas de 1% a 2% ocupam os altos escalões das organizações e somente entre 5% e 10% dos médios administradores são mulheres.

Para Gouveia (1994), a inserção da mulher nas estruturas de decisão das empresas é marcada por sérias barreiras de fundo preconceituoso e discriminatório com relação ao sexo, apesar de sua participação na gestão das organizações, quando ocorre, ser vista como uma contribuição expressiva para o desenvolvimento das atividades da empresa.

Tais barreiras, de tão sutis, são transparentes, mas suficientemente fortes para impossibilitar a ascensão de mulheres a níveis mais altos da hierarquia organizacional. É o fenômeno denominado **teto de vidro** (Tsui, Egan & O'Reilly III *apud* Steil, 1997), que afeta as mulheres como grupo, impedindo avanços individuais exclusivamente por causa de seu gênero e não pela inabilidade de ocupar posições no topo da hierarquia organizacional.

Existem abordagens sobre a atuação das mulheres nas organizações baseadas particularmente na questão de gênero. Essas abordagens enfatizam características pessoais, socialização e conexões com situações familiares para explicar as diferenças entre homens e mulheres nas organizações. Elas sugerem que organizações e família são entidades que competem pela lealdade dos indivíduos. Sob esse ponto de vista, casamento e filhos são vistos como fatores que podem afetar o comprometimento organizacional de homens e mulheres, levando à conclusão de que o homem é mais comprometido com a organização em que trabalha (Steil, 1997).

Dentro dessa visão, comumente se espera do homem que assuma consigo mesmo, com a família e com a comunidade o compromisso de realizar-se profissionalmente, ser ambicioso e fazer tudo para obter sucesso na carreira abraçada, acumulando recompensas materiais como comprovação do reconhecimento do seu valor e de sua competência. Esse é o padrão de comportamento esperado

para os homens, o qual traduz a medida de sua capacidade competitiva. No entanto, dificilmente se considera elogiável tal conduta quando se trata de uma mulher. Ela raramente é bem-vista como profissional aguerrida e ciosa de sua carreira. Talvez porque ainda seja muito forte a concepção de que as virtudes domésticas têm prioridade e dentro delas é que deve ocorrer a realização pessoal da mulher (Gouveia, 1994).

Existem, contudo, outras abordagens enfatizando que as diferenças na atuação de homens e mulheres nas organizações não são atribuídas ao gênero, mas sim às atividades que as pessoas desempenham e ao ambiente em que tais atividades são realizadas; essas características dos cargos são consideradas aspectos determinantes dos resultados alcançados pelas pessoas nas organizações.

De maneira geral, os cargos ocupados por mulheres são menos remunerados, possuem menores perspectivas de promoções e menos características que estimulam o comprometimento com a organização. Mulheres ocupam cargos de supervisão em menor número e, mesmo quando os ocupam, possuem um escopo de autoridade mais restrito do que os homens em posições similares (Marsden, Kalleberg & Cook *apud* Steil, 1997). Daí a conclusão de que elas abraçam menos a carreira profissional do que os homens.

Para Steil (1997), uma terceira abordagem que vem complementar a questão da ascensão das mulheres nas organizações é a perspectiva do poder na análise do **teto de vidro**. Por essa perspectiva, os valores que regem a organização são aqueles dos grupos que possuem poder, que podem reforçar o *status quo* e a resistência à mudança. Para a autora, a realidade atual, representada pela contínua exclusão de mulheres dos postos de comando, pode ser o reflexo dos valores dos grupos masculinos, que consideram não ser aquele o lugar próprio para as mulheres.

São incontestáveis as conquistas já realizadas pelas mulheres no campo profissional. Entretanto, as barreiras para alcançar o mesmo *status* que os homens continuam enormes. Mesmo quando alcançam posições equivalentes, o custo pessoal costuma ser alto. Para Santos (1995), muitas vezes assumir o papel e as responsabilidades de ser mulher, mãe e profissional é uma travessia de tabus e desafios.

## ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

O objetivo da pesquisa foi captar a percepção de uma mulher que atua em posto de comando sobre as exigências que lhe são impostas, tanto no trabalho como na vida pessoal. Para tanto, optou-se pela pesquisa qualitativa, que responde a questões muito particulares: ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes que não podem ser reduzidos a simples operacionalização de variáveis (Minayo, 1994).

É, portanto, no campo da subjetividade e do simbolismo que se afirma a abordagem qualitativa; ela realiza uma aproximação fundamental e de intimidade entre sujeito e objeto da pesquisa, uma vez que ambos são da mesma natureza: volve-se com empatia aos motivos, às intenções, aos projetos dos atores, a partir dos quais as ações, as estruturas e as relações se tornam significativas (Minayo & Sanches, 1993).

A opção pela pesquisa qualitativa exigiu das pesquisadoras muito cuidado, não apenas metodologicamente falando, mas também de cunho ético, uma vez que o **objeto** (sujeito) de pesquisa é a voz, a fala, a narrativa e a história de um ser humano.

O rigor metodológico torna-se imprescindível e, mesmo diante da prerrogativa de que não há intenção de generalizar dados **corroboráveis** ou **refutáveis** a partir da repetição de **experimentos**, cada passo na coleta e na análise de dados deve ser muito bem estudado. Assim, a opção foi a sugerida por Geertz (1989), o **estar ali**, ou seja, a descrição detalhada do procedimento metodológico, para explicar ao leitor quais cuidados foram tomados na ida a campo, visando diminuir a fluidez que possa surgir com a escolha desse tipo de pesquisa.

Dentro da abordagem qualitativa de pesquisa, utilizou-se a técnica da entrevista semi-estruturada. A entrevista<sup>(\*)</sup> incluiu a formulação de um contrato ético a respeito de reservas em relação às informações prestadas. Com a concordância da entrevistada, gravou-se suas falas. A entrevista foi transcrita e devolvida à narradora para que fizesse as adequações que julgasse necessárias. O objetivo, com esse procedimento, foi que ela se reconhecesse no depoimento escrito. Como a entrevistada solicitou que seu nome e o da empresa em que atua permanecessem no anonimato, foram utilizados pseudônimos para as pessoas referenciadas no trabalho e o nome da empresa não foi citado.

Todo esse processo — o contrato ético, a gravação, a transcrição e a devolução para validação — permitiu que as pesquisadoras produzissem um documento a partir do depoimento dado pela entrevistada (Bom Meihy, 1996). Mesmo sendo um documento subjetivo (Janotti, 1996), as pesquisadoras tentaram garantir o máximo de sua objetividade, pois a intenção, com a devolução da transcrição para a narradora, foi que ela se reconhecesse no depoimento dado, visando superar interpretações dúbias que pudessem surgir, tanto por parte das entrevistadoras quanto da entrevistada. Assim, a busca da objetividade de um depoimento subjetivo foi realizada por meio desse processo intersubjetivo.

Validado o depoimento, realizou-se a análise de conteúdo da entrevista. A análise tem a intenção de focalizar a parte, buscando as unidades constitutivas para posterior síntese, e possibilita a divisão do material em seus elementos componentes, sem contudo perder de vista a relação desses elementos com todos os outros componentes (Lüdke & André, 1986). Buscou-se compreender a percepção da narradora a respeito de como a competitividade no trabalho tem reflexos em sua vida profissional e pessoal. Dessa análise emergiu o significado simbólico do trabalho como um jogo, o qual tem suas regras, seus jogadores, seus riscos, perdas e ganhos.

## O JOGO DE XADREZ

À época da pesquisa, Samira tinha 31 anos, era casada, não tinha filhos e era executiva de uma empresa privada, na qual trabalhava há aproximadamente três anos.

Sobre sua história de vida, Samira pontuou objetivamente os fatos que marcaram sua existência: sua formatura em Administração de Empresas, sua saída da casa dos pais, o primeiro emprego em uma universidade, o primeiro emprego em uma empresa privada multinacional, a experiência de vivenciar um problema de saúde, o casamento. Sua carreira profissional teve início há aproximadamente oito anos, como docente universitária e depois como gerente de uma multinacional. Atualmente, como executiva de uma outra empresa, seu cotidiano é descrito da seguinte forma:

- "... eu saio de casa às 7, porque 7 horas eu tenho inglês, das 7 às 8; às 8 eu entro para o trabalho, saio às 6, já vou direto para a Universidade [onde faz pós-graduação], volto à meia-noite. Todo dia. Todo dia não, três vezes por semana."

Samira deixa claro, em sua entrevista, que esse cotidiano muitas vezes não se concretiza, pois freqüentemente não sai da empresa no horário, uma vez que o envolvimento de sua função a leva a estender seu expediente de trabalho. Conforme suas próprias palavras, seu dia-a-dia é muito estressante, sofre muita pressão e não tem tempo de realizar outras coisas que gostaria.

- "... tem dia que eu não almoço, tem dia que eu não como direito, como tudo errado, não faço hora de almoço, eu trabalho das 8 às 20, a média é essa. Almoço no restaurante da empresa; não tem opção, como uma carne e uma salada; não faço horário de almoço porque não dá nem tempo (...), minha rotina diária é essa."

- "Sabe o que é uma tortura pra mim? É sair no horário. Quando eu tenho que sair às 6 horas eu tenho que pen-

\* Entrevista realizada por Elisa Yoshie Ichikawa e Lucy Woellner dos Santos. Foi utilizada, originalmente, por Ichikawa, Roglio, Santos & Araújo (1997).

sar todo o dia que eu tenho que sair às 6 horas (...) aí eu falo 'vou sair às 6, vou sair às 6', é uma loucura (...) meu horário tinha que ser mudado, eu tinha que começar a trabalhar às 10 e sair às 8 da noite..."

- "Mas olha, chegou a hora de eu sair, eu não consigo sair, se tem um problema pra resolver, eu deveria dizer assim: 'isso aqui não é fundamental, deixa pra amanhã, eu faço isso aqui amanhã, deixa eu ir embora pra casa, fazer o que eu tenho planejado pra mim'. Mas isso aí não acontece. Deu 6 horas, eu estou com a mesa cheia, a mesa tem que ficar vazia até eu sair dali."

Esse dia-a-dia agitado tem gerado uma pressão constante que se reflete em sua saúde.

- "Por exemplo, eu estou com esse problema na coluna e isso é emocional. Totalmente emocional. Por exemplo, eu tenho gastrite, é emocional."
- "... eu não relaxo não, é impossível relaxar."

Pode-se constatar em suas falas que, além da tensão constante na empresa, esse ritmo de trabalho estressante compromete seus momentos de descanso.

- "Então, final de semana, que tem pra sair, a gente quer dormir, eu estou morta. Meu sono vai acumulando, vai acumulando, aí sábado eu despenco, aí eu acordo duas horas da tarde, aí a gente sai, almoça, aí domingo já tem a segunda pra trabalhar, e aí vai."
- "Gosto [de cinema, teatro], mas não tenho tempo, durmo..."

Mas por que esse *stress* todo, essa pressão? Nas palavras de Samira, não é o trabalho em si que gera tensão, mas o fato de sentir-se participante de um **jogo**, referido por ela como "**o sistema**". Esse jogo tem regras muito bem definidas, ditadas pela competitividade, no qual ela se sente correndo o risco de "ficar de fora". Para que isso não aconteça, ela tenta desempenhar diferentes papéis nesse "tabuleiro de xadrez", atuando ora como dama, ora como bispo, ora como cavalo, ora como peão... visando sempre garantir um espaço nesse "sistema".

- "... o **sistema** é... o mundo é assim, a empresa é assim, todas as empresas são assim... elas são assim, é o **sistema**, agora se fala muito em globalização e se você não estiver dentro disso, você está fora."
- "... eu fico mais angustiada também é com a política da empresa, política que eu estou falando é como eles **jo-**

**gam** com as pessoas, colocam as pessoas onde eles querem, nos lugares que eles querem, vão jogando, vão manipulando, como se fosse um grande **tabuleiro de xadrez**..."

Samira, ao mesmo tempo em que se sente manipulada, reconhece que dentro desse "tabuleiro de xadrez" ela joga o mesmo jogo para **consolidar sua posição**.

- "... eu também faço isso. Eu vou monitorando as pessoas de forma que elas fiquem nos lugares certos, pra que? Pra que eu tenha mais sucesso, não por eles, entendeu? (...) vou mexendo, igual um **tabuleiro**, só que tem que é com as pessoas. E você faz de uma forma tal que elas se sentem tão bem, sabe, aí eu vejo que estou enganando todo mundo."

Em sua rotina no trabalho, ela admite que é comum representar vários papéis, pois sabe que fazem parte do jogo blefar, recuar e dissimular, como estratégia para obter **vantagem posicional**.

- "... às vezes eu converso com a pessoa, eu não estou sendo sincera, eu estou falando aquilo que ela quer ouvir. Isso acontece todos os dias, todas as horas. A gente sempre fala aquilo que o outro quer ouvir. E quem não tem essa habilidade, tá fora. Então isso aí é um teatro, eu represento um **papel**. E olha que às vezes a gente representa um papel dentro da casa da gente. Não pára."

Entretanto, representar, enganar e escamotear têm um custo.

- "... eu não acredito nisso... [referindo-se à política de treinamento adotada pela empresa] No entanto, eu tenho que vender isso para as pessoas, como se eu estivesse acreditando naquilo. E isso é difícil, como que eu vou vender uma coisa, passar para as pessoas uma coisa que eu não acredito? Mas eu passo, na maior... aí eu acho que tudo começa a ser um teatro verdadeiro, aí eu começo a representar um **papel** lá dentro..."
- "... não acredito em nada daquilo, ai!, foi uma tortura, ter que enfrentar aquilo lá... e eu assim, acreditando, fingindo, tava fingindo que acreditava, porque se eu não acreditasse estava fora do **sistema**. Aí eles iam falar assim 'aquela lá não serve, aquela lá é rebelde', aí a gente acredita e conversa sobre os assuntos, isso é que é difícil pra mim, isso que me mata, é eu falar sobre alguma coisa que não estou acreditando, porque se eu não acredito, eu tô fora."

- “... aliás a gente representa **papéis** em qualquer lugar, é difícil a gente ser a gente mesma. Então é isso, isso é difícil, isso é meu maior conflito.”

Samira expressa o conflito de querer ser o **rei**, mas sentir-se o **peão**.

- “... às vezes eu acho que eu sou a **peça-chave**, e não sou nada, mas às vezes eu acho que sou.”

Assim, pode-se constatar um custo emocional alto, representado pelo conflito e pelo paradoxo de acreditar em algo e fazer o contrário.

- “... então a gente sempre tem que ser a **número 1** em tudo. E isso muitas vezes me desgasta, eu não posso errar nunca, então eu tenho que ser perfeita.”

Porém, como em qualquer jogo, desse também fazem parte a emoção, a sedução, o prazer, a excitação, enfim, o sentimento de que quem ganha tem o poder de **ditar a jogada**.

- “**Poder**, eu gosto do poder [risos]. Eu gosto, e é por causa do poder. Quanto mais eu tenho poder, mais poder eu quero ter.”
- “Você participa disso, participa disso porque na verdade gosta de participar, se eu não gostasse eu não estaria lá. Então eu gosto, a gente gosta desse papel.”
- “Eu gosto, eu estou numa reunião, eu gosto de estar na reunião, eu gosto de estar ali perto da Diretoria, decidindo coisas.”

As regras ditadas por esse jogo não se limitam à sua vida no trabalho, elas interferem também em suas decisões pessoais. Samira, como mulher, é obrigada a restringir seus projetos de vida às regras do jogo, ou seja, às limitações de cada posição. Por exemplo, se tiver um filho, ela não vê a possibilidade de ficar mais de um mês afastada do trabalho.

- “... só que se eu sair 4 meses [de licença-gestação], aí eles já vão me olhar com outros olhos: ‘a Samira saiu 4 meses, será que ela não vê que as coisas não são bem assim, que em 4 meses a gente muda uma empresa toda?’, então eu fico fora do **sistema**, acontece muita coisa que eu não vou ter tempo de recuperar. Eu sei disso... quando as mulheres saem de licença-maternidade sempre retornam, porque aquelas que crescem em 1 mês, no máximo 1 mês e meio estão voltando.”

Como se pode observar, a forma como Samira se insere totalmente nesse jogo — no qual há competição por

espaço, no qual há o risco de **ficar bloqueada** — tem refletido em sua vida pessoal.

- “... o dia que sai tudo bem na empresa, vai tudo bem em casa. O dia em que detona na empresa todo o tipo de problema, eu quero detonar em casa também.”
- “O pior de tudo é que quando eu chego em casa, brigo com o Rubens [o marido], sem motivo algum (...) eu vejo que estou sendo totalmente inconveniente, eu trouxe problema do trabalho pra casa.”

Até mesmo seus planos de maternidade estão sendo postergados, porque Samira sabe que dentro das regras do jogo da competitividade é muito difícil ser a **dama**, ou seja, aquela que tem o poder na empresa, conciliando esse papel com o papel de mãe e esposa. A maternidade seria um lance decisivo que a levaria, automaticamente, a ter de contentar-se com uma posição inferior.

- “... um projeto de vida que vai ficando assim... que é ter um filho, isso aí é uma coisa que quase me mata, porque eu sei que vou ter que ter, só que não sei se vou querer ter. Não sei se vou ter tempo pra ter (...) com 20 dias eu já tenho que estar voltando a trabalhar, porque no meu cargo não dá para me ausentar (...) Então, como é que eu vou fazer?”
- “... eu não posso ver um filho como um problema, e hoje eu vejo como um problema, se ficar grávida, ‘morrô’. Aí vai tudo por água abaixo... Hoje o maior problema que a gente tem é esse, o filho; não sinto a necessidade de ser mãe, porque o meu trabalho já me ocupa demais ...”
- “... será que vou conseguir conciliar bem filho, marido e trabalho?”

Diante desses paradoxos, Samira sente-se dividida entre duas forças: uma que a compele a aceitar todas as regras e desafios do trabalho para vencer no mundo competitivo, apesar de todos os seus custos, e outra que a alerta para zelar por sua saúde e para que se dedique à sua vida familiar.

- “Eu sei que tenho que me cuidar, sei que tenho que ir ao médico, mas tem uma coisa dentro de mim, é como se fosse o anjo e o diabo, entendeu? O anjo fala pra eu me cuidar, mas o diabo fala ‘trabalha, trabalha, trabalha’, e eu vou trabalhando. Uma força superior, entendeu?”

Por suas colocações, fica clara a opção de Samira pelo trabalho. Seu caso mostra que as regras da competição exigem que a mulher renuncie ou adie papéis exclusiva-

mente femininos — como o da maternidade —, sob pena de ser **capturada**, de ficar fora do jogo que, se por um lado é estressante, por outro é excitante, sedutor e tem suas recompensas. Assim, por enquanto, é o **sistema** que está em posição de dar um xeque-mate.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo captar a percepção de uma mulher trabalhadora, ocupante de um posto de direção, a respeito das exigências que lhe são impostas nos campos profissional e pessoal e das saídas que ela encontra diante dos dilemas enfrentados. Dessa forma, não se teve a pretensão de que o resultado do trabalho pudesse produzir dados generalizáveis ou conclusões acabadas sobre a situação da mulher que ocupa postos de comando.

Da análise das falas de Samira, o que emergiu com mais intensidade foi sua percepção de que a competitividade no mundo organizacional pode ser comparada a um jogo de xadrez. Dentro da lógica do jogo, para ela o trabalho tem o poder de seduzir, de viciar, de fazer correr riscos, de tentar ganhar a qualquer preço, de blefar, de perder...

Não é apenas no trabalho que Samira se sente prisioneira das regras desse jogo. Ela também sofre os reflexos

em sua vida pessoal, submetendo suas decisões à lógica do **sistema** e da competitividade. Diante disso, em suas falas fica claro que se sente dividida entre as prioridades da carreira e as prioridades da mulher (Steil, 1997), levando-a inclusive a alterar sua agenda feminina, adiando planos de maternidade e comprometendo sua vida privada.

Ela acata todas as regras com o objetivo de ultrapassar o **teto de vidro**, ascender na carreira e ganhar poder. Seu depoimento mostra que, para conquistar posições de comando, a mulher tem de primeiro alcançar posições equivalentes às dos homens nas organizações, ou seja, transpor o **teto de vidro**; depois, é preciso vencer a competitividade organizacional em situação de igualdade com seus colegas do sexo masculino, conquistando posições para si e para a empresa. Em outras palavras, a mulher tem de provar muito mais a sua competência do que o homem. No caso específico de Samira, só quando estiver no topo ela terá a sensação de estar ganhando o jogo, de ser uma vitoriosa. Entretanto, quando esse objetivo tiver sido alcançado, cabe refletir se o verdadeiro vencedor será ela ou o **sistema**, cuja lógica permite que as empresas se utilizem do potencial e da criatividade das pessoas para conquistar posições melhores no mercado, em detrimento de qualquer custo humano que isso possa causar. ◆

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVESSON, Mats & BILLING, Yvonne Due. Gender and organization: towards a differentiated understanding. *Organization Studies*, v.13, n.12, p.73-102, 1992.
- AVELAR, Lúcia. Mulheres na elite política brasileira: canais de acesso ao poder. *Pesquisas*, Fundação Konrad-Adenauer, n.6, 1996.
- BOM MEIHY, José Carlos Sebe. *Manual de história oral*. São Paulo, Loyola, 1996.
- GEERTZ, Clifford. Estar allí. La antropología y la escena de la escritura. In: *El antropólogo como autor*. Barcelona, Paidós, 1989.
- GOUVEIA, Oserias Ireno de. Mulheres em funções administrativas no meio empresarial de Pernambuco. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18. De 26 a 28 de setembro de 1994. *Anais...* Curitiba/PR, ANPAD, volume 10, 1994.
- ICHIKAWA, E.Y.; ROGLIO, K.D.; SANTOS, L.W.; ARAÚJO, M.F. *Entre o anjo e o diabo: a qualidade de vida de um intelectual orgânico*. Trabalho apresentado ao PPGEPS/UFSC, 1997.
- JANOTTI, Maria de Lourdes M. Refletindo sobre história oral: procedimentos e possibilidades. In: BOM MEIHY, J.C.S. (org.). *(Re)introduzindo história oral no Brasil*. São Paulo, Xamã, 1996.
- LÜDKE, Menga & ANDRÉ, Marli E.D.A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo, EPU, 1986. 99p.
- MAPA do Mercado de Trabalho no Brasil, n.1. Rio de Janeiro, IBGE, 1994.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis/RJ, Vozes, 1994. 80p.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza & SANCHES, Odécio. Quantitativo — qualitativo: oposição ou complementaridade? *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v.9, n.3, p.239-262, jul./set. 1993.
- SANTOS, Neusa Maria Bastos F. Mulheres no contexto organizacional das instituições de P&D. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, ANPAD, v.1, n.6, 1995.
- STEIL, Andrea Valéria. Organizações, gênero e posição hierárquica — compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v.32, n.3, p.62-69, jul./set. 1997.