

Simbolismos de Gênero e Trabalho: Uma Análise das Feminilidades na Gestão

Autoria: Raquel Santos Soares Menezes, Ana Paula Rodrigues Diniz

Resumo

O avanço das mulheres no mercado de trabalho tem levantado novas questões acerca da atuação feminina em posições antes ocupadas exclusivamente por homens. A conquista do espaço público por mulheres por si só já é um fato que levou a inúmeras discussões, envolvendo novas atribuições a papéis na sociedade, em especial na brasileira, que tem formação histórico-cultural machista e patriarcal. Muito se tem tratado acerca do “peso” e das dificuldades que acompanham essa trajetória, sendo os binarismos utilizados para tentar explicar uma gama de situações sociais, ora delimitando espaços, como o público e o privado, ora definindo papéis – masculinos e femininos. Também as ocupações profissionais são categorizadas nessa lógica, sendo o trabalho uma importante categoria de diferenciação sexual (ENRIQUEZ, 1990; ALVESSON, BILLING, 2009). Por mais que a literatura gerencialista (FLETCHER, 2004, FONDAS, 1997) aponte para uma pretensa neutralidade em relação ao gênero nas organizações, as práticas são desenhadas segundo ideais de masculinidade, ainda que sejam mulheres quem as proponham, já que agora também tem acesso ao “lugar” da decisão. Assim, pode-se também vislumbrar novas configurações de mulheres e femininos nesse espaço? Ou elas continuam apenas se aproximando dos ideais de masculinidade? Nesse sentido, nesse artigo objetivamos compreender os ideais da profissão gestor/executivo na narrativa das mulheres. Como elas se aproximam/afastam desses ideais? Partimos do pressuposto de que por mais masculina que seja representada uma mulher em cargos de comando, ela não se desvincula de sua condição feminina e, portanto, inferior. Trazendo essa ideia para os dias atuais, fica difícil para uma “mulher de negócios” conseguir um equilíbrio entre ser reconhecida como uma líder competente e ao mesmo tempo suficientemente feminina para não ser vista como desprovida das expectativas de gênero (ALVESSON, BILLING, 2009). Para elucidar tais questões, realizamos um recorte em uma pesquisa na qual foram entrevistadas 64 mulheres em cargos de comando em organizações de diversos tipos em sete capitais brasileiras – Belo Horizonte, Brasília, Porto Alegre, Salvador, Vitória, São Paulo e Rio de Janeiro. Os dados foram analisados por meio da Análise de Discurso Crítica (FAIRCLOUGH, 2008, FIORIN, 2003), possibilitando a identificação de significados do trabalho executivo que seriam supostamente neutros quanto ao gênero, bem como das feminilidades associadas a competências ou incompetências das mulheres para o trabalho executivo. Verificamos certa “glamourização” em torno do que se espera do executivo, independente de quem o seja, homem ou mulher. Entretanto, como o espaço público da valorização social é masculino, as mulheres acabam se aproximando dessa lógica para atender ao que se espera delas em termos de resultados organizacionais. Mesmo competências associadas a feminilidades, como apresentar cautela, jogo de cintura, flexibilidade, capacidade de organização e negociação, são apresentadas como ambivalentes, ora pesando a favor das mulheres que ocupam os cargos de gestão, ora as condenando como menos aptas para o trabalho executivo do que os homens.

1. Introdução

Ao longo da história, o trabalho tem sido uma categoria importante de diferenciação sexual, na medida em que uma suposta divisão entre esferas pública e privada atribuiu aos homens o espaço público, político, do trabalho remunerado, e às mulheres o espaço privado, doméstico, do cuidado familiar. Entretanto, no momento histórico atual, as mulheres vêm avançando no mercado de trabalho e conquistando postos de prestígio e poder, aproximando-as de referências masculinas como forma de atuar nesses ambientes (FLETCHER, 2004; TANURE *et. al.*, 2007).

Nesse contexto, devem-se pensar as relações de gênero como um conjunto de atributos ligados não apenas ao sexo, mas também ao lugar que o sujeito ocupa no espaço social. Nesse sentido, os simbolismos de gênero, entendidos como símbolos – palavras, objetos e ações – são ricos em significados e evocam respostas subjetivas por parte das pessoas que fazem parte de uma mesma cultura (ALVESSON; BILLING, 2009). Os conceitos de masculinidades e feminilidades são úteis na medida em que possibilitam uma ligação entre o que se entende culturalmente como feminino ou masculino, bem como na forma com que homens e mulheres constroem seus sentimentos, valores e pensamentos que os caracterizam como indivíduos. Assim como às mulheres se podem atribuir masculinidades, aos homens também se atribuem feminilidades.

É nesse sentido que a noção de construção social é tomada para entender o discurso formador de sujeitos históricos contemporâneos, referidos como “mulheres de negócio”. Entende-se, de um lado, que o discurso organizacional apresenta-se como pretensiosamente neutro em relação ao gênero (ALVESSON; BILLING, 2009; KNIGHTS; KERFOOT, 2004) ou, ao menos, velado (FONDAS, 1997). Por outro lado, discursos de mulheres carregam fortes conotações da forma com que experimentam todo tipo de discriminação e dificuldades para ascender e se manter nos cargos mais elevados da hierarquia, aproximando-se dos referenciais de masculinidade.

Nesta perspectiva, a ênfase do estudo proposto recai sobre o discurso das próprias mulheres, que são uma manifestação incorporada das representações que lhes são propostas. Dar voz ao sujeito feminino possibilita, nessa perspectiva, ouvir do sujeito o que ele mesmo tem a dizer, por meio de suas narrativas e a partir de seus próprios pontos de vista (OLESEN, 2006). No contexto atual, em particular nas relações no ambiente de trabalho, as mulheres vêm passando por muitas transformações na forma como definem novas feminilidades. É por meio do discurso que as mulheres podem dizer “quem são” e com que se identificam. A linguagem seria, então, a forma de dar corpo a esse sujeito, não apenas o que se diz, mas como se diz e em que contexto.

Diante do exposto, objetivamos nesse artigo compreender os ideais da profissão gestor/executivo na narrativa das mulheres. Como elas se aproximam ou se afastam desses ideais? Partimos do pressuposto de que por mais masculina que seja representada uma mulher em cargos de comando, ela não se desvincula de sua condição feminina e, portanto, inferior. Trazendo essa ideia para os dias atuais, em especial para o caso das mulheres em posições elevadas na hierarquia organizacional, as quais são construídas socialmente em termos masculinos na maioria dos países e organizações, fica difícil para uma “mulher de negócios” conseguir um equilíbrio entre reconhecida como uma gestora competente e ao mesmo tempo suficientemente feminina para não ser vista como desprovida das expectativas de gênero (ALVESSON; BILLING, 2009).

É em torno desse ponto que se articula o problema central com o qual as mulheres de negócios se deparam: como ser mulher, continuar sustentando uma condição feminina, e ao mesmo tempo ocupar um espaço de masculinidade no campo organizacional? Para tentar responder a essa questão, optamos por percorrer o caminho dos significados simbólicos do gênero, na medida em que “os conceitos de masculinidades e feminilidades tornam possível

conectar, por um lado, a cultura social geral, e por outro lado, os sentimentos, pensamentos, auto-entendimento e valores – em suma, identidades (subjetividades) – que caracterizam indivíduos” (ALVESSON; BILLING, 2009, p. 71).

Na perspectiva adotada, a “mulher de negócios” não é apenas a versão feminina do “homem de negócios”. Entendemos que elas compõem em seu trabalho um misto de feminilidades e masculinidades (FLETCHER, 2004; FONDAS, 1997), ressignificando a forma como se constroem como mulheres, plurais e diversas entre si.

Assim, rejeitamos o determinismo do sexo como estrutura social na qual se assentam as desigualdades entre homens e mulheres no campo organizacional. Além disso, a universalidade da “mulher de negócios” também é desconsiderada. Portanto, alinha-se com o pós-estruturalismo como a perspectiva teórica para estudo de um fenômeno organizacional em que não se pode considerar como certa a existência de estruturas sociais estáveis, nas quais os significados das entidades ganham universalidade (CALÁS; SMIRCICHI, 1999). Olesen (2006) destaca a importância do pós-estruturalismo para a pesquisa feminista, na medida em que oferece instrumentos analíticos que servem para desafiar não apenas os discursos dominantes, mas as próprias regras do jogo.

A noção de simbolismo de gênero embasa, assim, a proposta apresentada. Partimos da divisão sexual do trabalho, que consiste em atribuir feminilidades ou masculinidades a determinadas profissões. Em seguida, percorremos especificamente a “generificação” da profissão executiva. Para ilustrar esses aspectos, realizamos um recorte em uma pesquisa mais abrangente acerca das feminilidades de executivas, na qual foram realizadas 64 entrevistas com mulheres em cargos de gestão em sete capitais brasileiras. Os dados foram analisados por meio da técnica da Análise de Discurso Crítica, levando à identificação de dois percursos semânticos principais: um que se alinha com a “neutralidade” de gênero na profissão executiva e o outro que destaca competências específicas atribuídas às mulheres, considerando aquelas que são mais desejáveis e as que deveriam ser suprimidas no espaço organizacional.

2. Divisão Sexual do Trabalho

Atribuir o rótulo de feminina ou masculina a alguma profissão constitui uma forma de atrelar a ela algum simbolismo de gênero, como se fosse algo “natural” ser ocupada por homens ou mulheres. Enriquez (1990) observou que ao longo do tempo as mulheres normalmente se ocuparam de trabalhos com pouca qualificação, de empregadas subalternas, de balconistas e vendedoras, e que raramente se tornavam ministras, deputadas, diretoras de grandes empresas, exercendo funções executivas. Ao mesmo tempo, certas profissões se efeminaram, como o ensino primário e secundário, o trabalho social e a enfermagem, que antes de significarem o “cuidado” como pertencente à esfera feminina, sinalizavam para uma desvalorização social de tais ocupações.

Em outra direção estariam os trabalhos considerados socialmente importantes, como o de executivos de grandes organizações privadas, que têm sido rotulados como masculinos (ALVESON; BILLING, 2009). Entretanto, como as mulheres vêm aumentando significativamente sua qualificação e, com isso, conseguindo acesso a tais postos de trabalho, passam também a se aproximarem dessa masculinidade (ECCEL, 2010).

Notamos que embora sejam construídos em cima daquilo que se considera como atrelado ao sexo, os conceitos de masculinidade e feminilidade não são, necessariamente, exclusivos a homens ou mulheres. Elas podem apresentar suas versões de masculinidade, bem como os homens as suas feminilidades. Essa perspectiva traz imbuído o aspecto relacional das feminilidades e masculinidades, ou seja, os dois conceitos se constroem um em relação ao outro. Assim, ao fazer referência às “feminilidades das mulheres de negócios”, não é possível

detectá-las sem o reconhecimento de suas masculinidades, principalmente por ser o campo organizacional reduto tradicionalmente masculino (FONDAS, 1997; FLETCHER, 2004).

Tratar conjuntamente os temas de mulheres e feminilidades vai de encontro à tradição das pesquisas incluindo gênero na área de administração, a qual segundo Alvesson e Billing (2009), tem se concentrado apenas nas experiências, vozes e situação de mulheres – sem muito interesse em suas feminilidades, enquanto os trabalhos que exploram o “primeiro sexo” invertem essa lógica – analisam prioritariamente masculinidades, e em menor grau, os homens. O foco nos indivíduos, no caso de mulheres, e nas formas socialmente dominantes e estereótipos, no caso das masculinidades, reforçam a ideia de que a regra prevalece sobre a exceção – ser homem é normal; ser mulher é diferente e, portanto, carece de maior entendimento. Além disso, as mulheres estão na posição de minoria, e foram posicionadas ao longo do tempo como vítimas, passíveis de discriminação e violência.

Segundo Alvesson e Billing (2009), a divisão do trabalho em ocupações femininas e masculinas ocupa grande parte dos estudos de gênero. Sendo assim, também no trabalho gerencial, ou executivo, existiriam algumas ideias preconcebidas acerca da forma com que homens ou mulheres desempenhariam suas atividades, como será detalhado no tópico a seguir.

3. Simbolismos de Gênero na Literatura Gerencialista: Sobre a “Masculinização de Mulheres” e a “Feminização da Gestão”

As diferenças de gênero marcam a concepção do trabalho, a divisão de tarefas, os *status* de cargos. Ainda que as mulheres venham assumindo diferentes papéis no mercado de trabalho, o homem ocupa a maioria dos espaços. Os pontos de trabalho, desde a sua concepção, são ponderados como sendo masculinos ou femininos, sendo que as funções designadas para homens excluem imediatamente as mulheres. A administração, de acordo com Hassard, Holliday e Willmot (2000), é um campo marcado pela dominação masculina. Nesse sentido, Mavin, Bryans e Warring (2004) afirmam que a lógica da racionalidade demonstra influências masculinas, fazendo com que todos os aspectos organizacionais reflitam as relações de gênero. A gestão, dessa forma, está associada a atributos masculinos, relacionados aos homens (brancos) e, as mulheres em posição de comando são percebidas como fora de lugar (GHERARDI, 1994).

Nesse sentido, podemos afirmar que no ambiente de trabalho, a masculinidade é colocada positivamente a serviço da administração, já que é por meio de construções de subjetividades supostamente vinculadas ao masculino que as organizações são administradas: valorizam-se cada vez mais a produtividade, performance, cumprimento de metas, competência e competitividade, representações que refletem e reproduzem as concepções de masculinidades e transformam indivíduos em sujeitos masculinos. Knights e Kerfoot (2004) atentam ainda para que, nesse contexto, mesmos as feminilidades destacadas como “desejáveis” são reduzidas a uma capacidade de gerar flexibilidade e responsividade, espécies de armas na guerra competitiva por clientes, num claro processo de masculinização da feminilidade, colocada a serviço da organização.

Noutra direção, estariam os processos referidos por alguns autores como “feminização da gestão” (FLETCHER, 2004; FONDAS, 1997). A essa tendência na área da administração, embora não referida diretamente pelos seus próprios propositores, estariam associados comportamentos mais cooperativos, humanos, dotados de sensibilidade e criatividade, atributos mais aproximados de feminilidades, em oposição aos valores tipicamente masculinos, como frieza, impessoalidade, competição e racionalidade (FLETCHER, 2004; FONDAS, 1997; ALVESSON; BILLING, 2009; LINSTED; THOMAS, 2002). Ressaltamos que se encontram trabalhos sobre essa temática – da feminização da gestão, em mais de uma perspectiva de estudos de gênero, tanto as que consideram gênero como variável e que trazem

os traços de feminilidades como possíveis vantagens das mulheres, quanto os da abordagem pós-estruturalista, que se interessam pela construção das feminilidades enquanto conjunto de significações tipicamente femininas, mas não necessariamente atribuíveis apenas a mulheres. Por ser esta a abordagem do artigo em questão, o foco da revisão que se segue será sobre esses estudos embasados nos pós-estruturalismo.

Um interessante estudo acerca de uma suposta tendência de feminização da gestão é o de Fondas (1997). A autora analisou livros contemporâneos da literatura gerencialista norte-americana, com forte influência sobre o público executivo a que se destina, por tratar de assuntos da “moda” na década de 1990, como reengenharia, ambiente de equipes e gerenciamento para a excelência. A autora verificou que embora proponham formas de administrar mais identificáveis como femininas, como renunciar o controle e dividir responsabilidades, ajudar e desenvolver os outros, construir uma rede de relacionamentos, elevando o ideal de conexão com os outros de uma forma associativa, colaborativa, e relacionamentos cooperativos, em nenhum momento tais características desejáveis aos “novos” gerentes são nomeadas como femininas. A abordagem adotada por Fondas (1997) para tentar desvelar as feminilidades na gestão foi a pós-estruturalista, tendo no texto, no caso, os livros, a referência de linguagem que influencia as práticas e o discurso organizacional. Dentro dessa perspectiva, a autora considerou que o possível problema dos autores em nomear a feminização é que isso significa “não masculino”, e como tal, não teria espaço no ambiente organizacional, já que, dentro da cultura geral, os binarismos de gênero carregam fortes significados e a maioria dos leitores dos livros seriam executivos homens.

Mesmo que a análise de Fondas (1997) tenha tratado de livros escritos nos Estados Unidos, é reconhecida a influência que as propostas de “gurus” daquele país exercem sobre o público gerencial em todo o mundo, e em especial, no Brasil. Assim, cabe investigar até que ponto as ideias difundidas por esse gênero de livros realmente se traduzem em as práticas nas organizações, bem como se tais qualidades femininas são coerentes e realmente observáveis no trabalho gerencial.

Outra pesquisa nessa linha de investigação, que analisa a feminização da gestão à luz de novas teorias gerencialistas é a de Fletcher (2004). A autora analisou a literatura que trata da temática de “liderança pós-heróica”, um modelo de gestão que valoriza o comportamento colaborativo e relacional, dependente da rede de influência social, e privilegia o aprendizado nas organizações, em substituição ao modelo de “liderança heróica”, que era individualista, centrado em poucos líderes e com sistemas autoritários de controle. Fletcher (2004) distingue traços nítidos para separar os dois modelos de liderança, sendo o masculino o da liderança heróica, e o feminino o da liderança pós-heróica. Nesse sentido,

[m]uito do que vem sendo notado é que os traços associados com a liderança heróica tradicional são masculinos. Homens ou mulheres podem exibi-los, mas os traços em si, como individualismo, controle, assertividade e habilidades de advogar e dominar – são socialmente atribuídos a homens e geralmente entendidos como masculinos. Em contraste, os traços associados com a nova liderança pós-heróica são femininos. Novamente, homens ou mulheres podem apresentá-los, mas os traços em si, como empatia, comunicação, vulnerabilidade e habilidades de conquista e colaboração são socialmente atribuídos a mulheres e entendidos como femininos (FLETCHER, 2004, p. 650).

Diante dessas considerações, seria de esperar que as feminilidades fossem cada vez mais valorizadas nas organizações e conseqüentemente as mulheres. Entretanto, não é isso que ocorre. Fletcher (2004) também analisa que os discursos que acompanham ideias como a liderança pós-heróica aparecem como “neutros quanto ao gênero”, o que na verdade traz imbuída a ideia de que a gestão e os discursos que a acompanham são feitos para os homens, e reiteram os ideais de masculinidades dominantes nas organizações.

Em outro estudo, sobre relações de poder e gênero no ambiente de trabalho, Rojo e Esteban (2005) analisaram como mulheres que exercem autoridade são vistas e avaliadas em organizações espanholas. Baseando-se na teoria dos estilos de comunicação, da sociolinguística, as autoras analisaram se havia diferença na comunicação de gerentes, devido ao fato de serem homens ou mulheres. As autoras partiram do pressuposto de que existiria, na Espanha, uma associação do estereótipo masculino como requisito para ocupar posições gerenciais – autoridade, decisão, liberdade de julgamento, força.

A partir de uma análise de várias situações em que as mulheres exerceram a liderança, Rojo e Esteban (2005) sugerem que o modelo “feminino” de liderar é mais relacional e comunicativo. Ressaltamos que na análise proposta não se espera encontrar nenhum modelo de gerenciamento feminino, já que o foco desse estudo não é a gestão em si, mas as feminilidades de quem a realiza. De toda forma, o trabalho de Rojo e Esteban (2005) está aqui referido tanto pela aplicação dos estudos de discurso à análise de gênero e poder nas organizações, quanto por apontar dimensões importantes do discurso para serem levadas em consideração na análise das entrevistas de mulheres de negócios.

No modelo de gerenciamento traçado por Rojo e Esteban (2005), grande importância é atribuída à boa comunicação com empregados e colegas, mas isso não implica que a forma de gerenciamento da mulher encontre menos resistência. Ou seja, embora o reconhecimento dos subordinados e dos pares de que as mulheres têm uma boa comunicação revele uma medida de apoio e aceitação, ainda persiste uma associação entre poder e masculinidade, conforme constataram por meio de significações implícitas e silenciadas nos discursos analisados.

A representação social de “chefe” é ainda a de um homem, capaz de exercer autoridade, mas “usando tato e diplomacia”. Paradoxalmente, nesse contexto gerencial, algumas das características tradicionalmente atribuídas às mulheres – como usar tato e diplomacia, ser menos distante, menos autoritária e mais comunicativa – são associadas a homens. Assim, mesmo mesclando elementos de feminilidades, a gerência esperada continua sendo representada como uma tarefa para homens (ROJO; ESTEBAN, 2005)

Diante desse quadro, o estudo de Rojo e Esteban (2005) sugere que o exercício da autoridade é ainda mais difícil para mulheres, uma vez que há uma ideia preconcebida de que elas não são líderes naturais e não conseguem encontrar o tom, o estilo ou limite do exercício de poder. Daí se considerar que gerentes mulheres são mais exigentes consigo mesmas e com os funcionários, mais duras em suas ordens, e mesmo assim, ainda serem criticadas por não estarem à altura do cargo que ocupam.

Partindo dessas constatações, Rojo e Esteban (2005) distinguem três possibilidades para exercer o poder, tendo o gênero como pano de fundo: manter o estilo considerado feminino ou relacional, adotar um estilo masculino ou informativo, ou uma terceira possibilidade, que é adotar o modelo performativo, que considera adotar um estilo masculino ou feminino dependendo da situação de comunicação e de outros fatores. As características de cada estilo serão rapidamente apresentadas nessa seção, com vistas a delinear um quadro de referência para a análise de discurso posterior.

O estilo relacional, ou feminino, tem como uma de suas principais características a atenção que as mulheres demonstram aos outros em suas interações verbais – aos seus desejos, opiniões, bem-estar. Essa característica pode levar à divisão no desenvolvimento de certas atividades, particularmente aquelas consideradas de grande importância, como a tomada de decisão. Um segundo traço do estilo relacional, ligado ao anterior, consiste em disfarçar os próprios méritos e realizações individuais, diluindo a responsabilidade pelo uso dos pronomes nós e nos. A utilização de formas indiretas ou não imperativas para dar ordens é outra característica muitas vezes criticada no estilo relacional. Se por um lado esta prática pode ser entendida como uma forma de mostrar consideração ao interlocutor, ou tentativa de não se impor, por outro, reflete uma interiorização de falta de autoridade ou ainda, dificuldade

de se impor. Uma característica final que tende a ser atribuída ao estilo das mulheres gerentes é tratar de problemas pessoais no trabalho. Segundo Rojo e Esteban (2005), a troca de confidências é considerada uma forma efetiva de formar relações sociais horizontais, envolvendo grande proximidade, uma vez que permite a afirmação de similaridades e a expressão de solidariedade, e conseqüentemente, a criação de laços de lealdade.

Diante das críticas as quais estão sujeitas mulheres que adotam o estilo relacional de gerenciar, surge uma segunda possibilidade: que é adotar um estilo informativo, se aproximando de um modelo masculino. Nesse caso, as mulheres seriam mais diretas em dar ordens, “reforçando mais a independência do orador quando toma decisões, não recorrendo à troca de confidências quando cumpre obrigações, e não dissimulando a responsabilidade por decisões ou ações, mas fazendo-as se destacar” (ROJO; ESTEBAN, 2005, p.72). O uso desse estilo é frequentemente necessário em contextos onde há mais homens, em níveis intermediários, onde a autoridade da mulher é mais questionável. Contudo, adaptar a moldes e formas tradicionalmente consideradas como típicas de um chefe-homem muitas vezes leva as mulheres a serem vistas como espécimes estranhas, comportando como se espera de um líder, não de uma mulher.

Novamente, com base nesse modelo, as mulheres podem ser criticadas pelo fato de serem incapazes de encontrar um meio termo no comportamento, indo de um extremo a outro, de um estilo “boazinha” ao autoritário, caracterizado por gritos e gestos que remetem à força e virilidade (como bater na mesa, por exemplo) para se impor e conseguir a legitimação do poder diante de pares e subordinados.

Os gestos e maneiras de falar são, portanto, elementos relevantes da forma com que mulheres constroem suas feminilidades nos negócios e dotam de significações as relações de poder, já que

[h]omens e mulheres certamente não são construídos apenas através de mecanismos de repressão ou censura, eles e elas se fazem, também, através de práticas e relações que instituem gestos, modos de ser e de estar no mundo, formas de falar e agir, condutas e posturas apropriadas (e usualmente diversas). Os gêneros se produzem, portanto, nas e pelas relações de poder. (LOURO, 2003, p. 41)

Nesse sentido, entende-se porque mulheres que adotam um estilo direto ou informativo são vistas como tiranas ou como “desfeminizadas”: a autoridade, enquanto recurso organizacional, é masculina; o poder, enquanto linguagem que resulta em ações, também é masculino. As características de comunicação do estilo relacional, pretensiosamente feminino, são frequentemente rejeitadas no contexto de trabalho em que há persistência de estereótipos sexistas, reforçando a dificuldade em reconhecer ou aceitar a autoridade de mulheres. Como consequência, para merecerem o poder que detém, além de se aproximarem das referências de masculinidade, as mulheres devem “ser mais do que os homens”: mais estudiosas, mais exigentes, mais autoritárias, trabalhar mais (ROJO; ESTEBAN, 2005).

Como alternativa aos estilos informativo e relacional, estaria o estilo performativo, que sugere a adoção de um ou outro estilo, dependendo da situação de comunicação em que se está. Todavia, esta prática continua colocando as mulheres à margem do poder, na medida em que reforçam as diferenças e implicações sociais dos estereótipos de gerenciamento e liderança. Rojo e Esteban (2005) concluem seu trabalho sugerindo práticas que coloquem fim à discriminação e possam trazer uma verdadeira “feminização” do espaço organizacional. Entre elas, a criação de comitês para monitoramento da condição feminina e iniciativas que possibilitem a reconciliação da vida privada à profissional. Outras práticas estariam relacionadas à divulgação das conquistas femininas, colocando em evidência os resultados do trabalho de mulheres em cargos gerenciais.

Outro estudo que analisa as relações de poder entre homens e mulheres a partir de interações discursivas é o de Holmes (2005). Ao investigar mulheres gerentes em uma empresa de Tecnologia de Informação, a autora constatou que não há um discurso neutro. As relações de gênero influenciam a construção de estereótipos associados ao feminino, como alguma “polidéz convencional”. Entretanto, no caso das gerentes investigadas, ficou claro na forma como discordam de seus colegas, que “fazem o poder” muito explicitamente, usando uma estratégia associada ao estereótipo masculino, defendendo com veemência seus pontos de vista, mais do que simplesmente concordando com o que está acontecendo.

Os exemplos de interações discursivas apresentados por Holmes (2005) sugerem que os assuntos de gênero e seus estereótipos estão bem na superfície nas interações sociais, influenciando o que homens e mulheres consideram apropriado para se comportar no contexto particular de trabalho. Entretanto, mulheres em cargos de poder estão constantemente fugindo de parâmetros do que é considerado como um comportamento “típico” de mulher no ambiente de trabalho. Nesse sentido, exercer o poder, para as mulheres, implicaria em adotar um comportamento estereotipado masculino, embora atributos de feminilidades comecem a ser percebidos como desejáveis para ocupar tais posições.

4. Caminhos Metodológicos

Para direcionar as questões acerca dos discursos de mulheres de negócios, foram realizadas 64 entrevistas semi-estruturadas com mulheres que ocupam as principais posições de decisão em organizações de trabalho em sete capitais brasileiras – São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Brasília, Vitória, Salvador e Porto Alegre. Evitamos o emprego do termo “executiva” pelo mesmo estar vinculado aos cargos mais altos da hierarquia organizacional, normalmente em grandes empresas privadas, o que restringiria o número de mulheres participantes da pesquisa, e de certa forma já estaria definindo algum ideal de feminilidade, desejável nesse meio. Uma diretora de um grande hospital público, por exemplo, não é exatamente uma executiva, mas se depara com processos decisórios complexos, decide sobre alocação de recursos e negocia assuntos importantes em um ambiente em que a maioria dos demais diretores é homem. Também alguma dona de um pequeno negócio, herdeira que tenha sido sucessora em uma empresa familiar ou funcionária pública que foi nomeada ou eleita para cargos de chefias, coordenações ou diretorias, enfim, todas estas mulheres têm em comum o fato de ocuparem espaços públicos legítimos de poder, ou seja, um espaço no “mundo dos negócios”. Daí estarem genericamente nomeadas como “mulheres de negócios”.

A análise dos dados coletados por meio das entrevistas foi feita pela técnica da Análise de Discurso Crítica (ADC). Para Fairclough (2008), os discursos manifestam-se nos modos particulares de uso da linguagem e de outras formas simbólicas, tais como imagens visuais. A ADC traz à tona os efeitos sociais do discurso, nesse caso, formador das diferentes “mulheres de negócios”. A ideia do discurso formador está pautada na concepção de que “os discursos não apenas refletem ou representam entidades e relações sociais, eles as constroem ou as constituem; diferentes discursos constituem entidades-chave, de diferentes modos e posicionam as pessoas de diversas maneiras como sujeitos sociais” (FAIRCLOUGH, 2008, p. 22). Outra contribuição importante da abordagem da ADC é a análise que faz da mudança histórica: como diferentes discursos se combinam em condições sociais particulares para produzir um novo e complexo discurso.

Fairclough (2003) propõe o uso da palavra discurso como forma de prática social e não como atividade meramente individual ou reflexo de variáveis situacionais. Isso implica que o discurso é uma forma de ação e representação, além de existir um imbricamento mútuo entre a prática social e a estrutura social, que é tanto condição quanto efeito da prática. “O discurso é uma prática, não apenas de representação do mundo, mas de significação do

mundo, constituindo e construindo o mundo em significado.” (FAIRCLOUGH, 2003, p.91). Assim, como efeitos construtivos do discurso, podem-se encontrar a contribuição para a construção do que é variavelmente referido como ‘identidades sociais’ e posições de sujeito para sujeitos sociais e tipos de “eu”. Além disso, o discurso contribui para construir as relações sociais entre as pessoas, bem como os sistemas de conhecimento e de crenças que se formam a partir das interações.

Para Maingueneau (2000, p. 13), a análise do discurso é “a disciplina que, em vez de proceder a uma análise linguística [*sic*] do texto em si ou a uma análise sociológica ou psicológica de seu ‘contexto’, visa articular sua enunciação sobre certo lugar social”. Assim, percebemos que uma das principais vantagens da utilização dessa técnica é a possibilidade de interpretação não apenas do que é dito, explicitado, mas sobretudo, trabalhar a ideologia que está por detrás das falas, entendendo o que os atores realmente querem dizer e que não é necessariamente explicitado. Fiorin (2003) sugere que um mesmo objeto pode ser trabalhado por dois discursos de maneiras diferentes. Desse ponto de vista, os discursos estão relacionados a uma determinada visão de mundo que, em geral, diz o modo como os indivíduos devem ou não agir e, portanto, deve ser visto como uma rede de relações na qual o indivíduo está inserido.

É importante ressaltar que o emprego da técnica proposta por Fiorin (2000) na presente análise serve como ferramenta de interpretação das narrativas e visa à identificação dos mecanismos pelos quais os sentidos das relações de gênero são construídos. Contudo, é necessário ainda levar em conta a relação destes discursos com outros textos, que consideram o mesmo assunto sobre diferentes perspectivas, para então se chegar às determinações que incidem sobre a linguagem.

Em relação à abordagem pós-estruturalista do discurso, esta perpassa toda a análise empreendida, uma vez que a própria concepção de gênero que se propõe deriva da consideração deste como uma categoria de análise histórica e socialmente construída. Segundo Fairclough (2008), considerar a análise histórica do discurso consiste em entender que os textos dependem de circunstâncias e mudam com elas. Por meio da identificação dos percursos semânticos a seguir, verifica-se que a construção das mulheres de negócio é pautada em ideais de masculinidades, mas também algumas feminilidades são valorizadas, marcando a forma com que tais mulheres se aproximam ou se afastam desses ideais.

5. Percorso Semântico do Trabalho Executivo: o discurso “neutro” quanto ao gênero

O primeiro percurso semântico apreendido é composto pelos ideais acerca do que seria um executivo de modo supostamente independente do gênero. Em outras palavras, tal percurso é delineado a partir da ideia genérica construída pelos sujeitos de pesquisa sobre o que constitui o cargo ou a função executiva, atributos que, na visão deles, não seriam recortados pelas diferenças de gênero. Como ideais tem-se “o comandante”, “o nobre”, “o político”, “o pragmático” e “o dedicado”. É importante ressaltar que tais ideais são pontos em torno dos quais, para além dos consensos, estabelecem-se conflitos, contradições e disputas. Nesse sentido, estes são marcadas por positivities e negatividades, por aproximações dos sujeitos daquilo que se espera – ou se acredita esperar – dessa profissão e por distanciamentos.

Nesse sentido, observamos que, por um lado, o ideal da função executiva como “comandante” retoma as noções do profissional que se pauta no conhecimento para exercer sua atividade, do profissional estratégico ao qual cumpre delinear os caminhos a serem percorridos na organização e o que se posiciona “no *front*” organizacional. Por outro, este remete à ideia de um gestor centralizador, que pode vir até a desconsiderar os funcionários no momento de delimitação desses mesmos caminhos. Ao mesmo tempo, percebemos o embate entre o executivo enquanto aquele que usa de seu poder e autonomia para articular os

diferentes membros organizacionais, e aquele que usa dos mesmos poder e autonomia para impor as decisões tomadas em prol de benefícios individuais, como ilustrado pelos depoimentos de E19 e E45:

(01) Eu estou bem na... *hoje eu estou na linha de frente* da área comercial e dos fundos, então, por isso, eu acho que sou uma executiva. *Estou no front, estou para dar a cara à tapa, para ir atrás de cliente, para fazer, para gerar receita para o negócio.* Acho que em função disso eu sou uma executiva sim, eu coloco em prática... eu faço... como é que eu vou te dizer assim? Ideias a gente pode ter muitas ideias, mas se eu não souber fazê-las acontecer de fato, não transformá-las em ação, eu não sou uma executiva, não estou executando o que de bom eu posso ter dentro da cabeça. Então, acho que é ser *executiva significa você ter poder de execução.* Você conseguir colocar na prática as ideias que você ou outras pessoas tenham na cabeça. *Você não precisa ser a pessoa que tem as melhores ideias,* mas você pode estar, ter o dom de transformar ideias em práticas, sejam suas ou de outras pessoas.(E19)

(02) Eu acho que os executivos, no meu ponto de vista, eles *pensam muito neles.* Eles querem crescer, *não falam nunca na equipe.* Só falam neles, no que é deles. Eu já penso diferente. Se eu puder pagar mais, eu pago. Se eu tiver que tirar do meu bolso, eu pago... se eu perder nas festas, eu perco mas não deixo eles perderem. Então, assim, eu acho que os empresários, os executivos hoje, pensam muito neles. E não pensam em equipe. Chegam em *um certo topo* e não acham que precisam dos funcionários. E tratam muitos funcionários como... *“se não quiser, sai, porque a fila está grande”.* (E45)

No mesmo sentido, tem-se o trecho 02, de E45, no qual o executivo é apresentado como egoísta e egocêntrico, preocupado apenas consigo e não com a equipe. Pode-se depreender por meio das expressões “pagar mais”, “tirar do bolso” e “perder” que o autocentramento do executivo está relacionado com um temor das perdas financeiras ou da diminuição de rendimentos, mesmo que essas perdas muitas vezes representem benefícios para outrem. Além disso, a entrevistada afirma que ao alcançarem sucesso profissional, ao chegarem “em um certo topo”, os executivos passam a desconsiderar os funcionários, exigindo-lhes a subjugação aos seus interesses e ordens ou, então, descartando-os, como explícito em “se não quiser, sai, porque a fila está grande”. Tal questão adianta a representação do executivo como o pragmático, que em prol dos objetivos pessoais e institucionais, abandona valores e se desumaniza.

Já no ideal do executivo como “o nobre”, depreendemos que este se refere à positividade de um profissional importante e reconhecido, que ocupa um alto cargo na hierarquia organizacional e que, em decorrência desse cargo, é bem-sucedido materialmente e valorizado simbolicamente, como colocado por E45 no depoimento 03. A distinção do executivo, nesse sentido, estaria bem representada na imagem e postura adotadas, com destaque para os trajes como símbolo de diferenciação. Concomitantemente, essa distinção social do cargo é percebida de forma negativa, colocando o executivo como o pomposo, aquele que ostenta uma posição privilegiada. Além disso, a diferenciação do executivo desencadearia na imposição de determinadas postura e conduta, impelindo que os sujeitos se adequem a padrões e estereótipos construídos. Isso se torna ainda mais crítico quando considerado o uso do corpo – fala, postura, etc. – e o próprio corpo – esbelto e jovem.

(03) Ah, eu vejo *um cara, uma pessoa bem vestida, e as pessoas respeitando e falando: “como aquela pessoa cresceu, como aquela pessoa era tão assim e agora cresceu profissionalmente”.* (E45)

(04) Acho que executivo tem aquela ideia também de *ser supremo.* [E como você descreve o executivo? Se você conseguisse descrever uma imagem...] Uma imagem... aquela pessoa muito *bem vestida,* aquela pessoa com *altíssimo grau de conhecimento adquirido,* porque ele vai *pensar estrategicamente.* E

uma pessoa que *não se envolve tanto nos processos*. Então, *uma pessoa meio que distante*. Quase uma imagem fictícia de um “*deus*” organizacional. É bem vestido, uma pessoa que está sempre nas rodas de negociação, mas que *não está preparado* para pegar no processo como um todo. (E48)

Outra negatividade associada à representação de nobreza do executivo refere-se à ideia de superioridade ou de ostentação atribuída a esse profissional. No fragmento 04 de E48 tais questões são evidenciadas. A superioridade e ostentação do executivo se fazem presentes não apenas no modo de vestir, mas principalmente por se considerar superior às demais pessoas, não se envolvendo com elas e com os processos da organização, de forma mais ampla com a parte operacional. O não envolvimento com a operacionalização dos processos se dá tanto em função de seu *status* de nobreza, quanto em razão de certo despreparo, como explicitado ao final do trecho. Apesar de inicialmente construir uma imagem positiva do executivo, destacando seu alto conhecimento e pensamento estratégico, a entrevistada contrapõe isso ao afastamento das pessoas e processos, deixando explícito o lado negativo desse conhecimento e afastamento por meio da metáfora “de um ‘deus’ organizacional”.

Quanto ao ideal do executivo como “o político”, percebemos a tensão existente entre a necessidade de articulação com funcionários e colegas e o desgaste advindo da competitividade entre os pares e das relações interpessoais. A necessidade de articulação e envolvimento dos funcionários conduz a outro ideal delineado, o executivo como “o pragmático”. Simultâneo ao fato de tal objetividade implicar em capacidade de execução e dinamismo, essa é apontada como instrumentalidade. A racionalidade instrumental do executivo é, assim, colocada como efeito de uma desumanização, marcada pela ausência de preocupação com o outro e pela sobreposição aos valores. Essa racionalidade aproxima-se também da econômica, pois se os fins justificam os meios é porque os primeiros se equivalem a maiores rendimentos e sucesso econômico. Isso fica evidente no caráter manipulatório associado às relações estabelecidas na empresa, colocando os funcionários como peças a serem movidas em prol de objetivos financeiros, como evidenciado por E9:

(05) Isso, das relações internas, tem que ter muito jogo de cintura. Além de ser muito bom naquilo que faz, tem *que ser muito bom nas relações, tem que ser muito bom em termos de relacionamento interno, de relações, de poder*. (E9)

(06) [...] *a disputa de poder* nas organizações é algo que incomoda todo mundo. Esse *jogo de poder...Você nunca sabe se vai ficar muito tempo*, se alguém está puxando seu tapete [...] (E9)

(07) Eu percebo eles [os executivos] muito *focados num objetivo*, isso que eu enxergo de positivo, realmente de *dinamismo, de fazer as coisas acontecerem* de fato, com rapidez. *Mas* eu percebo eles com um pouco de, talvez uma *ausência de preocupação com o outro*. Assim, *o importante é o resultado* com o negócio, não muito focado nas pessoas, pelo menos a grande maioria deles. A visão que eu tenho do executivo, executivo só. E para mim não é o modelo de gestão ideal, talvez por isso eu não... Não sei muito certo a definição de executivo depois até se você puder me esclarecer. [É uma questão da representação de cada um mesmo, porque é muito pessoal] Eu percebo muito isso. Eu acho que *uma boa gestão é uma gestão que você divide a preocupação com as pessoas e com os resultados*. Tem que ter um equilíbrio aí. (E38)

Entretanto, se por um lado o caráter político da função executiva é enfatizado, reforçando a necessária habilidade de negociação e gerenciamento de equipes, por outro, este é tido como negativo e deteriorante, especialmente se considerado o contexto de competição que se estabelece entre pares. Como evidencia E26, “A competição é muito grande, muito grande, porque é meta [...] Produção! Então você estava sempre com a faca no pescoço, se você não vender, você está fora.” A imposição de alta produtividade e

melhores resultados organizacionais conduz, nesse sentido, a disputas e competição, impactando negativamente nas relações de trabalho. Sugere-se que o atributo político relacionado ao trabalho estaria justamente na necessidade de lidar com a competição instituída entre os pares.

Por fim, temos o ideal do executivo como “dedicado e responsável”. A contradição relacionada a esse ideal consiste na ambiguidade disponibilidade-responsabilidade e sobrecarga. Assim, se, por um lado, são exigidas dedicação e disponibilidade integral do executivo e a responsabilidade mediante as pessoas e empresas que são impactadas direta ou indiretamente por suas ações confere importância à função; por outro, estas desencadeiam em excesso de atividades e tensão.

(08) Daí isso eu não acho que está ligado se é a mulher ou homem, aí eu acho que todo mundo tem a mesma oportunidade. Eu acho que é *falta de competência*, falta de... disponibilidade para o trabalho, porque isso eu exijo, como eu sou exigida, eu acabo exigindo das pessoas que trabalham comigo, *se eu preciso alguma coisa urgente e é sábado, é urgente e tem que fazer*. Então, as pessoas que não tem essa disponibilidade acabam... e eu acabo não dando tanta tarefa importante. Então, eu acho que isso acontece em toda empresa. *Então, essa disponibilidade para tarefas urgentes eu acho que é muito importante. E eu acho que a competência*, eu acho que muito importante, porque a pessoa pode estar disponível para o trabalho e não fazer um trabalho de qualidade. Então, eu acho que o trabalho de qualidade é muito importante. (E20)

(09) E *pressão enlouquecedora*, às vezes estou com 2 (dois) celulares na mão, um telefone tocando e mais 10 (dez), 11 (onze) pessoas na minha frente, mais uma fila na minha porta de trabalho. *O tempo não dá para fazer o que é demandado*, você tem que fazer a atividade de dez/doze pessoas ao mesmo tempo, você tem que lidar, aqui, pelo menos, não só com questões técnicas, políticas gerenciais, *é enlouquecedor, a pressão é incomensurável*. (E3)

Contudo, se por um lado a disponibilidade e a responsabilidade caracterizam e conferem distinção à profissão, por outro, ela implica em maior desgaste ao profissional, delineando a percepção do executivo como sobrecarregado. E3 recorre aos números para explicar a demanda que lhe é colocada e a conseqüente pressão que sofre, mas chega à conclusão que é “incomensurável”. Pelo uso do vocábulo “enlouquecedor” duas vezes no trecho 09, depreende-se a quanto o trabalho envolve e desgasta psicologicamente o executivo.

Nesse sentido, tendo em vista esse ideal de executivo marcado pelas positivities das representações analisadas e afastado das negatividades também a elas associadas, na próxima seção se enfocarão as interfaces entre gênero e profissão. O executivo ideal construído, desta forma, constituirá um parâmetro a partir do qual se refletirá sobre as feminilidades das executivas. Pretende-se, com isso, não só discutir o gênero em relação a determinados padrões profissionais, mas especialmente observar o quanto esses padrões criam privilégios ou exclusões baseadas nas desigualdades de gênero, inviabilizando, assim, que as mulheres alcancem espaços até então reservados aos homens.

6. Percurso Semântico das Feminilidades do Trabalho Executivo: a ambivalência das competências femininas

A temática que compõe esse percurso refere-se às habilidades tidas como femininas que contribuem para o trabalho, bem como às características que prejudicam o exercício do mesmo. Nesse sentido, essa temática está composta das competências e incompetências atribuídas ao feminino. Como primeiros atributos favoráveis ao trabalho, observam-se a cautela e o jogo de cintura das mulheres, às quais se vinculam a flexibilidade, que foi também uma das principais representações encontradas por Fontenele-Mourão (2006) ao analisar mulheres em cargos gerenciais no setor público.

Tais características podem ser entendidas como a habilidade para resolver situações sem gerar conflitos.

Ainda quanto à maleabilidade feminina, tem-se o depoimento 10 de E43. Para a entrevistada, o jogo de cintura e a cautela desencadeariam em uma maior capacidade de negociação da mulher, de “escorregar um pouco mais”. Além disto, E43 constata uma mudança no comportamento da mulher, que deixou de ser “boba”, “pacata” e “omissa” e passou a ser impor mais. Subentende-se que esta capacidade de se impor é uma característica tipicamente masculina, que a mulher tem desenvolvido, mas que, no entanto, está associada a um cuidado com a fala, uma “cautela para falar”, evidenciada em outros discursos.

(10) Eu acho até o contrário. Por exemplo, na hora que você vai, *negociar*, eu acho que a mulher *consegue escorregar um pouco mais*, em relação à compra, dar um desconto. Eu acho que, eu acredito que, ou seria igual – o homem estaria exercendo tanto quanto a mulher – mas nessa área de negociação, de repente, não sei. Porque eu acho, assim, no meu ponto de ver, a mulher *já foi muito boba, muito pacata, muita omissa*. Hoje, em dia não. Acho que ela *se impõe mais*, e ela tem *mais cautela para falar*. Então, de repente, ela acaba ganhando dessa forma. (E43)

Outra característica relacionada à cautela e ao jogo de cintura é a flexibilidade. No depoimento 11, de E46, o “sentido de saber lidar com as outras pessoas” é atribuído à mulher e, ao mesmo tempo, constitui algo que os homens estão tentando desenvolver, à medida que percebem as contribuições que esse atributo oferece para o trabalho gerencial. Assim, a tentativa de se impor, a “intolerância” do homem, é vista como algo negativo e que não leva a lugar algum. Ao passo que a capacidade de percepção da mulher é tida como positiva, favorecendo a criação de um bom relacionamento e ajudando no gerenciamento de situações de trabalho. E48 reforça o argumento de E46, de que “o homem tende a não ser tão maleável” quanto a mulher. Destaque deve ser dado aos termos “tem que ser”, os quais sugerem uma expectativa sobre o comportamento masculino, como “durão”, e pressupõem outra expectativa sobre o feminino, como “maleável” e “boazinha”. Salienta-se, nesse sentido, que, embora tal maleabilidade seja aqui vista como positiva, esta pode também ser interpretada como uma expectativa de submissão da mulher ao homem autoritário.

(11) Olha, eu acredito que atualmente já esteja no mesmo nível. Porque eu acredito que a mulher já tenha mais desenvolvido esse *sentido de saber lidar com as outras pessoas*. Então, eu acho que *o homem está começando a ter isso também que a mulher já tem*. A mulher já põe mais em prática. Porque essa mulher está mais interagida com os outros. Tem mais essa proximidade do que o homem com os outros colegas. Eu acredito que agora o homem é ter esse jeito de chegar para essa questão do relacionamento. [Você acha, então, que a mulher se relaciona melhor do que o homem?] Eu acredito que sim. [Seja com os subordinados, seja com os superiores?] Sim, eu acho que é questão *da maneira de se colocar em determinadas situações*. Porque, às vezes, *os homens, ele se põe intolerante* em uma determinada situação. E você sabe que dali ele não vai conseguir tirar nada. E a mulher, não. Ela tem mais aquela *noção de perceber o que está acontecendo no momento*. Então, às vezes, pelo o que está acontecendo, ela vai *se guiar logicamente para conseguir ter um relacionamento bom, para conseguir gerenciar* o que está acontecendo. (E46)

(12) Eu acho que o homem, não só proativo, mas eu acho que *se ele fosse um pouco mais maleável... o homem tende a não ser tão maleável*. [...] Aí o papel inverte: *ele é o durão*, ele é o *mandão*, ele *tem que ser*. E por conta disso, a gente enfrenta as dificuldades. Então, eu acho que *se o homem fosse um pouco mais maleável seria melhor*. (E48)

Os depoimentos destacados nos trechos 11 e 12 são consoantes com os estilos de comunicação analisados por Rojo e Esteban (2005). Enquanto o estilo relacional é apontado em seus aspectos positivos para as mulheres, o estilo informativo, direto associado aos

homens, é apontado como menos adequado para interações comunicativas. Também a possibilidade de escolher entre um e outro de acordo com a situação, adotando o denominado estilo performativo, aparece subtendido nos depoimentos de E46 e E48.

Associada à cautela e flexibilidade da mulher, tem-se a capacidade de organização como atributo positivo para o trabalho. A capacidade de organizar, primeiramente, está relacionada à própria organização do espaço. Como coloca E21, no relato 13, a mulher estaria mais apta a identificar pequenas desorganizações no espaço em que trabalha. Além disso, ela se preocuparia em acertar tais desvios, preocupação que, para a enunciativa, apesar de ser encontrada também em homens, é associada ao gênero feminino. A organização feminina advém também do apego aos detalhes, como sugere E21 e confirma E11. Nota-se nesse discurso que o apego aos detalhes levaria, inclusive, a uma maior dedicação das mulheres e à percepção de questões que, embora pequenas, fariam diferença no desenvolvimento do trabalho.

(13) Eu vejo que tem algumas coisas que são diferentes. Por exemplo, dentre essas coisas do dia a dia, se eu passar e ver que tem alguma cadeira fora do lugar ou alguma coisa, eu vou tender a me desviar pra fazer isso. Então, são essas coisas do gênero feminino. Não vou te dizer que o gênero masculino não tenha, porque eu acredito que tem. (E21)

(14) Às vezes acontece de um homem não ser tão dedicado ao trabalho e a mulher ser mais dedicada, porque a gente é muito detalhista. Às vezes, o homem vê só o geral. E o detalhe, às vezes, faz diferença. (E11)

Mais adiante na narrativa, E21 aprofunda as discussões sobre a mulher como detalhista. Para a entrevistada, ter uma presidenta na organização implica em muitas diferenças. Ao relatar a sua experiência com os presidentes anteriores, alega, de início, que eles “não ficaram”, sugerindo que eles não permaneceram na organização dado a sua inadequação. Já a nova presidenta, em um pressuposto, se mostra mais adequada ao cargo, na medida em que é muito mais detalhista, atributo subentendido nos termos “cri-cri” e “não deixa passar”. Discute-se ainda que o desapego aos detalhes, típico dos homens, é visto como certo desleixo, como se nota em “tem uma coisa do homem, em alguns momentos, deixar correr o barco mais”.

(15) Eu diria para vocês que *ter uma presidente mulher faz toda a diferença*. [Por que?] Porque é completamente diferente. Nós estamos agora... a organização está passando por um momento, iniciando um processo de sucessão. Ela vem trazendo a experiência de um diretor. E as duas experiências de diretor que ela trouxe foi um homem. *Não ficaram*. Então, assim, a mulher é muito mais – no bom sentido, mas é a melhor palavra que eu consigo arrumar – *ela é mais “cri-cri”*. *Não deixa passar*. [...] Mas é muito diferente. *Tem uma coisa do homem, em alguns momentos, “deixar correr o barco” mais*. *A mulher não*. Vai mais “isso, isso e aquilo”. Eu percebo que tem esse tom. (E21)

A organização é também vinculada à capacidade da mulher de fazer (bem) várias coisas ao mesmo tempo, conforme explicitado nos trechos abaixo. Conseguir realizar diversas tarefas concomitantemente é colocado como algo feminino e que contribui para a execução de um trabalho que demanda dinamismo. Nesse sentido, as mulheres conseguem alcançar melhores resultados, sendo mais hábeis que os homens na organização das tarefas, como ilustrado pelo trecho 16, de E23.

(16) A capacidade da mulher de fazer 1000 (mil) coisas ao mesmo tempo. *Só mulher que sabe fazer 1000 (mil) coisas ao mesmo tempo*. Só você consegue mandar um email, atender um telefone e falar com a pessoa que está sentada na sua frente ao mesmo tempo. *Nenhum homem faz isso*. *Chega uma hora que eles surtam*. Então, eu acho que *isso é o que leva as mulheres a serem infinitamente melhores do que os homens*. (E23)

Já quanto aos atributos que prejudicariam o trabalho, observam-se os trechos 17 e 18, de E10 e E20. E10 traz a ideia de que as mulheres são mais conversadeiras que os homens e, por esse motivo, demonstra sua preferência por trabalhar com homens. E E20 alega ser o consumismo algo característico do feminino. Apesar de relativizar a presença de tal característica nas mulheres – implícito em “dizem que”, afirma, em seguida, que esta é uma característica “normal”, padrão do feminino e que ela não tem. Outra questão a ser enfatizada refere-se ao entendimento de que tal característica seja um empecilho apenas para os diretores financeiros. E20 chega, inclusive, a alegar que em outras diretorias atributos tipicamente femininos influenciariam positivamente. Em um intertexto, sugere-se que a diretoria adequada às mulheres seria a de RH, relação pautada no estereótipo da mulher mãe e cuidadora.

(17) Mas assim, regra geral muita mulher, tanto é que um *monte de mulher pra trabalhar fica aquela falação* e um monte de homem pra trabalhar não fica aquela falação. Então, é engraçado, mas eu trabalho bem com homens e mulheres, *mas eu me dou melhor trabalhando com mais homens*. (E10)

(58) Ah... porque, por exemplo, eu sou diretora financeira, tenho que controlar para não gastar, *dizem que mulher é muito gastadeira (risos)*. Então, eu acho que é uma característica que atrapalharia, mas eu não me acho, eu acho que até *tenho a característica bem diferente da maioria das mulheres* porque dificilmente eu vou gastar, tipo vou para um shopping para gastar... então, isso também eu acho que *é uma característica que não é normal do feminino que eu tenha* que eu acho que me ajuda na minha posição que é a diretoria financeira. *Eu acho que em outras diretorias de repente algumas características femininas possam influenciar positivamente*, mas eu acho que na financeira, eu acho que não, talvez até esteja errada, mas eu acho que não tem. (E20)

Tem-se, desta forma, os principais atributos associados ao feminino que contribuem ou não para o trabalho executivo. Como eixos principais das características que são tidas como femininas observam-se a cautela, a qual se desdobra em jogo de cintura, autocontrole e flexibilidade, e a capacidade de organização e realização de múltiplas tarefas simultaneamente, levando ao apego aos detalhes e à versatilidade. Nesse sentido, percebe-se uma referência ao “estilo feminino de gestão”, corroborando os argumentos de autores como Bruschini e Puppim (2004), os quais ressaltam que determinadas qualidades associadas ao feminino são consideradas como diferenciais, vantagens competitivas no meio empresarial

Em contrapartida, tais características estão intrinsecamente relacionadas à submissão da mulher ao homem que se impõe, relacionando-se ao estereótipo da mulher maternal e generosa a qual se opõe ao do homem, pai rígido e castrador. Observa-se ainda que o autocontrole mencionado pelas enunciadoras relaciona-se a um maior cerceamento da conduta, mais evidente em alguns depoimentos em que uma das enunciadoras discute a importância do autocontrole para a manutenção de uma postura adequada ao trabalho. Em um interdiscurso com a temática da sedução, pode-se ainda afirmar que esse autocontrole se mostra relevante quando o que está em questão é o corpo da mulher, histórica e socialmente relacionado ao sexo.

Ambiguidade semelhante pode ser percebida no atributo da capacidade de organização e da versatilidade. Se tais características, por um lado, favorecem a dedicação da mulher ao trabalho e incrementam sua capacidade de implementação, por outro, estas podem desencadear em maior sobrecarga. Discute-se, ainda, se, permeando esse atributo, não está o estereótipo da mulher como dona do lar, estereótipo este ligado à socialização das mulheres desde a infância para o cuidado e organização, e à super-mulher, que tem o dever de realizar (e se contentar com) as múltiplas tarefas que lhe são destinadas dentro e fora do trabalho.

Já quanto aos atributos que prejudicam a execução do trabalho, ressaltam-se a mulher como “faladeira”, geradora de conflitos e consumista. Em conformidade com o apontado por Borges, Medeiros e Miranda (2008) observa-se que relacionada à mulher faladeira e geradora

de conflitos está a representação negativa da mulher fofoqueira e capaz de promover a cizânia no ambiente organizacional. E, por fim, a concepção de mulher como consumista está ligada à futilidade, muitas vezes associadas às mulheres no contexto atual.

7. Considerações Finais

A análise empreendida ilustrou como os ideais de gestão referidos por mulheres de negócio são influenciados pelas relações de gênero. O que foi referido como supostamente “neutro” ao gênero, no percurso semântico do trabalho executivo, traz implícitas ideias apropriadas na literatura gerencialista como pertencentes ao domínio masculino. A objetividade e a racionalidade exigidas para alcançar os resultados pretendidos a qualquer custo, embora não referidos como influenciados pelo gênero, pressupõem uma valorização do reconhecimento pelo outro e certa “*glamourização*” do trabalho executivo. O distanciamento e a superioridade, nitidamente ilustrados pela metáfora do “deus organizacional” (fragmento 04) seriam atributos necessários para alcançar a diferenciação por meio do poder.

Percebemos também que os ideais da função executiva guardam inúmeros embates. Questionamos se os atributos colocados pelas enunciadoras como distintivos da função estão mesmo destituídos das interfaces com o gênero. Se considerado que a função executiva até pouco tempo era ocupada prioritariamente e por homens, sendo até hoje em sua maioria masculina, pode-se discutir que a institucionalização de tais características perpassou necessariamente essa construção histórica efetivada pelos e para os homens. Entretanto, independentemente, argumenta-se que ao delinearem o que seria um executivo, para além das influências do gênero, essas mulheres acabam por delimitar um ideal de profissional, ideal este a ser seguido no exercício da atividade laboral.

Como atributos femininos valorizados no espaço organizacional, encontramos a multiplicidade de competências e a capacidade da mulher de se dividir entre diferentes atividades. É importante salientar que tais atributos, ao mesmo tempo em que contribuem para o desempenho gerencial e aproximam as mulheres do ideal de profissional para a função que exercem, as aproximam também das negatividades do executivo. Assim, o jogo de cintura, o autocontrole e a flexibilidade favoreceriam as capacidades de liderança e articulação, permitindo uma gestão mais integrada aos demais membros da organização e menos autoritária, aproximando-se do denominado modelo de liderança pós-heróica discutido por Fletcher (2004). Além disso, estes contribuiriam para a capacidade de negociação, incrementando as habilidades estratégicas dessas mulheres, atributo fortemente associado a um bom executivo. Por outro lado, revelariam uma mulher sedutora, interesseira e incapaz de se dedicar ao trabalho como um homem, já que leva para o espaço público suas preocupações “naturais” pelo cuidado com o outro, e também com a vida privada.

Em suma, os espaços simbólicos de gênero no topo da hierarquia organizacional ainda reservam às masculinidades um lugar privilegiado. Por isso, essa postura convencional ao longo do tempo ainda pauta parte dos comportamentos de pessoas em posições de comando, mesmo de mulheres. Entretanto, não podemos desconsiderar que tais mulheres trazem consigo manifestações singulares de suas feminilidades, seja em seu modo de comunicar, liderar e interagir com seus pares e subordinados. Assim, o estudo dessas características deve ser e aprofundado em novas pesquisas a fim de se entender as novas significações de feminilidades como parte da esfera pública da sociedade, em especial do mercado de trabalho executivo.

Referências

ALMEIDA, M. M. M. Pierre Bourdieu e o Gênero: Possibilidades e Críticas. **Série Estudos. IUPERJ** Instituto Universitário de Pesquisa do Rio de Janeiro. N. 94, setembro de 1997, p.3-56.

- ALVESSON, Mats; BILLING, Yvonne Due. Masculinities, Feminities and Work. In: ALVESSON, Mats; BILLING, Yvonne Due. **Understanding Gender and Organization**. 2. ed. London: Sage Publications, 2009. Cap. 2, p. 70-95.
- BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. B. Trabalho das mulheres executivas no Brasil no final do século XX. 2000. **Cadernos de Pesquisa**, v. 34, n. 121, jan./abr. 2004. p.105-138.
- CALÁS, M. B.; SMIRCICH, L. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In.: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (orgs) **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999
- ECCEL, C. L. Estudos de Gêneros nas Organizações: Implicações Teórico-Metodológicas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DA PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...**Rio de Janeiro-RJ, 2010
- FAIRCLOUGH, Norman. **Analysing Discourse: Textual analysis for social research** London:Routledge, 2003. 270 p.
- FAIRCLOUGH, Norman. **Discurso e Mudança Social: Tradução Izabel Magalhães**. Brasília: Universidade de Brasília, 2008. 320 p.
- FIORIN, J. L. **Linguagem e Ideologia**. 7 ed. São Paulo: Ática, 2003. 87 p.
- FLETCHER, Joyce K.. The paradox of postheroic leadership: an essay on gender, power, and transformational change. **The Leadership Quarterly**, Boston, p. 647-661. 01 jul. 2004.
- FONDAS, Nanette. Feminization Unveiled: Management Qualities in Contemporary Writings. **Academy Of Management Review**, Duke, v. 1, n. 22, p.257-282, 1997.
- FONTENELE-MOURÃO, Tânia M.. **Mulheres no Topo de Carreira: Flexibilidade e Persistência**. Brasília: Secretaria Especial de Políticas Para Mulheres, 2006. 89 p.
- GHERARDI, S. The gender we think the gender we do in our everyday organizational lives. **Human Relations**, v. 47, n. 6., 1994.
- HASSARD, J.; HOLLYDAY, R.; WILLMOT, H. Introduction: the body and organization. In: **Bodies and organization**. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications, 2000.
- HOLMES, Janet. Power and Discourse at work: Is Gender Relevant? In: LAZAR, Michele M.. **Feminist Critical Discourse Analysis: Gender, Power and Ideology in Discourse**. London: Palgrave Macmillan, 2005. Cap. 2, p. 31-60.
- KNIGHTS, David; KERFOOT, Deborah. Between Representation and Subjectivity: Gender Binaries and the Politics of Organizational Transformation. **Gender, Work And Organization**, Oxford, v. 11, n. 4, p.430-454, 01 jul. 2004.
- LINSTEAD, alison; THOMAS, Robyn "What do you want from me?" A poststructuralist Feminist Reading of Middle Managers Identities **Culture and Organization**, v.8, n.1, p 1-20, 2002
- LOURO, Guacira Lopes. **Gênero, Sexualidade e Educação: uma perspectiva pós-estruturalista**. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.
- MAINGUENEAU, D. **Termos-chave da análise do discurso**. Trad. Maurício Venício Barbosa e Maria Emília Amarante Torres Lima. Belo Horizonte. Editora UFMG, 2000.
- MAVIN, S.; BRYANS P.; WARING T. Unlearning gender blindness: new directions in management education. **Management Decision**, v.42, n. 3/4, 2004.
- OLESEN, V. Os feminismos e a pesquisa qualitativa neste novo milênio. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e Abordagens**. 2ª Ed. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2006.
- ROJO, Luisa Martín; ESTEBAN, Concepción Gómez. The Gender of Power: The Female Style in Labour Organizations. In: LAZAR, Michelle M.. **Feminist Critical discourse Analysis: Gender, Power and Ideology in Discourse**. London: Palgrave, 2005. Cap. 3, p. 61-89.
- TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J. O. **Sucesso e (In) Felicidade do Executivo**. São Paulo: Campus, 2007. 200p.