

DISPOSITIVOS DE MANIPULAÇÃO DA SUBJETIVIDADE NO COTIDIANO DAS MULHERES EXECUTIVAS

Subjectivity Manipulation Dispositive in the Daily Lives of Female Executives

Dispositivos para Manipular la Subjetividad en la Vida Diaria de las Mujeres Ejecutivas

Dispositivos de Manipulación de la Subjetividad en el Cotidiano de las Mujeres Ejecutivas

10.5020/23590777.rs.v22i2.e12509

Elem Rabelo Duarte Vaz

Mestre em Administração e MBA em Liderança e Comportamento Organizacional pela Faculdade Meridional (IMED).

Shalimar Gallon

Doutora em Administração com ênfase em Gestão de Pessoas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com período de doutorado sanduiche na Universidade de Lisboa (Portugal).

Resumo

As rápidas mudanças que acontecem no mundo do trabalho impactam a forma de viver e trabalhar dos indivíduos. Nesse contexto, a gestão utiliza estratégias e manipulações que limitam os modos de trabalhar e viver das executivas e tenta delas se apropriar por meio de sedução, justificação, sofisticação e sutileza. Considerando os aspectos atuais da vida de executivas inseridas na sociedade moderna, os dispositivos surgem como forma de capturar, modelar e controlar as condutas e os discursos desses sujeitos. O objetivo do presente estudo é analisar quais são e como se expressam os dispositivos de manipulação de si no cotidiano de mulheres executivas. Assim, realizou-se uma pesquisa descritiva e qualitativa por meio de roteiro semiestruturado, com 30 executivas que estão em cargos que possuem poder de decisão. Para a análise de dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo com o auxílio do *software* Maxqda. Os resultados evidenciam que as executivas estão envolvidas por dispositivos individuais, sociais, organizacionais e de apoio, que controlam e sustentam sua posição. Conclui-se, então, que os dispositivos atuam na normalização das executivas, levando-as a se enquadrarem em perfis-padrão, de acordo com sua posição hierárquica.

Palavras-chave: executivas; dispositivos; subjetividade; gestão; mulher.

Abstract

The rapid changes that take place in the world of work impact the way individuals live and work. In this context, strategies and manipulations are used to limit the female executives' way of working and living and appropriate them through seduction, justification, sophistication, and subtlety. Considering the lives of female executives inserted in modern society, the device appears to capture, model, and control their behavior and discourses. Therefore, this study analyzes the dispositive for manipulating women executives in business work. Descriptive and qualitative research was carried out based on a semi-structured script with 30 female executives in the decision-maker position. For data analysis, the content analysis technique was used with the aid of the Maxqda software. The results show how female executives are involved by the individual, social, organizational, and supportive devices that control and support their position. We conclude that the dispositive normalizes the female executives, leading them to fit into standard profiles according to their hierarchical function.

Keywords: female executives; device: subjectivity; management; woman.

Resumen

Los rápidos cambios que ocurren en el mundo del trabajo impactan la manera de vivir y trabajar de los individuos. En este contexto, la gestión utiliza estrategias y manipulaciones que limitan los modos de trabajar y vivir de las ejecutivas e intenta apropiarse de ellas por medio de seducción, justificación, sofisticación y sutileza. Considerando los aspectos actuales de la vida de ejecutivas introducidas en la sociedad moderna, los dispositivos surgen como forma de capturar, moldear y controlar las conductas y los discursos de estos sujetos. El objetivo del presente trabajo es analizar cuáles son y cómo se expresan los dispositivos de manipulación de uno en el cotidiano de mujeres ejecutivas. Así, se realizó una investigación descriptiva y cualitativa por medio de guión semiestructurado, con 30 ejecutivas que están en puestos que poseen poder de decisión. Para el análisis de datos se utilizó la técnica de análisis de contenido con la ayuda del software Maxqda. Los resultados evidencian que las ejecutivas están envueltas por dispositivos individuales, sociales, organizacionales y de apoyo, que controlan y sostienen su posición. Se concluye, entonces, que los dispositivos actúan en la normalización de las ejecutivas, llevándolas a que se encuadren en perfiles estándar, de acuerdo con su posición jerárquica.

Palabras clave: *ejecutivas, dispositivos, subjetividad, gestión, mujer.*

Résumé

Les changements rapides qui se produisent dans le monde du travail affectent la façon de vivre et de travailler des individus. Dans ce contexte, la gestion utilise des stratégies et des manipulations qui limitent les modes de travail et de vie des exécutives et essaye de s'en approprier au moyen de séduction, justification, sophistication et subtilité. Considérant les aspects actuels de la vie des exécutives insérées dans la société moderne, les dispositifs émergent comme un moyen de capturer, modéliser et contrôler les conduites et les discours de ces sujets. Le but de cette étude est d'analyser lesquels sont et comment s'expriment les dispositifs de manipulation dans le quotidien des femmes exécutives. Ainsi, s'est réalisée une recherche descriptive et qualitative au moyen d'un script semi-structuré, avec 30 exécutives qui occupent des postes avec pouvoir de décision. Pour l'analyse de données s'est utilisée la technique d'analyse de contenu avec l'aide du logiciel Maxqda. Les résultats mettent en évidence que les exécutives sont engagées par des dispositifs individuels, sociaux, organisationnels et de soutien, qui contrôlent et soutiennent sa position. Il est donc conclu que les dispositifs agissent dans la normalisation des exécutives, en les amenant à s'adapter à de profils standard, selon sa position hiérarchique.

Mots-clés : *exécutives ; dispositifs ; subjectivité ; gestion ; femme.*

Os recentes modos de gestão contribuem para moldar as formas de trabalhar e viver dos profissionais (Grisci, 2008), os quais precisam a elas se adaptar criativamente e responder de maneira rentável às pressões sociais. No contexto empresarial, a gestão tenta se apropriar dos sujeitos, utilizando estratégias que controlam os modos de trabalhar por meio de sedução, justificação, sofisticação e sutileza (Gaulejac, 2007; Grisci, 2008).

A manipulação da subjetividade é realizada para controlar e explorar o sujeito, o qual começa a viver como seu próprio padrão. Ele mesmo compara-se, controla-se e cobra-se. Ele próprio examina o andamento de suas tarefas de trabalho e pressiona-se por resultados, pois é preciso fazê-lo produtivo e rentável. O sujeito molda-se para atender às demandas impostas e isto o leva a inverter as prioridades, como se a sociedade se colocasse a serviço da economia (Gaulejac, 2007).

Esse controle acontece através de dispositivos, os quais atuam na produção de espaços sociais e de subjetividades, moldando e direcionando as ações e os pensamentos dos indivíduos a favor da racionalização da produção (Alves, 2008; Costa & Leão, 2017). Os dispositivos estão relacionados a uma maneira de posicionar estrategicamente sujeitos e equipamentos, a fim de produzir formas específicas de saber que “subsidiem os programas institucionais, as regras de conduta e os diversos procedimentos de normalização” (Mansano, 2009, p. 18).

Os dispositivos de gestão podem variar de acordo com as demandas dos cargos, bem como atuar de diferentes formas (Gomes et al., 2008). Os altos cargos hierárquicos são propícios para evidenciar a atuação desses dispositivos por estarem mais expostos socialmente e relacionados com a visibilidade da empresa. Há predominância de homens como ocupantes desses cargos (Fraga et al., 2021; Instituto Ethos, 2018; Tanure et al., 2007). 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).

Algumas empresas tomaram iniciativas para ampliar o número de mulheres executivas, porém a maioria não obteve sucesso nos resultados (Bibi, 2016; Dawson et al., 2015; Shortland & Perkins, 2020). Há predomínio de práticas organizacionais que reforçam tanto as diferenças de gênero como o domínio masculino (Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020; Joshi et al., 2015). Isso

faz com que, muitas vezes, nem mesmo as executivas reconheçam as dificuldades existentes e o preconceito manifestado em relação ao gênero (Carvalho et al., 2010; Hryniewicz & Vianna, 2018; Mota-Santos et al., 2014).

Além de normas patriarcais, que moldaram a mulher como responsável pelos afazeres do lar (Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020), preconceitos, estereótipos e assédios somam-se aos labirintos na trajetória profissional das mulheres (Eagly & Carli, 2007; Fraga et al., 2021; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020) e à incidência do fenômeno “teto de vidro” (Mota-Santos et al., 2014). As mulheres legitimam seus cargos de executivas, através do bom desempenho em seu trabalho, seguindo caminhos bem institucionalizados de progressão de carreira. No entanto, elas precisam articular uma visão fortemente estratégica para que possam captar apoiadores para suas ideias e para sua liderança (Bowles, 2012).

Assim, como o maior autoesforço de trabalho, a gestão da própria imagem é ditada por padrões preestabelecidos (Brett & Stroh, 2003; Grisci et al., 2015). A beleza física é considerada um qualificador de visibilidade e a ausência de beleza física, um qualificador de invisibilidade, ambos instaurando-se nos corpos das executivas. No mundo executivo, elas precisam estar impecáveis, maquiadas, bem vestidas, com as unhas “arrumadas”, fazer dieta e ginástica para manter o peso e até mesmo passar por cirurgias plásticas para corresponder a “padrões” estéticos aceitáveis, considerando-se o pressuposto que devem ser sempre “mais” para competirem com os executivos (Grisci et al., 2015).

Frente à concepção social do homem como um trabalhador ideal (Eccel & Grisci, 2011; Fraga et al., 2020) e a frequente ocorrência do fenômeno de *mansplaining* e *maninterrupting* (Fraga et al., 2021; Jane, 2017; Solnit, 2017), entende-se que as mulheres precisam constantemente se reafirmar social e organizacionalmente. As mulheres submetem-se, portanto, aos dispositivos que as manipulam, correspondendo a um padrão desejável e aceitável, desenvolvendo possibilidades de ascensão ou permanência na carreira (Grisci et al., 2015; Pagès et al., 2006). Nesse contexto, questiona-se: quais são e como se expressam os dispositivos de manipulação de si em mulheres executivas?

A fim de fundamentar o estudo, foi realizada uma busca em periódicos na Plataforma Scopus, a qual abrangeu 1.250 periódicos, no período de 2008 a 2018. Quando houve a junção entre os termos *executiva* e *dispositivo* não se detectou nenhuma indicação, o que sugere que a literatura não tem os termos *executiva* e *dispositivo* atrelados entre si (Olbermann, 2017). Buscou-se, então, pesquisar esses termos conjuntamente, a fim de encontrar estudos que pesquisassem tais dispositivos nas executivas, bem como listar os dispositivos que atuam no controle delas.

Em relação aos termos pesquisados separadamente, listaram-se 104 artigos E, após uma leitura flutuante, verificou-se que 21 artigos estavam relacionados aos temas propostos. Desses, sete utilizavam os termos *executiva* e/ou *executivas* e 14 utilizavam o termo *dispositivo* e/ou *dispositivos*. Os artigos sobre executivas tratavam de carreira, gênero, empregabilidade e preconceito. Já os artigos sobre dispositivos abordavam práticas organizacionais, gênero, controle organizacional, poder, temporalidade e carreira.

Realizou-se também um levantamento na base internacional Scopus, que resultou no total de 195 artigos. A busca utilizando a junção dos termos não detectou nenhuma indicação, o que sugere que a literatura internacional também não tem atrelados os termos *executiva* e *dispositivo*, em consonância com o panorama brasileiro (Olbermann, 2017). Para os demais termos pesquisados, os resultados mostram a prevalência de estudos sobre diferenças de gênero, disparidade salarial, “teto de vidro”, desempenho e aposentadoria. Assim, considerando essa lacuna na literatura, esta pesquisa propõe-se a identificar quais são e como se expressam os dispositivos de manipulação de si no cotidiano de mulheres executivas.

Gestão na Modernidade: Os Dispositivos de Controle nas Mulheres Executivas

No século XX, a modernidade é caracterizada pela liquidez da vida e da sociedade as quais se encontram em constante revigoração (Bauman, 2007a). Nesse cenário, os desejos individuais logo se tornam obsoletos e as condições de ação e reação dos sujeitos muitas vezes nem chegam a se efetivar, devido às rápidas transformações (Bauman, 2007b). Na organização, 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 tempos de descanso, lazer, educação e dedicação à família (Cardoso, 2013). Essa assincronia faz com que o tempo passe a ser global, sendo quase impossível distinguir entre aquele de lazer/família e o produtivo (Tanure et al., 2007).

No que concerne às mulheres executivas, a modernidade trouxe-lhes evolução – especialmente para as brancas e heterossexuais que são privilegiadas socialmente (Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020) –, através da ruptura das formas tradicionais de organização da vida social. Contudo, as relações de hierarquia entre os gêneros persistem, com os homens assumindo posições mais dominantes e valorizadas socialmente. Em consequência, a gestão aproveita-se da disponibilidade das mulheres executivas que lutam para alcançar mais espaço e posições de maior prestígio, *glamour* e *status*.

Nesse contexto, a manipulação da subjetividade é utilizada pela gestão para moldar as executivas às condições de trabalho impostas (Mansano, 2009). O interesse maior é utilizar a subjetividade das executivas para atender aos interesses

da empresa (Bernardo, 2009), percebendo a classificação identitária das executivas como uma forma de manipulação da subjetividade, ao reproduzir valores e discursos manifestados nas relações de poder (Souza & Carrieri, 2010).

O que se espera da executiva é o desempenho previamente definido, padronizado pelas atribuições de responsabilidades e tarefas, em que ela constantemente precisa provar sua adequação ao que lhe é exigido (Bernardo, 2009; Pizza, 1995). A manipulação da subjetividade dos sujeitos também ocorre na participação em programas de adestramento funcional, que visam a integração de grupos, a cooperação e a credibilidade de informações, para que possam melhorar seu desempenho a ponto de garantir o prestígio do cargo executivo e a sobrevivência na empresa (Pizza, 1995).

A produção de subjetividade dos indivíduos é essencialmente modelada, fabricada e inconsciente, porém, com a instauração de dispositivos, é capaz de mudar a sociedade (Guattari & Rolnik, 1996). Conforme Deleuze (1990), dispositivo é um conjunto de linhas emaranhadas e sujeitas a variações de direção e intensidade, sem contornos definidos, mas que possuem relações entre si por meio de três eixos: conhecimento (produção do saber), poder (através do qual é possível determinar as relações e as disposições estratégicas), e subjetividade (produção de sujeitos). Trata-se de linhas que podem se transformar a qualquer tempo, sempre tensionadas pelas demandas, pelos sujeitos e pelas forças das relações do exercício (Deleuze, 1990). Nesse sentido, os dispositivos apresentam certa fluidez, não sendo, portanto, estáticos.

A manipulação da subjetividade ocorre por meio de dispositivos que possuem a capacidade de moldar e direcionar tanto as ações quanto os pensamentos dos indivíduos (Mansano, 2007) a favor da gestão. Entende-se que os dispositivos estão relacionados a “qualquer coisa que tenha de algum modo a capacidade de capturar, orientar, determinar, interceptar, modelar, controlar e assegurar os gestos, as condutas, as opiniões e os discursos dos seres viventes” (Agamben, 2009, p. 12). Para Agamben (2009, p. 42), “hoje não haveria um só instante na vida dos indivíduos que não seja modelado, contaminado ou controlado por um dispositivo”, ressaltando que os dispositivos intervêm na vida dos sujeitos a todo o momento, em todas as esferas: individual, social, organizacional.

Por dispositivos organizacionais ou dispositivos de gestão entende-se um conjunto de práticas, de discursos, de ferramentas ou mesmo de pessoas que visam o controle no trabalho. Eles funcionam como elementos formadores das condutas e estabelecem normas e valores que conduzem as ações dos sujeitos (Lauda, 2013). Os dispositivos são continuamente criados, possibilitando o controle, sobre as executivas, por meio de regras de conduta social e procedimentos normalizadores (Mansano, 2007).

Conforme o princípio do rizoma, o controle não é exercido por reprodução e hierarquia, mas por variação e fluxo (Grisci, 2008) e descentralização (Mansano, 2009). Os dispositivos tornam-se evidentes de várias maneiras, quer na vida, quer nos indivíduos, atingindo as executivas por todos os lados – empresa, família, sociedade – e por elas próprias, que continuam sendo sempre suas prisioneiras. Por conseguinte, para obter a ascensão pessoal, as executivas dependem de variáveis que escapam de seu controle (Gaulejac, 2007).

A atuação da gestão sobre a mobilização dos modos de trabalhar e viver pode ser percebida claramente nos executivos, que vão se adequando às prescrições a que são submetidos e às características do cargo ou das funções específicas na organização (Pizza, 1995). Os executivos associam o envolvimento pessoal e a motivação intrínseca ao desejo e ao prazer de trabalhar, e não a um sistema de punições e recompensas ditado pela empresa (Lauda, 2013).

A gestão “seduz” de tal forma os executivos que estes não se dão conta que estão sendo controlados, pois o controle é exercido de forma sutil e branda (Grisci, 2008). Disponibilidade para o trabalho, flexibilidade para viajar a qualquer momento e aceitar os desafios propostos são atitudes exigidas dos executivos e valorizadas e premiadas pela empresa (López-Ruiz, 2004). Do executivo é requerida mobilidade afetiva e espacial para se conservar na carreira (Oltramari & Grisci, 2014). Assim, cada empregado precisa provar sua competência para justificar o cargo que ocupa, deve ir sempre além dos objetivos determinados pela empresa, pois está sujeito a ações coercitivas (Gaulejac, 2007).

O executivo encontra-se em constante processo de avaliação, cujos resultados podem definir tanto progressões na carreira quanto o desligamento da empresa (Bernardo, 2009; Mansano, 2009). Para garantir a sobrevivência na organização, as executivas necessitam acreditar nas propostas organizacionais ditadas, bem como disseminá-las, subordinando interesses pessoais, convívio com outras pessoas, tempo e sentimentos aos objetivos de produção (Pizza, 1995).

Procedimentos Metodológicos

A pesquisa possui uma abordagem descritiva e qualitativa, a qual possibilitou compreender o fenômeno estudado segundo a perspectiva das mulheres executivas. No presente estudo, são denominadas mulheres executivas as que assumem a função de presidente, vice-presidente ou diretora da empresa (Lima et al., 2012). Coerente com o conceito de Lima et al. (2012), foram incluídas aquelas posicionadas no terceiro nível, ou seja, ocupantes de postos abaixo dos de vice-presidente e diretor, mas que possuem poder de decisão. Essa delimitação se fez necessária uma vez que o termo executivo é constantemente utilizado para referenciar outros cargos de gestão.

Como a literatura considera como executivas tanto as mulheres que atuam em sua própria empresa (empresárias) como aquelas que atuam em uma empresa de terceiros (empregadas), analisaram-se as duas categorias, visto que partilham significados relacionados com a vida das executivas. Devido aos diversos preconceitos, estereótipos e assédios manifestados na trajetória profissional das mulheres (Eagly & Carli, 2007; Fraga et al., 2021; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020), entende-se que elas precisam constantemente de reafirmação social e organizacional. E, mesmo que a mulher atue como empregadora, para manter seu negócio competitivo, ela se submete a pressões de diferentes vertentes e atores.

O instrumento de coleta de dados foi formado por um roteiro semiestruturado construído com base no referencial teórico (Tabela 1). O instrumento passou por um pré-teste com três executivas. As entrevistas do pré-teste tiveram duração média de uma hora, o que possibilitou estimar o tempo a ser demandado das executivas nas entrevistas de coleta de dados na pesquisa. Conforme o pré-teste, o instrumento mostrou-se rico, oportunizando a emergência de diferentes dispositivos. Detectaram-se duas questões a serem reescritas por não trazerem contribuições para o estudo.

Tabela 1

Roteiro de entrevista embasado no referencial teórico

	Informações	Questões norteadoras	Autores/Ano
Perfil da executiva	Informações pessoais	Q1	
	Trajatória de trabalho	Q9	
Mulher executiva	Função Executiva	Q2, Q4, Q5 e Q8	
	Percepção pela sociedade	Q3	Bauman (2007a), Bauman (2007b), Gaulejac (2007), Pizza Junior (1995), Pagès et al. (2006), Tanure et al. (2007) e Tonon & Grisci (2015).
	Comportamento	Q7	
	Descrição da rotina executiva	Q10, Q11, Q12, Q13 e Q14	
	Trabalho e família	Q15	
Trabalho	Executivas <i>versus</i> executivos	Q16	
	Prazeres/Sofrimentos	Q6 e Q24	
	Tempo de trabalho	Q17	
	Redes sociais	Q18	
	Desempenho	Q19	Agamben (2009), Bernardo (2009), Deleuze (1990), Grisci (2008), Guattari & Rolnik (1996), Mansano, (2007, 2009) e Souza & Carrieri (2010).
	Recompensas e punições	Q20, Q21, Q22	
	Atualizações para o trabalho	Q23	
	Manter no cargo	Q24	
	Objetivos futuros	Q25	
	Geral	Q26 e Q27	

O contato inicial com as executivas ocorreu por meio da rede social LinkedIn® e por contatos pessoais das pesquisadoras, levando em consideração a visibilidade da empresa e da entrevistada e ressaltando a atuação dos dispositivos. Posteriormente, obedeceu-se à técnica de bola de neve, sendo solicitadas às participantes indicações de outras pessoas a serem contatadas, até que se chegou ao ponto de saturação do campo. Assim, embora a técnica de bola de neve tenha propensão a encontrar sujeitos com o mesmo perfil, considerou-se importante sua adoção, pois, ao indicar outras executivas, as participantes já evidenciam dispositivos que manipulam a subjetividade das executivas, como estilo de vida, vestimenta, eventos empresariais e sociais, importância da função exercida. Visto que o número de mulheres executivas é inferior ao de homens (Instituto Ethos, 2018) e devido à dificuldade de encontrar executivas com disponibilidade de participar da pesquisa, não foi utilizado critério de exclusão.

A coleta das informações ocorreu entre os meses de julho e outubro de 2019. Três entrevistas aconteceram presencialmente e 27 foram realizadas on-line, em razão de muitas participantes encontrarem-se distantes de onde estavam as pesquisadoras. Ressalta-se que as conversações on-line permitiram que mais pessoas participassem da pesquisa, pois a internet aproxima as pessoas, bem como oportunizou conversar com executivas que estariam inacessíveis de outra forma (Stewart & Shamdasani, 2017).

As entrevistadas têm diferentes perfis. Suas idades variam de 31 a 63 anos; 22 trabalham em empresas nacionais e oito em multinacionais; 12, em empresa própria; uma exerce cargo público. No grupo de entrevistadas, 23 são casadas; três são

solteiras; duas são separadas e duas são divorciadas. E a renda média das executivas é de R\$30.000,00. Salienta-se que nem todas as participantes informaram sua idade e a renda auferida.

No contato inicial, foi explicado o propósito da pesquisa e agendada uma data para a entrevista. Inicialmente, era comunicado que o encontro seria gravado, sendo garantido o anonimato e o uso científico das informações por meio de um termo de consentimento. Após o consentimento da participante, iniciava-se a interlocução. A duração total das conversações foi de 31 horas e 18 minutos, com média de uma hora e quatro minutos para cada entrevista. As entrevistas foram transcritas para a realização das análises, resultando em 659 páginas.

As falas foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016), sendo organizadas em categorias preliminares, baseadas nas palavras-chave do estudo. Por meio do processo de categorização, obtiveram-se quatro categorias finais: dispositivos organizacionais, sociais, individuais e de apoio. O *software* Max-Qda foi utilizado para organizar e reestruturar as categorias, pois permite melhor visualização dos dados. No entanto, as pesquisadoras continuam sendo as principais intérpretes e organizadoras das categorias, mesmo com a adoção de um *software* (Milford et al., 2017).

Análise dos Resultados

Os dispositivos são apresentados em quatro perspectivas: individual social, organizacional e de apoio. Embora essa organização dos dispositivos destoe da teoria rizomática (Deleuze, 1990) – que aborda o dispositivo sem contornos definidos – e dos estudos de dispositivos de gestão – que os analisam no âmbito organizacional –, eles foram analisados sob essas perspectivas, a fim de serem evidenciadas a atuação e a força de outras esferas cotidianas sobre o sujeito. Essa análise mostra que os dispositivos utilizados pela gestão para manipular a subjetividade dos indivíduos, em algum momento, (re) encontram-se e ramificam-se – conforme pressupõe o rizoma – com atuação das forças sociais, individuais e de apoio.

Dispositivos Individuais: Propulsores para Carreira Executiva

Para apresentar os dispositivos individuais, foram considerados aqueles que a gestão mostra como propulsores da carreira das executivas, que estão associados a aspectos intrínsecos da vida e representam o impulso necessário para que as mulheres percorram sua carreira executiva. Os dispositivos individuais encontrados foram: ambição, poder, autocrítica, atualização, autorrealização, conquistas, desafios, iniciativa e criatividade.

Conforme as entrevistadas, não existe limite para sua ambição, para o crescimento do *ego*, nem para a recusa de aceitar os próprios limites (Bauman, 2007a) – “além de eu sentir que eu poderia mais, eu queria mais e sabia que eu vivia ali no negócio que eu realmente poderia ser próspera, poderia ser, fazer muito mais, que dependia do meu esforço” (E20, 62 anos, empresária). A subjetividade das executivas é, portanto, manipulada para atender os interesses da gestão (Bernardo, 2009; Mansano, 2009) e ao incentivar o desenvolvimento de características ambiciosas e racionais, visando ascensão na carreira (Cyrino, 2011).

A necessidade de ambição sendo instaurada no sujeito, surge o poder inerente aos cargos executivos, pois, as pessoas “não se empoderam enquanto seres humanos, elas se empoderam com o cargo” (E21, 52 anos, empresária). O poder de decisão atrelado ao cargo eleva o *ego* das executivas, visto que “a maioria das pessoas com quem eu falo, o cargo vem antes do ser humano e quando falo com o cargo, eu falo com o *ego*, eu falo com poder” (E21, 52 anos, empresária). A executiva deixa-se levar pelo poder e pelo *ego*, quando o cargo se torna maior que a pessoa, gerando maior sensação de onipotência (Tanure et al., 2007).

Em função das demandas e das pressões do cargo às quais são submetidas, as executivas acreditam que a autocrítica seja necessária para seu desenvolvimento: “*eu me acho a pessoa mais incompetente da face da terra, o tempo todo. Mas, eu acho que isso é bom porque você sempre tenta melhorar. Você tem que ser autocrítica o tempo todo*” (E1, 51 anos, diretora). Os dispositivos manipulam a subjetividade de modo que não é mais necessário um controle formal (Mansano, 2009), pois as próprias executivas encarregam-se disso e passam a viver como seu próprio padrão (Gaujejac, 2007).

O medo de ser substituída (Olbermann et al., 2017; Tanure et al., 2007) e de se tornar defasada (Bauman, 2007b) faz com que as executivas busquem incessantemente melhorar seu desempenho. As executivas não podem “ficar paradas”, pois na modernidade não é permitida a estagnação (Bauman, 2007b; Mansano, 2009). Elas devem se atualizar incessantemente e isso, ao contrário do que muitos imaginam, “*não é fácil. Não é ‘ah tu vai lá bota teu salto 15, bota tua sainha de lápis e tá tudo certo’? Não é isso! A gente tem que estudar, tem que estar se atualizando*” (E13, 39 anos, gerente). As atualizações são dispositivos que melhoram o desempenho das executivas para garantir-lhes o prestígio do cargo e a sobrevivência na empresa (Pizza, 1995).

A vontade de se autorrealizar na carreira e o sonho de construir um futuro invejável são traços característicos do discurso sobre a vida das executivas (López-Ruiz, 2004). A autorrealização e o prazer da conquista são exaltados por elas: “*eu acho que tem um negócio do olhar para trás e perceber que venceu aquilo que você achava que você não era capaz*” (E2, 49 anos, diretora). A autorrealização emerge como uma recompensa da vida executiva. Não há espaço para

questionar os esforços individuais, se comparados aos benefícios da vida executiva. Sofrimento, tristeza e frustração não condizem com esse estilo de vida.

A autorrealização vem junto com a busca pelos desafios: “*gosto do desafio! Você aprende*” (E1, 51 anos, diretora). Elas se desafiam a todo o momento, visando criar uma identidade e reconhecimento pelo que fazem e pela qualidade de seu trabalho (Dejours, 1999): “*as pessoas que me conhecem, me conhecem pelo meu gênio e pela minha personalidade. Qual o conceito que eu tenho? De uma mulher que faz! Se eu assumir um compromisso, eu entrego e acabou*” (E21, 52 anos, empresária). O desafio emerge como uma maneira de se manter competitiva e de justificar seu lugar no mercado de trabalho.

Em consequência da competição organizacional, iniciativa e criatividade constituem fatores-chave para alcançar os resultados desejados, sendo atributos inerentes aos executivos bem-sucedidos (Alencar, 2011). A fala de E29 (44 anos, diretora) mostra como as executivas percebem a criatividade como algo natural, quando, na verdade, ela é uma adaptação às constantes mudanças impostas pela gestão: “eu gostava de aprender, de compartilhar e isso me fez ter um olhar mais amplo, o que acabava me favorecendo porque todas às vezes que tinha um projeto novo, eu sempre era requisitada para assumir. Então, com isso, eu construí de uma forma muito natural esta posição de estar sempre liderando os projetos, as pessoas”.

Os dispositivos individuais evidenciam como as executivas aderem ao discurso da gestão como se eles fossem naturais de sua personalidade. Embora tais características, desejos, sentimentos, habilidades não sejam a elas inerentes, são desenvolvidos e salientados como forma de manterem-se no cargo e de serem competitivas no mercado.

Dispositivos Sociais: A Adequação ao *Glamour* do Cargo

Para analisar os dispositivos sociais, tomaram-se como base as adequações às normas sociais para que as executivas se mantenham em um cargo de visibilidade, *status* e *glamour*, atuando como padrões existenciais. Foram considerados dispositivos sociais: *glamour*, *status*, projetos sociais, visibilidade social, vestimenta, agenda superlotada, robustez e “abertura de portas”.

Ao ocupar um alto cargo na hierarquia organizacional, a executiva é vista pela sociedade como alguém que alcançou a posição desejada, recebe remuneração invejável, goza de variados benefícios (Tanure et al., 2007) e, portanto, é bem-sucedida. Esses elementos descrevem o sujeito fazendo uma referência identitária e definindo seu *status* em relação aos outros (Mansano, 2009): “*o status é muito bom. A responsabilidade é grande, mas o status é muito sedutor*” (E5, 55 anos, diretora). Gradativamente, as executivas vão produzindo estilos de vida decorrentes de elementos sociais, marcados por glamourização, *status* e prestígio social (Tonon & Grisci, 2015), pois “*as pessoas têm uma visão, na minha percepção, ainda, que executivos são semideuses*” (E8, 33 anos, gerente).

A realização de trabalhos não remunerados e “voluntários” destacou-se nos relatos das entrevistadas. Esses trabalhos passam a fazer parte da rotina laboral das executivas e proporcionam-lhes mais visibilidade, *glamour* e *status* e, conseqüentemente, mais credibilidade para sustentar seu negócio: “*eu estou dando um pouco mais de tempo para fazer isso também, isso daí traz um resultado muito legal para a empresa*” (E20, 62 anos, empresária). É conveniente desenvolver ações sociais, porém exercendo posição hierárquica com *status*: “*eu também sou vice-presidente de uma associação. É também um outro viés usando a minha cabeça de gestora, mas para que isso seja revertido em ações e benefício de pessoas*” (E18, 44 anos, empresária).

Para serem identificadas como executivas, as mulheres precisam desenvolver ações que lhes atribuam visibilidade social compatível com esta função: “*quando você é reconhecida por fazer algo difícil de ser contestado, mas que a comunidade entende como positiva, que você é aplaudida, que você é reconhecida isso também é muito importante*” (E16, 37 anos, cargo público). Desenvolver ações correspondentes às expectativas da sociedade significa submeter-se a algumas normas que lhes possibilitem reconhecimento social (Cyrino, 2011).

Como produtor de um espaço social (Costa & Leão, 2017), o dispositivo *glamour* faz com que a sociedade relacione o cargo executivo a pessoas que estejam bem vestidas, proprietárias de carros caros, possuidoras de casas ou apartamentos grandiosos; que viajam por todo o mundo, hospedando-se em hotéis luxuosos; que frequentam clubes e restaurantes restritos (Pizza, 1995). Para corresponder às expectativas da sociedade em relação ao estereótipo de executivo, elas se adaptam aos modos de trabalhar (Grisci, 2008), mesmo quando esses comportamentos não condizem com seu estilo de vida, como relata E25 (63 anos, empresária):

Acho que tem uma preocupação muito grande de transmitir através da roupa e do comportamento como eu quero ser lida pela sociedade. Eu quero ser entendida como uma líder dura, as roupas são mais clássicas, o comportamento é mais duro, a linguagem é mais dura. Eu quero ser lida como querida, a roupa já é um pouco mais colorida, a linguagem um pouco mais solta, tem mais sorriso nos lábios. Então, a executiva acaba transportando isso para o comportamento geral de como ela quer ser lida, e aí tem algum sofrimento porque a executiva às vezes ela quer entregar, ela quer ser austera, mas ao mesmo tempo ela quer ser querida. E aí fica um fogo cruzado.

Existe uma cobrança social que utiliza ferramentas de mobilização como a dinâmica do “eu ideal”: ou o indivíduo conquista ou fica submetido à angústia e ao vazio (Gaulejac, 2007) – *“isso para mim eu sei que é uma representação e tenho sofrimento porque eu não consigo ser muito quem eu sou, entendeu? Então, tem um estereótipo aí que a gente segue a cartilha”* (E9, 45 anos, gerente). As entrevistadas mostram que se sentem aprisionadas por um modelo padrão, como uma identidade predefinida de figura glamourizada que potencializa seu poder (Rolnik, 1997).

As executivas mitificam, através da vestimenta, uma imagem que as apresente de forma atraente, na esperança de sustentar o reconhecimento da sociedade (Rolnik, 1997), como relata E18 (44 anos, empresária): *“o que me incomoda muito é a cobrança da sociedade em te transformar num modelo que não necessariamente precisa ser. Ou seja, é aquele que tu tem que fingir que tu é porque é isso que sociedade quer que tu seja”*. Sua subjetividade é, portanto, moldada e controlada pelos ditames da sociedade, pois ela está sendo constantemente monitorada e julgada.

O papel de executiva bem-sucedida também é demonstrado por uma agenda sempre lotada e superconcorrida. Reuniões e mais reuniões acontecem diariamente: *“ontem, por exemplo, eu tive sete reuniões”* (E6, 55 anos, diretora). Engajar-se nos diversos compromissos organizacionais proporciona a sensação de ser indispensável e a visibilidade de seus inúmeros compromissos remete à figura de uma profissional competente (Tanure et al., 2007).

A figura das executivas é reforçada pela mídia com a imagem de um personagem forte, poderoso e inteligente (Olbermann, 2017), a qual elas reproduzem: *“não é o nosso perfil depender de ninguém e todas nós andamos na estrada sem depender de ninguém. Então assim, não vem que não tem. Aqui não tem bibelô”* (E3, 44 anos, diretora). Porquanto características que remetem à feminilidade – emotividade e sensibilidade – não são desejadas na gestão e, ao assumir posições mais altas na hierarquia, a mulher tende a exaltar características – forte e independente – socialmente atribuídas ao perfil do trabalhador ideal – masculino – a fim de ser aceita como líder (Eccel & Grisci, 2011; Fraga et al., 2020).

Frequentemente, o lugar da mulher na organização é questionado, seja por suas atribuições domésticas, seja por suas características: *“eu acho que também atrapalha muito essa questão da gravidez, de licença que a mulher tira e filho”* (E24, 43 anos, empresária). Em virtude do predomínio de práticas organizacionais que reforçam as diferenças de gênero e do domínio masculino (Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020; Joshi et al., 2015), muitos dos relatos apresentados poderiam ter sido feitos por homens, já que as mulheres assumem um padrão de executivo ditado pela gestão: *“depois de você bater com os homens pau a pau, você tem que esquecer reunião de filho na escola, você tem que esquecer o dia que você está com cólica menstrual, você não tem tempo nem de licença maternidade, então, você tem que trabalhar como um homem”* (E1, 51 anos, diretora).

A posição de executiva proporciona acesso a pessoas e lugares antes inacessíveis às mulheres. Porquanto seja gradativa a inserção da mulher em posições de poder, ainda ocupadas preferencialmente por homens (Tanure et al., 2007), elas reconhecem a importância da trajetória percorrida e a “abertura de portas”, como relata E17 (41 anos, coordenadora): *“a gente levou muito tempo para chegar nesses lugares, então, eu vejo que a sociedade não entende muito o que que é, mas valorizam as mulheres quando chegam nesse lugar. Eu percebo que tem uma admiração”*. A “abertura de portas” é um dos dispositivos que moldam a subjetividade da executiva, fazendo com que ela aceite as condições do cargo ocupado.

Dispositivos Organizacionais: Sedução e Recompensa

Os dispositivos organizacionais atuam na subjetivação das executivas para adequação às prescrições impostas pelo cargo, o que as transforma em agentes despersonalizados (Pizza, 1995). Foram aqui considerados como dispositivos organizacionais: classificação identitária, sedução – recompensas financeiras e psicológicas –, identificação e envolvimento, posicionamento de proprietária, mobilidade, competitividade, avaliação de desempenho com foco nos resultados, promessa de independência, liberdade e vigilância sinóptica.

É importante para a organização que a executiva se considere distinta das demais pessoas, que ela faça diferente e tenha um lugar de destaque: *“dizem eles que eu fazia parte dos 50 CEOs mais influentes desta comunidade hispânica”* (E2, 49 anos, diretora). A executiva sente-se como se fosse única, como se aquele lugar pudesse ser ocupado somente por ela, criando uma classificação identitária (Souza & Carrieri, 2010). É como se ela ocupasse um dos lugares mais altos do pódio e às demais pessoas nada mais restasse além de admiração e desejo em serem iguais.

Com o propósito de diferenciar e reforçar a posição das executivas, as empresas as seduzem por meio de recompensas financeiras e psicológicas. Assim, além de destaque perante aos outros por possuírem poder de decisão e gerenciar o trabalho alheio, os benefícios financeiros acentuam as diferenças, reforçando seu *status* e a distanciando dos demais empregados. Nesse cenário, os dispositivos se estabelecem na forma de sedução: *“eu tenho um plano de saúde que cobre eu e minha família, top! Eu tenho previdência privada, eu tenho um bom carro, eu tenho um Audi Q3 que a empresa troca a cada dois anos, notebook, celular”* (E1, 51 anos, diretora). Contudo, as executivas, a todo o momento, justificam-se por se entregarem à sedução das recompensas ofertadas (Brett & Stroh, 2003): *“quando você é executiva, você ganha mais, e a parte financeira*

depois você pode curtir com a família e tudo mais, lógico” (E4, 51 anos, diretora). Eis os dispositivos agindo, manipulando e seduzindo as executivas (Grisci, 2008).

Pela sutileza com que os dispositivos atuam na vida das executivas, elas não se dão conta da manipulação, como, por exemplo, o computador que é ofertado pela empresa e parece ser recebido como um presente e não como uma ferramenta de trabalho que irá potencializar os resultados (Bernardo, 2009): *“ano passado me deram de presente um notebook de última geração da Apple, assim monstruoso o computador e eu fiquei super feliz”* (E12, gerente). As executivas são seduzidas pela admiração (Sennett, 2009), por conseguinte, as recompensas psicológicas também sustentam a vida da executiva: *“a gente fez uma reunião com o grupo todo do México, da Áustria e eu tive já um aumento por reconhecimento pelo trabalho, pela dedicação, foi bem legal”* (E14, 43 anos, gerente).

A identificação dos valores pessoais com os valores da organização leva as executivas a se sentirem fortemente envolvidas com a empresa (Coda & Fonseca, 2004; França, 2009). O envolvimento é percebido pelo relato de E3 (44 anos, diretora): *“eu digo para meu marido: ‘eu casei primeiro com a Empresa C do que contigo, porque eu casei com a Empresa C em 93 e contigo em 95’”*.

O envolvimento com o trabalho é visto como uma motivação intrínseca ao prazer de trabalhar e não como um dispositivo de punições e recompensas ditado pela empresa (Lauda, 2013) para induzir maior comprometimento com a carreira (França, 2009). Esse envolvimento desperta uma sensação de pertencimento e faz com que as executivas vejam, no trabalho, sua própria definição (França, 2009): *“eu adoro o que eu faço, eu adoro a empresa que eu trabalho e eu não consigo me ver fora de lá”* (E3, 44 anos, diretora).

As estratégias organizacionais utilizadas seduzem as executivas as levando a se sentirem como membros de uma família, situação em que a identidade do indivíduo se mistura com a da empresa, assumindo sua personalidade (Bernardo, 2009; Pagès et al., 2006). É imposto às executivas que se coloquem no papel de proprietárias, pois, desse modo, acontecerá maior aproximação entre os propósitos organizacionais e os da executiva, como relata E7 (49 anos, diretora): *“é como se, para mim, o trabalho fosse meu negócio. Meu negócio hoje é a Nacional 7, eu presto serviço para eles. Porque eu entendo isso como meu negócio”*. Compreende-se, então, que a executiva deve agir e pensar como proprietária, pois a empresa possui um ideal que é compartilhado para que ela o alimente (Gaulejac, 2007).

A mobilidade tem se mostrado um imperativo para o desenvolvimento da carreira (Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020). As executivas têm que estar disponíveis para realizar viagens a trabalho (López-Ruiz, 2004) como forma de investir na carreira: *“eu sempre fui muito disponível para viajar, eu estava muito disponível para efetivamente investir nisso”* (E6, 55 anos, diretora). As viagens fazem com que elas se sintam importantes e indispensáveis, por isso mostram-se disponíveis e misturam o tempo de trabalho com o de lazer (Cardoso, 2013; França, 2009; Gaulejac, 2007; Oltramari & Grisci, 2014; Tanure et al., 2007).

Ao aderirem ao discurso da gestão, as executivas buscam justificativas e formas de conciliar as demandas organizacionais: *“a matriz da Multinacional 6 é em Atlanta. Eu vou para Atlanta e aí eu aproveito e vou uns dias para Nova York”* (E6, 55 anos, diretora). Assim, o trabalho das executivas ocupa tempo integral e o tempo de lazer torna-se fragmentado (Bauman, 2007a; Cardoso, 2013; Tanure et al., 2007): *“eu parei academia e estou sentindo muita falta. Então, é eu ter espaços que hoje eu não consigo ter”* (E25, 63 anos, empresária).

As organizações colocam as executivas à prova o tempo todo. Frequentemente, seus limites, sua capacidade de trabalho e seu desempenho são levados ao extremo, em uma competição agressiva, na qual a mais fraca é eliminada (Dejours, 2007). O depoimento de E12 (gerente) ilustra esse contexto: *“o comercial que era o meu par, é uma área muito agressiva, competitiva, mas não é um competitivo saudável é um competitivo destrutivo e eu não conseguia entrar nessa vibe”*. Percebe-se que o forte controle de desempenho do modelo taylorista cede lugar aos dispositivos que atuam de forma sutil. Não é necessário o chefe cobrar pelos resultados: os empregados são dispostos estrategicamente como forma de melhorar o desempenho dos outros, sem a constante vigilância.

As executivas são reconhecidas pelo que fazem e não pelo que são (Dejours, 1999), pois *“o que importa é o resultado. É o resultado que sempre pega”* (E14, 43 anos, gerente). O controle sobre as executivas é também exercido pela determinação de metas de produção e lucro (Sennett, 2015): *“metas que não é o meu dia a dia, são metas além do meu dia a dia. Então, além da minha entrega diária, eu tenho projetos que eu coordeno e tal. E eu sou avaliada sim e é claro, é nítido o resultado”* (E6, 55 anos, diretora).

Nessas circunstâncias, alguns conflitos emergem, pois nem tudo o que é imposto está de acordo com os valores prezados pelos indivíduos. A executiva imagina que tem autonomia, mas é uma autonomia outorgada, uma autonomia para fazer justamente o que é imposto: *“o que me gera frustração, sofrimento, é eu precisar ter que operar muitas vezes contra a minha vontade autêntica, certo, e ter que operar na lógica nua e crua dos números”* (E8, 33 anos, gerente). Os dispositivos possuem a capacidade de moldar e orientar a conduta dos empregados (Mansano, 2007), resultando na abstenção por parte das executivas de certos princípios éticos, como se os fins justificassem os meios (Dejours, 2007). O modo de pensar

e de viver de cada uma vai se alterando devido à sobreposição dos interesses organizacionais sobre os pessoais, pois a subjetividade das executivas deve atender os interesses da empresa (Bernardo, 2009).

Assim, embora o sucesso e o *glamour* associados à vida executiva produzirem uma sensação de liberdade e autonomia (Pizza, 1995), desenvolve-se, sutilmente, um controle sobre as executivas: “*you não tem controle de horário, mas também você trabalha mais de 12 horas por dia. O volume de atividade é muito grande*” (E1, 51 anos, diretora). Elas não se sentem controladas, pois os dispositivos de manipulação associam-se à mobilidade e apresentam características sinópticas (Grisci, 2008), como se percebe na fala de E1 (51 anos, diretora): “*não tem controle, você não tem tempo de fazer nada mesmo, então, você tem tanta atividade e eu tenho uma agenda cheia no Outlook compartilhada. Todo mundo sabe onde eu estou o tempo todo*”. A dominação da executiva acontece por dispositivos que podem ser acionados a qualquer momento, de qualquer lugar (Mansano, 2009); e devido às inovações tecnológicas, a produção de novos modos de subjetivação volta-se para o controle, incorporando o monitoramento e a vigilância (Mansano, 2009).

As novas tecnologias possibilitam que a executiva seja controlada sutilmente de qualquer lugar: “*foi uma conquista muito grande deles abrirem mão disso e deixar eu fazer esse home office. Foi uma conquista que eu jamais pensaria*” (E7, 49 anos, diretora). A liberdade ilusória por poder trabalhar de onde quiser esconde o controle exercido sobre a executiva, pois ela deve estar conectada permanentemente à rede (Gaujejac, 2007). Os mecanismos utilizados pela gestão visam melhorar o desempenho organizacional e possibilitar aos gestores lidarem com os trabalhadores de modo a obter maior proveito em benefício da organização, sem utilizar mecanismos explícitos de coerção (Homem et al., 2009).

Dispositivos de Apoio: Os Mantenedores da Posição Executiva

As executivas que ocupam altos cargos na hierarquia são vistas como “superexecutivas”, que conseguem conciliar diversos papéis. E, para sustentarem a dinâmica da vida executiva, são amparadas por vários dispositivos, sem os quais teriam maior dificuldade de alcançar a posição desejada. Os dispositivos de apoio organizam, portanto, a vida da executiva, alterando o seu estilo de vida em função da vida profissional pelo respaldo dado por sua equipe de trabalho, familiares, equipe terceirizada, terapeutas e *coachs*.

Desse modo, no ambiente organizacional, a executiva conta com uma equipe de trabalho que se torna responsável pelo suporte à executiva: “*eu sou muito feliz de ter pessoas boas trabalhando comigo. Aliás, isso é condição sine qua non para você avançar na sua carreira*” (E4, 51 anos, diretora). Essa fala mostra que a sensação de pertencimento organizacional é mais enaltecida quando o sujeito participa de uma equipe bem-sucedida (França, 2009; Tanure et al., 2007).

As mulheres também contam com sua família para conseguirem sustentar o papel de executiva; e para o sucesso profissional e a manutenção do *status* dependem tanto de renúncias quanto de uma família bem estruturada, que apoie a executiva na manutenção de sua imagem de sujeito competente (Oltamari et al., 2011). Essa situação acaba se tornando natural para a executiva, pois “*todo mundo sabe que realmente eu trabalho para caramba, que tenho bastante responsabilidade, tanto que eu não consigo estar em contato com eles [familiares] no dia a dia*” (E8, 33 anos, gerente).

Aos poucos, a família vai se organizando sem a executiva e muitas decisões são tomadas sem sua participação (Dejours, 1999), como relata E27 (61 anos, diretora): “*tinha um motorista que levava elas para os lugares que elas precisavam ir, no inglês, no dentista. Eu falava com as pessoas por telefone, ia de vez em quando para elas verem a minha cara, mas não estava em todas as consultas*”. Visto que os dispositivos moldam a subjetividade para haver adequação à vida moderna (Bauman, 2007b; Mansano, 2009), tanto ela quanto as pessoas que estão em seu entorno tem que se adaptar às imposições da gestão.

Para suportar a difícil rotina e manterem-se na posição conquistada, as executivas têm que esquecer as demandas familiares – social e culturalmente consideradas como responsabilidade da mulher (Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020). Nessa circunstância, elas contam com serviços terceirizados – motoristas, babás, empregadas – para exercerem seus múltiplos papéis fora do âmbito organizacional, como relata E7 (49 anos, diretora): “*eu contratei um serviço de táxi que leva ela e busca em todos esses locais, com horário. A gente consegue ter essa independência*”. O que E7 (49 anos, diretora) denomina independência corresponde à vontade de sentir-se livre, de não se deparar com os obstáculos do labirinto da trajetória profissional feminina (Eagly & Carli, 2007; Fraga et al., 2021; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020) que a impediriam de continuar exercendo seu trabalho.

Para as executivas, o desafio é lutar pelo equilíbrio entre todas as esferas pelas quais transitam (Tanure et al., 2007). Como são cobrados das mulheres os papéis de mãe, empregada, esposa, filha, se não fossem os dispositivos de apoio não lhes seria possível a continuação da carreira. No entanto, a realidade dessas executivas, devido aos privilégios sociais – mulheres brancas, heterossexuais, com renda familiar superior à média brasileira – possibilita que os labirintos de suas carreiras (Eagly & Carli, 2007; Fraga et al., 2021; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020) mostrem-se menos drásticos, quando comparados aos da grande maioria das mulheres brasileiras.

Para suportar a dinâmica do processo, elas buscam apoio também em terapias, como explica E8 (33 anos, gerente): “fiz todos os tipos de terapias possíveis que tu possa imaginar: de psicanálise, cognitiva, programa de desenvolvimento, imersões. Yoga está sendo a minha última linha experimentada de terapia desse processo”. Sem possibilidade de administrar sozinhas todas as esferas que as envolvem, as executivas recorrem a aparatos, a fim de conseguirem se mostrar inabaláveis e merecedoras da posição que ocupam.

Percebe-se, então, que esses dispositivos podem ser entendidos também como um modo de disciplina: a gestão incentiva as executivas a buscarem ajuda como forma de controlar seu comportamento e de padronizá-lo de acordo com o comportamento aceito pela gestão. Assim, mesmo depois de chegarem ao topo, elas dão continuidade às terapias, especialmente para que possam suportar as pressões do cargo, como relata E7 (49 anos, diretora): “a gente precisa, principalmente eu que estou numa empresa familiar, extremamente tradicional, machista. Então, para segurar a onda e não fica muito pesado”. Devido à alta carga de trabalho e ao desgaste, em consequência, as executivas recorrem a dispositivos de apoio para minimizar o sofrimento e a culpa.

A gestão organiza esses dispositivos de forma que todos queiram ser o executivo de sucesso e ser o presidente da empresa, mesmo que só tenha lugar para um presidente. Desse modo, nessa busca incessante, o sujeito aceita as condições impostas na busca por melhores desempenhos que beneficiam diretamente os modos de produção. A busca por ser o melhor, não privilegia a realização profissional e pessoal, mas sim, a rentabilidade da empresa. Até mesmo porque quem chega lá, além de ter abdicado do seu lazer, sofre com as renúncias. E a contínua busca pela felicidade se torna, portanto, um espaço propício para a atuação dos dispositivos de gestão.

Considerações Finais

A inserção gradativa da mulher no mercado de trabalho, principalmente em posições hierárquicas mais altas, vai adquirindo mais visibilidade e provoca questionamentos sobre a construção da subjetividade das executivas na modernidade. Essa construção ocorre por meio de dispositivos continuamente criados, possibilitando o controle sobre os indivíduos, criando regras de conduta social e determinando procedimentos normalizadores (Mansano, 2007).

Tanto a construção social, que considera a mulher como a responsável pelas atividades do lar e pela criação dos filhos (Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020), como assédios, discriminações e estereótipos erguem um labirinto na trajetória profissional feminina (Eagly & Carli, 2007; Fraga et al., 2021; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020). Esse contexto perpetua a disparidade salarial e o menor número de mulheres em cargos de gestão; e para competir de forma “igual” com os homens, elas têm que se esforçar mais do que eles (Grisci et al., 2015), por conseguinte, se submetem mais intensamente à atuação dos dispositivos para demonstrar o mérito de ocuparem determinado lugar na sociedade, na empresa e na família.

Os resultados da presente pesquisa evidenciam que os dispositivos individuais são propulsores da carreira executiva, tais como ambição, poder, autocritica, atualização, autorrealização, conquistas, desafios, iniciativa e criatividade. Os dispositivos sociais foram considerados como as influências da sociedade, tais como *glamour*, *status*, projetos sociais, visibilidade social, vestimenta, agenda superlotada, robustez e “abertura de portas”. Como dispositivos organizacionais usados nas manipulações da gestão organizacional sobre os indivíduos, foram encontrados: classificação identitária, sedução – recompensas financeiras e psicológicas -, identificação e envolvimento, posicionamento de proprietária, mobilidade, competitividade, avaliação de desempenho com foco nos resultados, promessa de independência, liberdade e vigilância sinóptica. Como dispositivos de apoio que dão suporte para as executivas manterem-se na posição ocupada, foram encontrados: equipe de trabalho, família, equipe terceirizada e terapeutas.

Os estudos sobre dispositivos de gestão centram-se na análise organizacional, sendo ela a força propulsora para moldar a subjetividade dos sujeitos. O presente estudo avança ao registrar que existem quatro tipos de dispositivos agindo sobre as entrevistadas – individual, social, organizacional e de apoio – os quais sustentam a posição das executivas. Mesmo que elas estejam submetidas ao controle da gestão, esses dispositivos têm atuação em outras esferas de seu cotidiano – individual, social, arranjo familiar – agindo também como normalizadores de seus comportamentos e estilos de vida.

A perspectiva rizomática é oportuna ao expor os (re)encontros e as ramificações da atuação dos dispositivos de gestão, utilizados para manipular a subjetividade dos indivíduos, em diversos momentos e em diferentes esferas do cotidiano. Tal perspectiva permite mostrar que entender o sujeito, na gestão da sociedade moderna e de forma isolada não contempla a dinamicidade das relações de poder e da identidade dos sujeitos. Ou seja, cada vez mais trabalho e indivíduo entrelaçam-se, reforçam-se e constituem-se, impactando e moldando constantemente a maneira de viver e de ser do sujeito.

Por meio de sedução, justificação, sofisticação e sutileza (Grisci, 2008), a gestão atua para engajar os empregados (França, 2009). Os dispositivos emergem para moldarem os sujeitos de modo a constituírem sua carreira como “seu próprio negócio”. O discurso da gestão se sustenta ao evidenciar que o investimento realizado – treinamento, apresentação estética,

desenvolvimento de competências – é para si e não para a empresa, como pressupõem as carreiras contemporâneas. Essa é uma maneira de transferir os custos de desenvolvimento pessoal para o empregado, porém, a empresa acaba se beneficiando com esse investimento. Dessa forma, repensar os discursos das carreiras contemporâneas e das novas formas de organização, à luz da teoria rizomática e dos dispositivos de controle, pode, portanto, trazer novas contribuições para a área.

O presente estudo adquire relevância social ao expor que as pessoas se sujeitam a padrões sociais e organizacionais em busca de uma realização profissional e um *status* social que é imposto pela sociedade moderna. A partir disso, mostrou-se que as “conquistas” podem ser percebidas por meio de diferentes lentes. Através de uma, enxerga-se uma vida de *glamour*; poder, *status*, dinheiro e luxo; através de outra, evidencia-se o sofrimento, as barreiras, as responsabilidades, as imposições inerentes ao cargo. Os dispositivos analisados demonstram, portanto, que as executivas são moldadas pelos ditames da posição executiva, que invadem todas as esferas de sua vida, resultando em um modo de viver predefinido e idealizado (Rolnik, 1997).

Este estudo, então, expõe como as mulheres passam pelas diversas curvas que compõem o labirinto da sua trajetória profissional (Eagly & Carli, 2007; Fraga et al., 2021; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020). Diversos relatos revelam como as executivas se moldam para atender às demandas sociais construídas em relação a seu papel de mulher. A adequação ao perfil que privilegia as masculinidades é uma forma de construir a carreira e manter seu lugar na sociedade e na organização. Esse comportamento, no entanto, não leva a avançar na discussão sobre as políticas de igualdade de gênero nas organizações.

Torna-se urgente, portanto, discutir políticas públicas e organizacionais que possam equiparar as condições entre os gêneros, para, então, obter maior igualdade no ambiente organizacional; de forma que *não foram* percebidas, nos relatos das executivas, a divisão igualitária das atividades do lar, nem inversão de papéis sociais – homens assumindo as responsabilidades domésticas. Assim, o predomínio de práticas organizacionais que reforçam as diferenças de gênero (Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020; Joshi et al., 2015) permitem entender por que muitas empresas não obtêm sucesso na ampliação do número de mulheres em cargos de gestão (Bibi, 2016; Dawson et al., 2015; Shortland & Perkins, 2020). Políticas em prol da família e da parentalidade revelam-se oportunas como uma forma de homens assumirem responsabilidades familiares, diminuindo a carga de trabalho do lar da mulher. Ou seja, investir em licença paternidade prolongada contribui para amenizar estereótipos que recaem sobre a mulher.

Por fim, e a partir de limitações da presente pesquisa, assinala-se que todas as entrevistadas eram mulheres brancas, heterossexuais e contavam com suporte familiar; e mesmo aquelas que relataram terem vindo da classe baixa encontram-se atualmente em posição diferenciada daquela ocupada pela maioria das mulheres brasileiras. Sugere-se, então, a realização de investigações que levem em consideração interseccionalidades sociais, como renda, gênero, etnia, cor e nacionalidade (Fraga et al., 2021; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020). Além disso, seria igualmente interessante analisar a atuação dos dispositivos sobre ocupantes de cargos com menos *status* organizacional; bem como analisar as mudanças ocorridas na sociedade, causadas pela pandemia do covid-19, que podem ter ocasionado o surgimento de novos dispositivos, o que sinaliza uma possibilidade para a consecução de estudos futuros.

Referências

- Agamben, G. (2009). *O que é o contemporâneo? E outros ensaios*. Argos.
- Alencar, E. M. L. S. (2011). Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 38(2), 18-25. DOI: 10.1590/s0034-75901998000200003
- Alves, G. A. P. (2008). A subjetividade às avessas: Toyotismo e a “captura” da subjetividade do trabalho pelo capital. *Cadernos de Psicologia Social no Trabalho*, 11(2), 223–239. DOI: 10.11606/issn.1981-0490.v11i2p223-239
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (3ª ed.). Edições 70.
- Bauman, Z. (2007a). *Tempos líquidos*. Jorge Zahar Ed.
- Bauman, Z. (2007b). *Vida líquida*. Jorge Zahar Ed.
- Bernardo, M. H. (2009). *Trabalho duro, discurso flexível: Uma análise das contradições do toyotismo a partir da vivência de trabalhadores*. Expressão Popular.
- Bibi, N. (2016). Role of gender diversity in organizational effectiveness and its implications. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 80-85. DOI: 10.1111/j.2042-7158.1993.tb07104.x

- Bowles, H. R. (2012). Claiming authority: How women explain their ascent to top business leadership positions. *Research in Organizational Behavior*, 32, 189-212. DOI: 10.1016/j.riob.2012.10.005
- Brett, J. M., & Stroh, L. K. (2003). Working 61 plus hours a week: Why do managers do it? *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 67-78. DOI: 10.1037/0021-9010.88.1.67
- Cardoso, A. C. M. (2013). Organização e intensificação do tempo de trabalho. *Revista Sociedade e Estado*, 28(2), 351-374.
- Carvalho Neto, A. C., Tanure, B., & Andrade, J. (2010). Executivas: Carreira, maternidade, amores e preconceitos. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica*, 9(1). DOI: 10.1590/S1676-56482010000100004
- Coda, R., & Fonseca, G. F. (2004). Em busca do significado do trabalho: Relato de um estudo qualitativo entre executivos. *Revista Brasileira de Gestão de negócios*, 6(14), 7-18. Link
- Costa, F. Z. N., & Leão, L. M. S. (2017). Dispositivo de Potterheads: Organização pautada na ordem do cânone. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(4), 500-523. DOI: 10.1590/1982-7849rac2017160187
- Cyrino, R. (2011). Essencialismo de gênero e identidade sexual: O caso das mulheres executivas. *Caderno Espaço Feminino*, 24(1), 79-102. Link
- Dawson, G. S., Ho, M. W., & Kauffman, R. J. (2015). How are C-suite executives different? A comparative empirical study of the survival of American chief information officers. *Decision Support Systems*, 74(6), 88-105. DOI: 10.1016/j.dss.2015.03.005
- Dejours, C. (1999). *Conferências brasileiras: Identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho*. Fundap.
- Dejours, C. (2007). *A banalização da injustiça social*. Editora FGV.
- Deleuze, G. (1990) ¿Qué es un dispositivo? *Michel foucault, filósofo*, 155-163. Link
- Eccel, C. S., & Grisci, C. L. I. (2011). Trabalho e gênero: A produção de masculinidades na perspectiva de homens e mulheres. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(1), 57-78. DOI: 10.1590/S1679-39512011000100005
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 62-71. Link
- Fraga, A. M., Antunes, E. D. D., & Oliveira, S. R. (2020). O/A profissional: As interfaces de gênero, carreira e expatriação na construção de trajetórias de mulheres expatriadas. *Brazilian Business Review*, 17(2), 192-210. DOI: 10.15728/bbr.2020.17.2.4
- Fraga, A. M., Gallon, S., & Vaz, E. R. D. (2021). Estereótipo, preconceito e assédio nas trajetórias de expatriadas brasileiras. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 15(1), 165-179.
- Fraga, A. M., & Rocha-de-Oliveira, S. (2020). Mobilidades no labirinto: Tensionando as fronteiras nas carreiras de mulheres. *Cadernos EBAPE. BR*, 18(spe), 757-769. DOI: 10.1590/1679-395120190141
- França, L. H. F. P. (2009). Influências sociais nas atitudes dos ‘top’ executivos em face da aposentadoria: Um estudo transcultural. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(1), 17-35. Link
- Gaulejac, V. (2007). *Gestão como doença social: Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Ideias & Letras.
- Gomes, A. F., Santana, W. G. P., & Araújo, U. P. (2008). Mecanismos de vigilância e dispositivos de controle: O caso de uma indústria familiar de confecções de Minas Gerais. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(8), 64-87. Link
- Grisci, C. L. I. (2008). Trabalho imaterial, controle rizomático e subjetividade no novo paradigma tecnológico. *Revista de*
- Revista Subjetividades, 22(2): e12509, 2022

Administração Eletrônica, 7(1). Link

- Grisci, C. L. I., Deus, E. S., Rech, S., Rodrigues, M. F., & Gois, P. H. (2015). Beleza física e trabalho imaterial: Do politicamente correto à rentabilização. *Psicologia: Ciência e profissão*, 35(2), 406-422. DOI: 10.1590/1982-370302282013
- Guattari, F., & Rolnik, S. (1996). *Micropolítica. Cartografias do desejo*. Vozes.
- Homem, I. D., Oltramari, A. P., & Bessi, V. G. (2009). A gestão de pessoas e seus mecanismos de sedução em um processo de aquisição. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(2), 210-227. DOI: 10.1590/S1415-65552009000200004
- Hryniewicz, L. G. C., & Vianna, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: Obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 331-344.
- Instituto Ethos. (2018). *O dia é da mulher, mas falta ainda muito a comemorar*. Link
- Jane, E. A. (2017). ‘Dude ... stop the spread’: antagonism, agonism, and #manspreading on social media. *International Journal of Cultural Studies*, 20(5), 459-475.
- Joshi, A., Son, J., & Roh, H. (2015). When can women close the gap? A meta-analytic test of sex differences in performance and rewards. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1516-1545. DOI: 10.5465/amj.2013.0721
- Lauda, L. Z. A. (2013). *Dispositivos de gestão e controle sobre o trabalho: Um estudo sobre os gerentes das agências de turismo corporativo* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. UFRGS: Lume - Repositório Digital. Link
- Lima, G. S., Carvalho Neto, A., & Tanure, B. (2012). Executivos jovens e seniores no topo da carreira: Conflitos e complementaridades. *Revista Eletrônica de Administração*, 71(1), 63-96.
- López-Ruiz, O. J. (2004). *O ethos dos executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo* [Tese de Doutorado, Universidade Estadual de Campinas]. Unicamp: Repositório da Produção Científica e Intelectual da Unicamp. Link
- Mansano, S. R. V. (2007). *Sociedade de controle e linhas de subjetivação*. Tese de Doutorado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo. Link
- Mansano, S. R. V. (2009). *Sorria, você está sendo controlado. Resistência a poder na sociedade de controle*. Summus.
- Milford, C., Kriel, Y., Njau, I., Nkole, T., Gichangi, Cordero, J. P., Smit, J. A., Steyns, P. S., & UPTAKE Project Team. (2017). Teamwork in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1).
- Mota-Santos, C. M., Tanure, B., & Carvalho Neto, A. M. (2014). Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão. *Revista Administração em Diálogo*, 16(3), 56-75. DOI: 10.20946/rad.v16i3.13791
- Olbermann, J. V. (2017). *Captura à vida de alto executivo: Dispositivos em cenas cotidianas* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. UFRGS: Lume - Repositório Digital. Link
- Olbermann, J. V., Oliveira, L. P., Capaverde, C., & Grisci, C. L. I. (2017). Dispositivos de sedução à vida executiva: Visão de estudantes em fase final de formação universitária. *Pensamento & Realidade*, 32(2), 1-15. Link
- Oltramari, A. P., & Grisci, C. L. I. (2014). Carreira e família na sociedade líquido-moderna. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(1), 15-48. Link
- Oltramari, A. P., Grisci, C. L. I., & Weber, L. (2011). Carreira e relações familiares: Dilemas de executivos bancários. *Revista Mal Estar e Subjetividade*, 11(1), 101-133. Link

- Pagès, M., Bonetti, M., Gaulejac, V., & Descendre, D. (2006). *O poder das organizações*. 11ª ed. Atlas.
- Pizza Junior, W. (1995). Função do executivo. *Revista de Administração Pública*, 29(1), 48-62.
- Rolnik, S. (1997). Toxicômanos de identidade. Subjetividade em tempo de globalização. In D. Lins (Org.), *Cultura e subjetividade. Saberes Nômades* (pp.19-24). Papirus.
- Sennett, R. (2009). *O artífice*. Record.
- Sennett, R. (2015). *A corrosão do caráter: As consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Record.
- Shortland, S., & Perkins, S. J. (2020). Women's expatriate careers: Losing trust in organisational equality and diversity policy implementation? *Journal of Global Mobility*, 8(2), 183-208. DOI: 10.1108/JGM-01-2020-0007
- Solnit, R. (2017). *Os homens explicam tudo para mim*. Cultrix.
- Souza, E. M., & Carrieri, A. P. (2010). A analítica queer e seu rompimento com a concepção binária de gênero. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(3), 46-70. Link
- Stewart, D. W., & Shamdasani, P. (2017). Online focus groups. *Journal of Advertising*, 46(1), 48-60. DOI: 10.1080/00913367.2016.1252288
- Tanure, B., Carvalho Neto, A. C., & Andrade, J. (2007). *Executivos: Sucesso e (in)felicidade*. Elsevier.
- Tonon, L., & Grisci, C. L. I. (2015). Gestão gerencialista e estilos de vida de executivos. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(1), 15-39. DOI: 10.1590/1678-69712015/administracao.v16n1p15-39

Como citar:

Vaz, E. R. D., & Gallon, S. (2022). Dispositivos de Manipulação da Subjetividade no Cotidiano das Mulheres Executivas. *Revista Subjetividades*, 22(2), e12509. <http://doi.org/10.5020/23590777.rs.v22i2.e12509>

Endereço para correspondência

Elem Rabelo Duarte Vaz
E-mail: elemduartevez@gmail.com

Shalimar Gallon
E-mail: shalimargallon@gmail.com

Recebido em: 24/04/2021
Revisado em: 16/11/2021
Aceito em: 30/11/2021
Publicado online: 31/05/2022