



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO

Ana Paula Rodrigues Diniz

Mulheres gerenciáveis?

Uma análise dos discursos sobre as mulheres na revista *Exame*

Belo Horizonte

2012

ANA PAULA RODRIGUES DINIZ

Mulheres gerenciáveis?

Uma análise dos discursos sobre as mulheres na revista *Exame*

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (CEPEAD) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração

Área de concentração: Estudos Organizacionais e Sociedade

Orientador: Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri

Belo Horizonte

2012

D585m
2012

Diniz, Ana Paula Rodrigues.
Mulheres gerenciáveis? : uma análise dos discursos sobre as
mulheres na revista Exame / Ana Paula Rodrigues Diniz. - 2012
147 f., enc. : il.

Orientador: Alexandre de Pádua Carrieri

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais.
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.

1.Executivas - Teses. 2.Trabalho feminino - Teses. 3.Feminismo -
Teses. 3.Administração – Teses. I.Carrieri, Alexandre de Pádua.
II.Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e
Pesquisas em Administração. III.Título.

CDD: 658.407



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora **ANA PAULA RODRIGUES DINIZ**, REGISTRO N° 495/2012. No dia 23 de maio de 2012, às 14:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 15 de maio de 2012, para julgar o trabalho final intitulado "**Mulheres Gerenciáveis? Uma Análise dos Discursos sobre as Mulheres na Revista Exame**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Estudos Organizacionais e Sociedade**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

() REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 23 de maio de 2012.

NOMES

Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof^a. Dr^a. Marlise Miriam de Matos Almeida
(FAFICH/UFMG)

Prof. Dr. Luiz Alex Silva Saraiva
(CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Antônio Moreira de Carvalho Neto
(PUC/ MG)

ASSINATURAS

Ao Amon, pela história de amor...

AGRADECIMENTOS

Agradecer... ação prazerosa e ao mesmo tempo difícil. Prazerosa pois é mais uma oportunidade de reconhecer a importância daqueles e daquelas que contribuíram, das mais diferentes formas, para e durante essa jornada tão intensa. Difícil pela certeza de que não conseguirei aqui reconhecer tudo e todos que participaram desse processo e pelo receio de não alcançar, por meio dessas breves palavras, a forma e a real medida desse sentimento, a gratidão.

Inicialmente, gostaria de agradecer ao professor Alexandre de Pádua Carrieri por sua presença tão importante em minha curta trajetória acadêmica, a qual se iniciou nas aulas de TA e na pesquisa realizada quando ainda estava no PET. As conversas, leituras, indagações, conselhos e também os “puxões de orelha” foram fundamentais para a construção de uma visão mais crítica sobre o mundo e especialmente sobre as organizações, a gestão e as relações de gênero. Agradeço também as oportunidades e o incentivo para que eu trilhasse caminhos próprios, tanto na dissertação de mestrado quanto nas pesquisas que realizamos desde a iniciação científica no NEOS, instigando-me a delimitar posicionamentos e a trazer outras perspectivas. Obrigada por me orientar e me desorientar, por abrir caminhos e fechar outros, por me encorajar a romper limites e por apontá-los.

Por falar em NEOS, gostaria de agradecer também a todas/os as/os colegas com quem dividi esses anos de trabalho. As vivências que compartilhamos não só nas pesquisas e atividades do grupo, como nas tardes que passamos na FACE foram de especial relevância para a minha formação, no sentido mais amplo que essa palavra possui. Agradeço especialmente à Bruna, ao Cláudio e ao Ivens pela parceria nas pesquisas e pelas discussões que tanto me ensinaram.

Agradeço também à professora Marlise Matos e aos professores Antônio Carvalho Neto e Luiz Alex Saraiva que gentilmente aceitaram participar desse momento tão importante, dedicando-se a ler, avaliar e aprimorar o trabalho realizado. À professora Marlise agradeço, ainda, a atenção com que me recebeu nos encontros que tivemos e a oportunidade de participar dos grupos de estudos do NEPEM. As discussões realizadas no último ano foram determinantes para os caminhos tomados na pesquisa e para minhas reflexões sobre o

feminismo e as relações de gênero. E ao professor Luiz Alex, agradeço os ouvidos atentos e conselhos gentis que também passaram toda a minha trajetória acadêmica.

Não poderia deixar de agradecer também a todos os professores e professoras que durante o mestrado tive a oportunidade de assistir às suas aulas, cursos e palestras. Agradeço especialmente aos professores Ivan Beck e Cássio Miranda pelas contribuições na construção do percurso metodológico e ao professor Norman Fairclough pela disponibilidade em discutir os resultados da pesquisa e indicar possíveis caminhos.

Um obrigado especial dedico aos meus familiares e principalmente aos meus pais, Ivete e Marcos, por sua intensa dedicação, por vibrarem com minhas conquistas, pelo aconchego nos momentos de frustração, pelo carinho e cuidado. Agradeço também ao meu companheiro Amon por todo o apoio e compreensão; pela atenção, paciência e disponibilidade; e pelos conselhos generosos. Obrigada pela nossa história de amor e por tudo o que ela representa, algo que as palavras não conseguem apreender.

Agradeço também aos meus amigos e amigas tão importantes nessa jornada: muito obrigada pelos ombros aconchegantes, “botecadas”, discussões, diversões etc. Agradeço especialmente: Ao vovô Daniel, por sua presença e apoio permanentes, por todas as palavras de conforto e de incentivo, pelo carinho acolhedor. Aos padrinhos Paulo e Pablo, por todas as vezes que me mandaram estudar e que me tiraram dos estudos, por se orgulharem dos meus caminhos e me estimularem a me lançar em novos desafios. À Bella, por se fazer sempre presente, pela lealdade constante e pelas “brincas” de irmã mais velha. À Raquel, pelos anos de parceria e companheirismo que vão muito além da vida acadêmica. À Ana Lu, pela amizade zelosa, pela doçura e gentileza. Ao Felipe, por todas as vezes que tentamos resolver os problemas do mundo e pela leveza contagiante. À Fefê, pelo apoio e colo tão carinhosos. À Mayumi, por nossa amizade versátil, que vai da filosofia à capoeira. E à Raquel Soares, por todas as experiências, angústias, alegrias e vitórias compartilhadas.

Por fim, agradeço ao CNPq, pela bolsa de estudos concedida, viabilizando a realização desta pesquisa.

RESUMO

A partir da análise de textos veiculados na revista *Exame*, objetivamos nesta pesquisa explicitar os discursos gerenciais-administrativos sobre as mulheres enquanto desprivilegiadas no espaço de trabalho. Para tanto, partimos de uma visão feminista de crítica comprometida com uma reflexão sobre como os gêneros são construídos e fixados por determinadas práticas discursivas e culturais, sobre como a ordem social é criada e sobre como a pluralidade e a diversidade são suprimidas. Como recurso metodológico e analítico, empregamos a análise crítica do discurso, buscando traçar os gêneros, os discursos e os estilos presentes no *corpus* de dados construído a partir dos últimos cinco anos da publicação enfocada. A análise dos textos selecionados permitiu-nos depreender dois discursos mais proeminentes, os quais denominamos “discurso feminista desapropriado” e “discurso gerencialista reiterado”. Tais discursos possuem similaridades e diferenças em relação tanto aos modos de representação dos objetos quanto aos gêneros, estilos e modos de intertextualidade aos quais estão inter-relacionados. As aproximações e os distanciamentos entre esses discursos levaram à configuração de uma ordem discursiva marcada pela heterogeneidade, construída em torno dos conflitos entre a homogeneização e a pluralização do feminino, a possibilidade e a impossibilidade de instrumentalização desse feminino e a representação do espaço de trabalho como favorável e desfavorável para as mulheres. Nesse contexto paradoxal, concluímos que as práticas discursivas estudadas podem ser vistas, concomitantemente, como alargadoras e como constituidoras da estrutura patriarcal, participando tanto da desconstrução de “verdades” próprias ao patriarcado moderno quanto do reforço à feminilidade tradicional, ainda que com novos contornos. Tais práticas, entretanto, podem ser entendidas como claramente reiteradoras das estruturas de dominação capitalistas, uma vez que se destinam à instrumentalização de atributos tidos como femininos e à melhor apropriação do mercado consumidor formado pelas mulheres. Nesse contexto, enfatizamos os limites dos discursos depreendidos sobre as mulheres enquanto desprivilegiadas no espaço de trabalho, na medida em que negociam avanços em troca de novos aprisionamentos.

Palavras-chave: discursos, feminismo, mulheres, revista *Exame*.

ABSTRACT

In this research we aimed to comprehend the managerial discourses about women as minorities on work space from the analysis of *Exame Magazine* texts. In order to do so, we began from a feminist and critical approach, compromised with a reflection about how genders are built and crystallized by cultural and discursive practices, and how social order is created, and how plurality and diversity are overshadowed. As methodological and analytical resource, we used Critical Discourse Analysis, aiming to apprehend the genres, discourses and styles on the texts collected from the last five years of the magazine. As result, we apprehend two main discourses: the expropriated feminist and the reinforced managerialist. Those discourses have similarities and differences related to ways of representation, genres, styles and intertextuality. The relations between them conducted to a heterogeneous discursive order, constructed around the conflict between feminine homogeneity and plurality, the possibility and the impossibility of use the feminine characteristics as organizational resource, and the representation of work space as favorable and unfavorable for women. In this paradoxal context, we discussed that the discursive practices apprehended may be seen as destabilizing and constructing the patriarchal structures, contributing to the deconstruction of patriarchal “truths” and, at the same time, reinforcing the traditional femininity though with new boundaries. However, those practices may be understood as a tool to reinforce the capitalist structures, since they are related with the utilization of characteristics seen as feminines in organizations, and with the exploration of feminine consumer market. In this context, we emphasized the limits of those discourses about women as minorities in job space, reinforcing that they constitute a fallacious proposal in terms of advances for women, since they negotiate advances in return of new imprisonments.

Keywords: discourses, feminism, women, *Exame* magazine.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACD: Análise Crítica do Discurso

ADM: *Archer Daniels Midland*

BCG: *Boston Consulting Group*

BRIC: Brasil, Rússia, Índia e China

CEO: *Chief Executive Officer*

EnANPAD: Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

EUA: Estados Unidos da América

IPEA: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

NEOS: Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade

P&G: *Procter & Gamble*

PIB: Produto Interno Bruto

RAE: Revista de Administração de Empresas

UFMG: Universidade Federal de Minas Gerais

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Síntese das categorias analíticas	70
Quadro 2: Distribuição das reportagens coletadas, por categorias de reportagem e critério de seleção	75
Quadro 3: Distribuição das reportagens selecionadas para a análise, por categorias de reportagem e critérios de seleção	76
Quadro 4: Reportagens selecionadas para a análise	76
Quadro 5: Síntese dos discursos depreendidos	122

SUMÁRIO

1. Introdução	12
2. Por alguns pontos de partida – o feminismo como pressuposto crítico, reflexivo e político.....	20
2.1. Sobre o feminismo.....	20
2.2. As identidades de gênero como <i>transperformances</i>	27
2.3. “Ideais” de gênero entre a tradição e a reinvenção.....	34
3. Situando a discussão – a gestão da diversidade como moldura da pesquisa no campo da Administração.....	46
4. Sobre os encaços e percalços – os caminhos metodológicos percorridos.....	53
4.1. Fundamentação teórica sobre os discursos	53
4.2. Em busca de um norteador para a análise.....	58
4.3. Estabelecendo limites para (e durante) a construção do <i>corpus</i>	72
5. Interrogando os textos – a análise discursiva das reportagens da revista <i>Exame</i>	80
5.1. A revista <i>Exame</i>	80
5.2. Entre o “feminismo desapropriado” e “gerencialismo reiterado”	86
5.2.1. Discutindo a entrada e ascensão das mulheres nas organizações.....	88
5.2.2. Mas de que mulheres está se falando?	107
5.3. Crítica aos consensos e dissensos entre o discurso feminista e o discurso gerencialista	121
6. Considerações finais.....	135
Referências	141

1. Introdução

A pesquisa que apresentaremos começou a ganhar contornos em 2009, quando iniciamos dois estudos centrados nas discussões sobre gênero no Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade (NEOS), da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Nessas pesquisas, de modo mais amplo, buscávamos compreender como homens e mulheres de negócio têm construído suas masculinidades e feminilidades no trabalho. Para tanto, enfocamos os relatos das/os entrevistadas/os, bem como abordamos o modo como as feminilidades e as masculinidades de executivas/os eram representadas nas principais revistas de negócio e nas revistas voltadas para os públicos masculino e feminino no Brasil. Nessa oportunidade, chamou-nos a atenção um argumento recorrente na fala dos sujeitos de pesquisa. Quando questionados sobre as diferenças de gênero no trabalho, muitos deles sustentaram um discurso sobre como as mulheres são, na atualidade, bem-vindas nas organizações, uma vez que “possuem” capacidades não observadas – ou observadas em menor medida – nos homens. Nesse contexto, a sensibilidade, o tato nas relações e a percepção aguçada, características tidas como femininas, foram enfatizadas como “competências” importantes para o desempenho profissional (CARRIERI, 2010; 2011).

Interessados em investigar mais profundamente esses discursos sobre a diversidade de gênero, primeiramente, nos voltamos para as teorias gerenciais, em busca de trabalhos já realizados sobre a temática. Nessa busca, encontramos uma teoria ou, mais propriamente, uma proposta gerencial para lidar com a diversidade – não só de gênero – nas organizações, chamada “gestão da diversidade”. A gestão da diversidade, apresentada de modo mais detalhado na terceira seção deste trabalho, pode ser entendida como uma proposta gerencial comprometida com o cumprimento de metas relacionadas à contratação de pessoas pertencentes a grupos minoritários e com a adoção de práticas gerenciais que visem diminuir as possíveis desvantagens da diversidade e potencializar suas vantagens. Esta foi desenvolvida como uma alternativa à implementação de políticas de ação afirmativa governamentais nas empresas e ganhou maior proeminência nos países da América do Norte, a partir de 1970, no Brasil, a partir de 1990 (FLEURY, 2000; GALEÃO-SILVA; ALVES, 2002; 2004).

Entre as possíveis vantagens dessa proposta, autores como Cox Jr e Blake (1991), Fleury (2000) e Mendes (2004) destacam: atração e retenção de talentos dentre os grupos minoritários; aumento da capacidade de inovação; melhoria na solução de problemas; e melhor atendimento do mercado consumidor, também reconhecido como diverso. Já entre as desvantagens, são ressaltados principalmente prejuízos na coesão entre as/os empregadas/os e problemas de comunicação entre os membros, observados em grupos mais heterogêneos (MENDES, 2004; HANASHIRO; CARVALHO, 2005). Tendo em vista as possibilidades tanto de vantagens quanto de desvantagens para o desempenho dos grupos de trabalho, Silva e Luna (2004) e Hanashiro e Carvalho (2005) discutem que o desafio da gestão estaria justamente em adotar medidas administrativas que permitissem reverter ao máximo as desvantagens e intensificar as vantagens de equipes mais diversas, fazendo com que a diversidade, agora um recurso, se transformasse em valor para a empresa (FLEURY, 2000).

Em coerência com essa proposta, já nas publicações acadêmicas pudemos perceber a reverberação do discurso sobre a possibilidade de uso de atributos tidos como femininos, colocados como um dos focos das práticas gerenciais. Em pesquisa realizada em empresas brasileiras, Hanashiro, Godoy e Carvalho (2004) observaram que a preocupação com as mulheres se desdobra em duas instâncias. A primeira, denominada “competência sem preconceito”, se volta para a garantia de contratação de mulheres qualificadas para cargos ocupados tipicamente por homens. A segunda, nomeada “competência feminina”, relaciona-se com o reconhecimento de que as mulheres reuniriam determinados atributos que levariam a desempenhos superiores em alguns cargos. Somam-se a isso as outras possibilidades para as quais a diversidade em geral acena, destacadas acima (COX Jr.; BLAKE, 1991; MENDES, 2004).

Assim, como defendem Galeão-Silva e Alves (2004), sustentando as propostas de gestão da diversidade está a ideia de tratar as peculiaridades entendidas como típicas dos grupos minoritários como recursos passíveis de serem gerenciados em prol do desempenho das equipes e das organizações, de modo mais amplo. Tal possibilidade de instrumentalização e utilização desses “recursos” se mostra ainda mais visível quando se observam a diversidade de gênero e os “recursos” especificamente femininos que as mulheres poderiam oferecer para as empresas. É quando se fala sobre mulheres que se vê uma maior especificação de quais atributos são passíveis de ser utilizados, saindo da abstração das possibilidades de

contribuição das minorias em geral e passando para o emprego de características pontuais associadas ao feminino para a melhoria do desempenho e o alcance do lucro, como se pode observar no estudo de Hanashiro, Godoy e Carvalho (2004). As mulheres, nesse contexto, passariam a ser vistas como uma vantagem competitiva para as empresas (SEGNINI, 1997; OLIVEIRA; OLIVEIRA; DALFIOR, 2000; MELO, 2001; 2003).

Nesse cenário de valorização das oportunidades que as minorias, de modo geral, e as mulheres, em particular, poderiam trazer para as empresas, vemos na gestão da diversidade uma “inversão” de argumentos. As políticas de ação afirmativa governamentais passam a ser colocadas como socialmente injustas, na medida em que se ancorariam no favorecimento, e não no mérito. As políticas de diversidade, por sua vez, não só seriam mais justas, baseadas na meritocracia, como também trariam benefícios para as empresas, conduzindo à criação de valor nas organizações (FLEURY, 2000; GALEÃO-SILVA; ALVES, 2004). Desse modo, o discurso sobre a instrumentalização estava inserido nas discussões sobre como superar as desigualdades nas empresas, sendo colocado como uma causa para que a gestão atente para a diversidade interna e se volte para sua ampliação, rompendo com o padrão historicamente dominante nos espaços de trabalho: homem, branco, heterossexual, cristão, sem deficiências.

Tendo em vista essa contextualização, buscamos neste estudo compreender os discursos gerenciais-administrativos contemporâneos sobre as minorias, abordando especificamente os discursos sobre as mulheres, historicamente desprivilegiadas em razão da dominação masculina. A suposição da qual partimos é a de que esse discurso gerencial, na tentativa de justificar o espaço das mulheres no mercado de trabalho, reifica uma dada forma de feminilidade – tradicional – e a coloca como mais um recurso para o desempenho organizacional. E, ao fazê-lo, esse discurso não só reforça os estereótipos de gênero como também abre espaço para novas formas de dominação, de ordem capitalista, na qual os corpos generificados femininos estão em questão, conformando um “novo” objeto de troca.

A fim de desenvolver tal estudo, nos voltamos para a análise de textos midiáticos com foco na revista de negócios *Exame*. A opção por este enfoque se deu, primeiramente, pelo espaço privilegiado e legitimado que as diferentes mídias ocupam nas sociedades contemporâneas. Segundo Fairclough (1995), a mídia cumpre uma função informacional e de veiculação de um conjunto de discursos construídos no espaço público, como o científico e o político, para o âmbito privado, da família, dos negócios e do comércio. Tais informações são transmitidas e,

muitas vezes, recebidas como apresentações neutras e transparentes dos eventos sociais, colocando-as não como uma representação, uma determinada visão da realidade, mas como “verdades” sobre os fatos enunciados. Fairclough (1992) alerta que, ao veicular essas “verdades”, a mídia exerce seu caráter ideológico, contribuindo para a construção de sistemas de crença e posições de sujeitos, na maior parte das vezes, orientada para o controle e a reprodução social. Nesse sentido, Moraes (2010) argumenta que a mídia atua no gerenciamento da vida social, produzindo, inclusive, efeitos de divisão e desigualdades.

Fischer (2002) acrescenta que a mídia deve ser entendida como um “dispositivo educacional”, na medida em que participa ativamente da construção das subjetividades contemporâneas, oferecendo saberes que se destinam à “educação” das pessoas. Para a autora, a mídia não constitui apenas uma fonte básica de informação e lazer, conformando também uma instância de produção e circulação de valores, concepções e representações, vinculada a um aprendizado cotidiano sobre quem somos, como devemos nos comportar, o que devemos fazer com nossos corpos e como devemos reconhecer pessoas e grupos. O caráter “educacional” da mídia se mostra especialmente importante devido ao tipo específico de revista que enfocamos: as de negócio. Tais revistas são voltadas explicitamente para a proposição de práticas gerenciais, apontando para o que é desejável ou não nas empresas e conferindo legitimidade para determinadas práticas como “coisa certa a ser feita”. Como afirmam Wood Jr e Paes de Paula (2002), estes periódicos, de modo geral, têm ditado modismos administrativos e servido de referência para gerentes, consultoras/es, estudantes e, até mesmo, professoras/es de administração.

A escolha pela análise das revistas de negócio se deu também pelo fato de estas veicularem em suas reportagens uma série de textos e discursos distintos, como os científicos e os organizacionais. Nesse sentido, ao enfocarmos esse tipo de revista, partimos do pressuposto de que nelas encontraríamos textos fortemente marcados pela intertextualidade tanto com textos científicos produzidos no campo da Administração quanto com falas de gestoras/es e especialistas, constituindo um conjunto mais complexo de textos e posicionamentos. Observamos ainda que, conforme apontado por Eccel, Grisci e Tonon (2010), por meio do estudo das revistas de negócio é possível aproximar-se do discurso administrativo em voga, legitimado por *experts* e pelo público-alvo, constituído por gestoras e gestores. Nesse sentido, tais mídias constituem importantes termômetros sobre os assuntos privilegiados no campo

administrativo, além de expressarem como gestoras/es percebem certos fenômenos organizacionais (HANASHIRO; CARVALHO, 2005).

Salientamos, contudo, que as diferentes mídias não veiculam os textos na íntegra e de modo descontextualizado. Conforme discutido por Fischer (2001; 2002), a mídia não é um lugar apenas de divulgação e circulação de diferentes discursos, mas também de construção de um discurso próprio. Esta duplica os discursos em uma dada sociedade, mas sempre de um modo particular, com uma linguagem específica. Neste contexto, enfatizamos a escolha especificamente pela revista *Exame* em detrimento das tantas outras possibilidades de revistas de negócio em circulação no Brasil. A seleção da revista *Exame* para análise se deu por esta ser a mais tradicional e de maior expressividade e circulação no país, sendo ainda hoje reconhecida como a “principal fonte divulgadora de ideias sobre as modificações organizacionais e tecnológicas das empresas” (DONADONE, 2000, p. 5).

Assim, nesta pesquisa, objetivamos, a partir da análise de textos veiculados na revista *Exame*, compreender os discursos gerenciais-administrativos sobre as mulheres enquanto desprivilegiadas no espaço de trabalho. Tal objetivo geral desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

- Compreender como o/s contexto/s de trabalho vivenciado/s pelas mulheres e a/s identidade/s de gênero são representados nos textos selecionados.
- Analisar os possíveis norteadores de práticas gerenciais delineados com base nas representações da/s identidade/s de gênero e do/s contexto/s de trabalho vivenciado/s pelas mulheres.
- Discutir em que medida esses norteadores participam da defesa da inserção das mulheres e da mitigação dos preconceitos na esfera do trabalho ou da reprodução de estereótipos e da criação de exclusões neste espaço.
- Observar, em caso de defesa da inserção das mulheres na esfera do trabalho e da mitigação dos preconceitos, quais são os limites e as possibilidades desse discurso.

Para a realização desta pesquisa, partimos de uma visão feminista de crítica (MATOS, 2000a; 2000b). É importante evidenciar desde já, em concordância com Auad (2003, p. 13), que ainda que muitas pessoas associem o feminismo à “imagem de mulheres que detestam homens, queimam sutiãs e que, como Napoleão, desejam dominar o mundo, detendo todo e qualquer poder”, o feminismo *não é nada disso*. Trata-se, sim, de um movimento político constituído por mulheres – e, por que não, homens – que voltam um olhar crítico contra o sistema econômico, político e social no qual estão inseridas, combatendo o machismo, o sexismo e a desvalorização da mulher e do feminino. O objetivo maior do movimento é superar as opressões relacionadas aos sistemas de gênero, contribuindo para o alcance da igualdade substantiva, de direitos e possibilidades, entre homens e mulheres. Busca ainda que o poder na sociedade seja “compartilhado”, e não que “passe” das mãos dos homens para as das mulheres, contrapondo-se a uma suposta guerra dos sexos (AUAD, 2003).

Afirmamos ainda que o feminismo, de forma mais precisa, deveria ser tratado no plural – feminismos –, na medida em que configura um movimento diverso, no qual coexistem diferentes abordagens. De acordo com Auad (2003), os feminismos representam diferentes grupos de mulheres com desejos, ideais e valores distintos. Para a autora, se, de um lado, há elementos que diferenciam tais abordagens, de outro, há objetivos e ideais que as aproximam. Calás e Smircich (1999a, p. 276, grifo no original) destacam que os feminismos e, em especial, as teorias feministas são, genericamente, “discursos *críticos*” que buscam a crítica do *status quo* e que, portanto, são sempre políticos. Entretanto, tais abordagens variam quanto ao grau de crítica e à natureza da política, resultando em agendas de caráter tanto reformista quanto transformadora da sociedade.

Dentre as possibilidades de abordagem, selecionamos uma perspectiva feminista que compreende a construção das identidades de gênero como fruto da interseção entre corpos, discursos e práticas e que busca não postular a subjetividade de mulheres e homens em termos binários e oposicionais. Além disso, em coerência com Gherardi (2003), refutamos as abordagens que sejam marcadas por um esforço frenético para inserir as mulheres e dar a elas receitas para se adequarem às organizações, que enfatizem a homogeneidade em detrimento das diferenças e que coloquem a/s feminilidade/s como um recurso. Seguindo os apontamentos da autora, afirmamos que a abordagem feminista adotada está comprometida com uma reflexão crítica sobre como os gêneros são construídos e fixados por determinadas

práticas discursivas e culturais, como a ordem social é criada e como a pluralidade e a diversidade são suprimidas.

A apresentação dos pressupostos feministas adotados foi realizada na segunda seção deste trabalho. Primeiramente, na subseção “Sobre o feminismo”, enfocamos a contingência das estruturas sociais e da dominação masculina, a defesa do sujeito descentrado e a crítica ao binarismo e ao essencialismo. Tendo em vista a centralidade do conceito de gênero para as abordagens feministas de modo geral, no subtópico “As identidades de gênero como *transperformances*” debatemos o conceito adotado. Ressaltamos nesta seção o caráter performático do gênero, o qual é entendido como um complexo processo de estilização dos corpos, que se dá nas múltiplas experiências vivenciadas pelos sujeitos em relação a diferentes vetores de força, como alteridade, afeto, pulsões, desejos e discursos. Por fim, no terceiro subtópico, “‘Ideais’ de gênero entre a tradição e a reinvenção”, buscamos traçar um retrato – parcial e limitado – do ideal de feminilidade preponderante na modernidade ocidental e discutir como tal ideal tem sido questionado em tempos de modernidade tardia.

Na terceira seção, como já pontuado, apresentamos brevemente as proposições da gestão da diversidade, entendida como a discussão no campo da Administração da qual este trabalho se aproxima. Na quarta seção, retratamos os caminhos metodológicos trilhados. Nesta, primeiramente no subtópico “Fundamentação teórica sobre os discursos”, apontamos a abordagem discursiva adotada, a qual compreende os discursos em seu caráter constitutivo da realidade social. Em seguida, na seção “Em busca de um norteador para a análise”, apresentamos a Análise Crítica do Discurso (FAIRCLOUGH, 1992; 1995; 2003), como suporte metodológico empregado, perpassando pelas categorias para a operacionalização da análise. Ao final desta seção, no terceiro tópico, expomos os procedimentos adotados para a seleção dos textos analisados, apontando os recortes estabelecidos para e durante a construção do *corpus*.

Na quinta seção, enfocamos a análise dos textos e a exposição dos resultados alcançados. Para tanto, inicialmente, apresentamos o objeto de análise, a revista *Exame*, perpassando brevemente pela história do periódico e contextualizando tanto suas características enquanto instância enunciadora nos processos de comunicação quanto a do leitor ideal para o qual constrói e destina os textos. Em seguida, apresentamos os discursos depreendidos, apontando as aproximações e os conflitos que estabelecem entre si, para, logo após, delinear algumas

críticas acerca dos possíveis efeitos sociais que esses discursos sugerem. Na sexta seção, finalizamos este trabalho, pontuando algumas considerações finais e ressaltando as reticências e interrogações que este nos suscitou.

2. Por alguns pontos de partida – o feminismo como pressuposto crítico, reflexivo e político

2.1. Sobre o feminismo

Nesta seção, discutiremos os pressupostos que nos nortearam na realização deste estudo, os pontos de partida críticos, reflexivos e políticos que atravessaram a escolha e construção metodológica e o processo de análise dos textos selecionados. Tais pressupostos são debitários principalmente das tradições de pensamento feministas, constituindo, assim, uma visão feminista de crítica (MATOS, 2000a; 2000b). A discussão que travaremos perpassará três eixos centrais, os quais estão inter-relacionados. No primeiro eixo, delinearemos o que entendemos por estruturas sociais, enfatizando sua historicidade. Com base nisso, destacaremos o caráter contingente da dominação masculina e de seus efeitos. No segundo eixo, abordaremos a concepção de sujeito que compõe a perspectiva adotada, enfocando tanto sua constituição multidimensional quanto sua capacidade de atuação política. No terceiro eixo, apresentaremos o que entendemos por gênero, conceito ao qual dedicamos a próxima subseção. Salientamos que, ao refletir sobre esses pontos, intentamos explicitar os pressupostos a partir dos quais partimos na realização deste trabalho e nos posicionar entre as possibilidades de abordagem feministas, sem com isso tratá-las como homogêneas ou reduzi-las às características apresentadas.

O primeiro ponto a ser destacado refere-se ao caráter histórico-social e, portanto, contingente das estruturas. Na perspectiva adotada, compreendemos as estruturas como derivadas das práticas e eventos sociais. Não acreditamos que as relações estabelecidas entre instituições, discursos e práticas, as quais marcam as hierarquias e desigualdades sociais, sejam determinadas por uma estrutura imperativa, como o capitalismo, a linguagem ou o inconsciente, e tampouco sejam definidas por uma ordem superior de poder ou autoridade, emanada exclusivamente dos interesses de um grupo específico. Refutamos também a noção de que tais estruturas tenham existência descolada de suas instâncias de produção, apesar de

reconhecemos que essas estruturas não podem ser facilmente reduzidas às ações por meio das quais são realizadas. Assim, em concordância com Calás e Smircich (1999b) e Butler (2006), entendemos que as estruturas sociais abarcam o complexo jogo por meio do qual as ações são tomadas e que é à medida que são sucessivamente realizadas, reidealizadas e reinstituídas nas práticas que estas se consolidam.

Relacionado a este pressuposto está outro também adotado neste estudo, referente à constituição dos significados e das “verdades”. De acordo com a perspectiva defendida, o significado é construído de modo radicalmente dependente da pragmática do contexto. Como enfatizam Joanilho e Joanilho (2009), as verdades emergem das práticas e também por meio delas se dissipam, implicando o caráter provisório de tais asserções de verdade. Destacamos ainda que tais asserções estão sempre permeadas pelas relações de poder-saber que marcam uma sociedade, desencadeando efeitos diversos (FOUCAULT, 2008; MESQUITA, 2008; BUTLER, 2010). Assim, ressaltamos que, segundo a perspectiva enfocada, nenhum discurso pode ser entendido como despropositado ou pode ser tomado de modo acrítico como um discurso mestre, determinante de todos os outros.

No entanto, é importante enfatizarmos que entender as “verdades” deste modo não implica adotar o relativismo como eixo da discussão. Como afirmam Joanilho e Joanilho (2009, p. 85), a verdade “não é relativa, é provisória, verdadeira, mas local. Não se estende ao longo do tempo, não é um pedaço da Verdade, não é uma má-compreensão, nem engano, é só uma verdade provisória e local”. Nesse contexto de afirmação da contingência, cabe-nos refletir sobre como as verdades – existentes, reais – são construídas historicamente, a que tipo de cristalizações e totalizações conduzem e que tipos de relações de desigualdade articulam. Isso nos leva a considerar que parte do compromisso da perspectiva feminista adotada se volta para o questionamento das centralizações e universalizações realizadas, “que, ao visarem um estatuto de verdade universal, operam totalizações redutoras” (RODRIGUES, 1997, p. 3). Enfim, trata-se de um processo de interrogação que não finda em si mesmo, mas busca abrir espaços para novas perspectivas (CÁLAS; SMIRCICH, 1999b; RITZER; GOODMAN, 2006).

Salientamos ainda que, ao questionarmos as universalizações, não estamos abandonando ou nos desfazendo da categoria “universal”, pendendo para o niilismo político. O que se pretende com esse questionamento é colocar o universal sob permanente crítica, atentando-se para as

possíveis exclusões às quais conduz. Nesse sentido, abrimos mão de um universal imperialista e colonizador em prol da construção de outros universais, universais contingentes (BUTLER, 1998; MATOS, 2008) permanentemente abertos a contestações e pensados “em termos de um ato constitutivo, construtivo e sempre tenso de *tradução multicultural* muito mais do que de tradição, dominação ou colonização” (MATOS, 2008, p. 346, grifos no original). Universais estes para os quais as pesquisas feministas podem contribuir em termos tanto de contestação da colonização presente quanto de reflexão sobre outros universais com potenciais emancipatórios.

A partir das considerações sobre o caráter contingente das estruturas e da crítica às verdades universais, questionamos a totalização da dominação patriarcal. Butler (2010) sustenta que algumas abordagens feministas, na urgência de fortalecer a aparência de representatividade de suas reivindicações, acabaram por atribuir um *status* universal ao patriarcado, colocando toda e qualquer experiência de subjugação das mulheres como equivalente. No entanto, ao universalizar uma dada configuração do patriarcado, a categoria construída com o intuito de basear a luta contra a opressão, tornou-se, ela própria, uma categoria opressora, na medida em que reduzia a vivência do patriarcado a uma forma específica e, por consequência, negligenciava as distintas formas nas quais as relações de gênero são vivenciadas por diferentes mulheres em diferentes contextos histórico-sociais. Badinter (2005, p. 53) reitera que a ideia simplificadora e unificadora de dominação masculina, este conceito “que abarca tudo”, evitou, assim, que se pensassem as relações entre os gêneros em sua complexidade e historicidade, favorecendo esquemas de entendimento simplistas e excludentes.

De modo distinto, na perspectiva feminista adotada, reconhecemos a contingência da dominação masculina. Tal compreensão abre espaço para observarmos as reconfigurações históricas das estruturas de dominação. Essa permite ainda que entendamos a opressão por gênero na interface que estabelece com outras, como as raciais, étnicas, de classe etc., sem, com isso, apontarmos um modo de opressão como determinante dos demais. Isso nos leva a considerar que as vivências da dominação masculina possuem peculiaridades relacionadas aos contextos histórico-sociais nos quais as mulheres estão inseridas e às interseções de suas experiências generificadas com experiências de outra ordem. Reconhece-se, nesse sentido, que uma mulher, negra, mãe, solteira, empregada doméstica, de meia-idade, pobre, adepta ao candomblé e residente em uma favela carioca, terá uma vivência da dominação masculina

diferente de uma mulher branca, jovem, casada, executiva, católica e de classe média alta, ainda que se possam traçar proximidades.

É importante destacarmos, por fim, que ao afirmarmos a contingência da dominação masculina, não estamos colocando-a como uma ficção, algo inexistente. Como afirma Badinter (1991), a opressão por gênero é um fato indiscutível: a história das mulheres – há dois mil anos, pelo menos – está marcada pela desvalorização, injustiça e discriminação. O que se busca com a (re)afirmação dessa contingência é tornar a nossa compreensão do patriarcado sempre aberta a novas contestações e questionamentos, conferindo maior porosidade para a incorporação de novas demandas. Pretendemos, com isso, entender o patriarcado como um “universal contingente” (BUTLER, 1998; MATOS, 2008), o qual, sem abrir mão da afirmação da universalidade, mantém um espaço sempre aberto para a tradução multicultural dessa universalidade, evitando – ou mantendo uma vigília permanente para – que essa não se torne uma categoria opressora.

Ainda amparados na crítica à totalização, questionamos as concepções de sujeito de base cartesiana e humanista. Este pode ser compreendido como o sujeito autônomo, livre e autoconsciente, do qual emanaria todo o conhecimento e a ação moral e política. Conforme apontado por Mariano (2005), tal concepção de sujeito implica certa homogeneidade ou unidade, uma homogeneidade que é ideologicamente posicionada – do lado masculino – e que esconde em sua suposta universalidade sua especificidade. A autora acrescenta que tal proposição enseja uma noção de sujeito essencialista, totalizante e excludente, na medida em que ignora as especificidades. Nesse sentido, ela observa que a crítica ao sujeito, partindo do feminismo, deve centrar-se em dois pontos-chave: a crítica de um sujeito masculino universal; e a crítica à essencialização do sujeito, seja por “sexo” ou classe social. Retomando as ideias de Butler (2010 [2003]), Mariano (2005, p. 485) afirma que essas críticas evidenciam que tal

[...] noção de sujeito est[á] marcada por particularidades que se pretend[em] universais e, na medida em que pretend[em] universalizar as especificidades do homem branco, heterossexual e detentor de propriedades, este sujeito torna-se uma categoria normativa e opressora.

De modo contrário, enfatizamos a constituição de um sujeito descentrado, o qual é construído em relação a múltiplas dimensões e localizado social e historicamente. A ênfase na construção multidimensional dos sujeitos vai ao encontro do conceito de *transperformance*, desenvolvido por Matos (2000a; 2000b; 2001a; 2001b), o qual será aprofundado na próxima subseção. Com

base nesse conceito, reconhecemos que os sujeitos se constroem no atravessamento entre diferentes dimensões. Nesse sentido, estes devem ser entendidos como o efeito das múltiplas experiências vivenciadas ao longo de suas histórias individuais, em relação não só aos padrões de sociabilidade e discursos, como também ao inconsciente, ao sensível, aos desejos, às emoções e ao corpo.

Vale destacar que, ao enfatizarmos as variadas dimensões ou vetores de força operados na construção dos sujeitos, refutamos a ideia de que estes sejam constituídos apenas ou sobretudo nos discursos. Como afirma Fairclough (2003), se há alguma verdade na afirmação de que os sujeitos são constituídos pelo ou no discurso, essa é parcial. Os sujeitos são, realmente, efeitos dos e estão pré-posicionados nos discursos. Entretanto, isso não é tudo o que são. A totalização dos discursos na construção dos sujeitos falha em reconhecer que os sujeitos também fazem, criam e mudam as coisas. Esta é problemática, também, na medida em que negligencia a importância do corpo, do engajamento prático dos sujeitos com o mundo que os cerca, o qual se inicia antes mesmo do aprendizado da linguagem e persiste por toda a sua vida.

É importante considerarmos ainda que os sujeitos, entendidos nesses moldes, nunca são autônomos, *self-made*, independentes. Esse sujeito, descentrado não só pelos discursos, mas também pela alteridade, pelo inconsciente e pela história, é sempre vulnerável e dependente de algo que lhe escapa. Destacamos também que este sujeito não é o início de nada, mas sim o resultado, sempre postergado, de todos os processos vivenciados ao longo de sua história. Como afirma Butler (1998, p. 22),

[...] se o sujeito é constituído pelo poder, esse poder não cessa no momento em que o sujeito é constituído, pois esse sujeito nunca está plenamente constituído, mas é sujeitoado e produzido continuamente. Esse sujeito não é base nem produto, mas a possibilidade permanente de um certo processo de resignificação, que é desviado e bloqueado mediante outro mecanismo de poder, mas que é a possibilidade de retrabalhar o poder.

Matos (2000b) observa, ainda, que entender os sujeitos em sua multidimensionalidade implica reconhecer a pluralidade em sua constituição. Tal concepção de sujeito oferece subsídios para o questionamento dos binarismos estéreis, os quais engendram uma hierarquia de valor por meio da subordinação de um dos termos da oposição. Especificamente no que diz respeito aos binarismos de gênero, ressaltamos que a postulação de lugares fixos e naturalizados para homens e mulheres serve à dominação, na medida em que reifica determinadas identidades e

ofusca a complexidade do real em favor de esquemas simplistas e restritivos (MARIANO, 2005; BADINTER, 2005; BUTLER, 2010). Além disso, tais cristalizações das identidades não só rejeitam as diferenças por meio da definição *a priori* das possibilidades de configuração do gênero na cultura, como também estão sempre descontextualizadas, analítica e politicamente, de outras categorias como classe, raça, etnia e “outros eixos de relações de poder, os quais tanto constituem a ‘identidade’ como tornam equívoca a noção singular de identidade” (BUTLER, 2010, p. 21).

Nesse contexto, Louro (1997) discute que um dos compromissos do feminismo reside na desconstrução da oposição binária entre o masculino e o feminino e na problematização das identidades de gênero, levando-se sempre em conta sua complexidade e pluralidade. Uma das questões fundamentais residiria em reconhecer

[...] que “homem” e “mulher” são ao mesmo tempo categorias vazias e transbordantes; vazias porque elas não têm nenhum significado definitivo e transcendente; transbordantes porque, mesmo quando parecem fixadas, elas contêm ainda dentro delas definições alternativas negadas ou reprimidas (SCOTT, 1995, p. 11).

Pontuamos, por fim, que, assim como discutimos anteriormente em relação à categoria do “universal”, ao se descentrar o sujeito não estamos abrindo mão do conceito ou decretando sua morte. Como afirma Butler (1998), intenta-se com isso “abrir” o termo para uma reutilização ou ressignificação, incorporando novos sentidos antes não autorizados. Deste modo, a autora aponta que

Recusar-se a pressupor, isto é, a exigir a noção do sujeito desde o início, não é o mesmo que negar ou dispensar essa noção totalmente; ao contrário, é perguntar por seu processo de construção e pelo significado político e pelas consequências de tomar o sujeito como um requisito ou pressuposição da teoria (BUTLER, 1998, p. 14).

Assim, observamos que ao descentrarmos o sujeito não estamos, também, destruindo qualquer possibilidade de existência de um “sujeito do feminismo”¹, por meio do qual se possam pautar as ações e demandas políticas. Concordamos com Louro (1997) e Badinter (2005) quando

¹ É importante destacar que, ao se falar de sujeito do feminismo, não se está mencionando as mulheres, sujeitos históricos e reais que estão efetivamente engendrados nas relações sociais. Tampouco refere-se a um sujeito genérico “mulher” que represente uma essência a todas as mulheres (MARIANO, 2005). Ao se falar de sujeito do feminismo, estamos nos referindo ao sujeito político colocado em questão nas movimentações em um campo político e que garantiria a viabilidade e existência do movimento feminista (BUTLER, 2010).

discutem que *nenhuma* identidade deve ser tomada como uma identidade mestre, na medida em que esta sempre enfrentará dificuldades de levar em consideração a diversidade da realidade. Acrescentamos, com base em Butler (2010), que a constituição de uma identidade para o sujeito do feminismo a fim de embasar a ação política, acima de trazer benefícios, pode acarretar em fragmentação e opressão. Para a autora, de um lado, o estabelecimento de uma representação política e linguística *a priori* atuaria como termo para estender a visibilidade e a legitimidade das mulheres nos processos políticos; de outro, no entanto, tal representação definiria os critérios pelos quais as mulheres deveriam se construir para serem reconhecidas como sujeitos políticos. Desse modo, a representação, construída com o intuito emancipatório, se mostraria uma formação discursiva com função normativa, a qual estabeleceria a “verdade” sobre a categoria das mulheres.

Tendo em vista tais questões, Butler (2010) discute que tal identidade deve estar sempre aberta ao questionamento e à inserção de novas demandas até então excluídas. Esta deve também ser construída na interseção com componentes como raça, etnia, classe, idade, sexualidade etc. E, ao contrário do defendido por outras abordagens, o componente gênero, nessa ótica, não se mostra determinante em relação aos outros, assim como se considera não ser possível postular qualquer “condição primária de opressão” (BUTLER, 2010, p. 34). Nesse sentido, a autora atenta para a necessidade de se construir outra forma de política feminista, a qual “tome a construção variável da identidade como um pré-requisito metodológico e normativo, senão como um objetivo político”. A construção do sujeito do feminismo se tornaria, portanto, uma posição política conformada num campo movediço de ação e reflexão (COSTA, 1998). E a desconstrução da identidade, nesse sentido, não deve ser entendida como desconstrução da política, mas como o meio pelo qual é possível estabelecer como políticos os próprios termos sobre os quais a identidade é articulada (BUTLER, 2010).

Outro conceito estruturador da abordagem feminista adotada é o de gênero. Mediante a centralidade deste construto, a próxima seção será dedicada à discussão sobre ele. Ressaltamos, como pontuado no início deste tópico, que o feminismo é, neste trabalho, entendido em sua heterogeneidade, no qual termos centrais, como gênero, estão em processo e disputa. Para a perspectiva adotada, selecionamos um conceito de gênero que evidencia a pluralidade das experiências generificadas do ser humano, entendendo-o como *transperformances*, conforme proposto por Matos (2000a; 2000b; 2001a; 2001b).

2.2. As identidades de gênero como *transperformances*

Neste trabalho, partimos do argumento de Louro (1997) de que os gêneros – fundamentalmente sociais, relacionais e históricos – fazem parte das identidades dos sujeitos. Tais identidades, em concordância com Matos (2000a; 2000b; 2001a; 2001b), podem ser compreendidas como *transperformances*² de gênero. Segundo a autora, as *transperformances* constituem um processo dinâmico de estilização do corpo, que se dá por meio da repetição de atos, gestos e comportamentos, de modo a reproduzir ou a contestar as estruturas – patriarcais e heteronormativas – do gênero, em determinado espaço-tempo. Tal estilização é vista como o resultado, sempre inacabado, do atravessamento de diferentes “corpos-sujeitos” por múltiplas dimensões que, apesar de interpenetráveis, não se esgotam umas nas outras. Nesse sentido, sociabilidade, alteridade, corporalidade, erotismo, sexualidade, afetividade e emocionalidade compõem vetores de força operados na construção de posições identificatórias de gênero, para além do vetor discursivo.

Segundo Matos (2000b), as *transperformances* constroem-se em referência a dimensões simbólicas e culturais. As culturas podem ser entendidas como horizontes simbólicos construídos intersubjetivamente, nos quais as práticas e eventos sociais se desenrolam. Nestas, as pessoas (inter)agem tanto em conformidade com a tradição, reproduzindo padrões estruturados social e historicamente, quanto se dispõem a mudanças e questionamentos, conduzindo a resultados imprevisíveis. Nesse sentido, Oliveira (2004) argumenta que estes horizontes conferem sentido e direções às ações humanas e, ainda que não possam ser reduzidos a ações específicas, não estão descolados delas. De modo contrário, o autor sustenta que são essas mesmas ações e práticas que instituem, atualizam e alargam tais horizontes, conferindo-lhes fluidez.

Com base em Simmel (1971), Matos (2000b, p. 38) discute que as culturas possuem um caráter dual, tendo facetas objetivas e subjetivas. As culturas objetivas constituem “o

² Como será ressaltado nessa seção: “O prefixo ‘trans’ acrescentado à posição original de Butler [gênero como *performance*] remete ao mesmo tempo, tanto ao aspecto dinâmico (de movimento, fruição e transformação) quanto ao ponto de vista de atravessamento e transversalidade de inúmeros vetores e fronteiras de forças que vão ser operados para erigir ou definir uma posição identitária e identificatória de gênero” (MATOS, 2001a, p. 20).

complexo de produtos idealizados e executados pelo ser humano (com sua lógica imanente)”. Já as culturas subjetivas são “a forma pela qual os indivíduos assimilam e utilizam tais produtos para o crescimento próprio, pessoal (utilizando-se da lógica desdobrada da própria subjetividade)”. Ressaltamos que, de acordo com esse conceito, não é possível haver culturas subjetivas sem as objetivas, já que a condição para a incorporação de tais produtos é a produção e presença deles nas culturas objetivas. No entanto, ainda que parcialmente independentes e autônomas, as culturas objetivas não existiriam sem as culturas subjetivas, dado que é na produção das últimas que se institui e atualiza as primeiras. Nesse sentido, argumentamos que, apesar de atribuímos maior autonomia às culturas objetivas, os dois planos encontram-se imbricados, sendo interdependentes.

Amparada nesses construtos, Matos (2000b) discute a existência de dois planos culturais de gênero, em relação aos quais as *transperformances* se desenvolvem. Por culturas de gênero a autora entende

[...] *um conjunto articulado e articulável de ideias, padrões de comportamento, meios simbólicos, significados, práticas, sentidos e valores resultantes do dispêndio de energia humana na produção, construção e cultivo sociais, que definem posições, lugares, papéis e funções cultivados por um ou por outro sexo (ou ainda a ausência de alguma caracterização deste tipo), e que cumprem a tarefa de marcar social, situacional e historicamente (no tempo e no espaço) determinado plano relacional de gênero* (MATOS, 2000b, p. 40, grifos no original).

Tais culturas podem ser compreendidas a partir de dois planos inter-relacionados: as culturas objetivas de gênero; e as culturas subjetivas de gênero. Construída social e historicamente, a cultura objetiva de gênero tem se apresentado por séculos como “cultura objetiva fálica de gênero”, cuja configuração é relativamente estável, autônoma e duradoura, relacionada com as dinâmicas próprias dos contextos de dominação masculina. Deste modo, a cultura objetiva fálica de gênero dá sustentação a relações tradicionais e patriarcais, pautadas pela assimetria de forças entre homens e mulheres e pela valorização do masculino em detrimento do feminino. Como discutiremos de modo mais detalhado na seção seguinte, tal dimensão, especialmente no Ocidente moderno, é também profundamente marcada pela oposição entre esfera pública e esfera privada, com a subordinação da segunda à primeira, e pela condenação das mulheres à esfera privada (MATOS, 2000b).

Retomando Butler (2006; 2009; 2010), salientamos, ainda, que a cultura fálica pode ser entendida em termos da estrutura rígida de regulação e normalização dos gêneros em relação

à qual as *transperformances* se constroem. Segundo a autora, as normas do gênero atuam por meio da construção da matriz de heterossexualidade compulsória, uma “grade de inteligibilidade cultural por meio da qual os corpos, gêneros e desejos são naturalizados” (BUTLER, 2010, p. 216). Esta matriz institui um modelo de inteligibilidade dos gêneros, o qual postula que, para que os corpos sejam coerentes e façam sentido ou, em outras palavras, para que sejam legíveis no espaço e no tempo (BUTLER, 2009), “é necessário haver um sexo estável, expresso por um gênero estável, que é definido oposicional e hierarquicamente por meio da prática compulsória da heterossexualidade” (BUTLER, 2010, p. 216). A autora ressalta ainda que os limites da matriz de gênero são estabelecidos por um discurso cultural hegemônico, baseado em estruturas binárias, e que tais limites definem quais configurações de gênero assumem o lugar do “real” na cultura.

No mesmo sentido, Oliveira (2008) discute que a fundação do desejo heterossexual demanda uma relação de oposição assimétrica entre o feminino e o masculino, construções sócio-históricas que estabelecem algumas características como naturais aos “machos” e às “fêmeas”. A partir dessas criações, instituem-se quais identidades de gênero devem ou não existir, impondo regras e significados às diferentes formas de sexualidade. Assim, a heterossexualidade, entendida como natural e compulsória ao ser humano, conduz a uma sexualidade dual, conectando, via relações de causalidade ou expressivas, o sexo biológico; um conjunto determinado de comportamentos, atos e condutas tidos como específicos ou naturais a um ou outro “sexo”; e o “efeito” destes na manifestação do desejo por meio da prática sexual (OLIVEIRA, 2008; BUTLER, 2010).

A construção e a cristalização de tais categorias identitárias ao longo do tempo, de acordo com Butler (2010, p. 59), produzem “a aparência de substância, uma classe natural do ser”. Em outras palavras, a repetição persistente dos atos, gestos e comportamentos que compõem certas configurações culturais do gênero constitui performativamente e ao longo do tempo uma identidade com aparência de essência ou de uma fixidez interior. Cria-se, assim, uma *ilusão* de um núcleo interno e organizador do gênero, a qual é mantida a fim de regular a sexualidade nos termos da estrutura de heterossexualidade reprodutora.

Nesse contexto, o sexo é discursivamente apontado como *causa* (FOUCAULT, 1979), “como uma essência interior que tanto produz como torna inteligível todo tipo de sensação, prazer e desejo como específicos de um sexo” (BUTLER, 2010, p. 141). Como afirma Butler (2010),

retomando Foucault (1979), os prazeres corporais, de um ponto de vista causal, passam a ser interpretáveis como manifestações ou signos que decorrem especificamente do sexo. Nesse esteio, o sexo é apresentado como uma natureza intocada, anterior à cultura, a partir da qual todos os atos e gestos associados ao gênero se tornam legíveis. Butler (2010) destaca que a partir do momento em que a “causa” dos desejos, gestos e atos é fixada no interior do “eu” todas as práticas disciplinares e as regulações políticas que fabricam os gêneros aparentemente coerentes são ocultadas. O sexo essencializado ou naturalizado torna-se, dessa forma, ontologicamente imune às relações de poder e à historicidade, mascarando as relações de poder a partir das quais foi produzido.

Com a naturalização bem-sucedida, algumas configurações de gênero assumem o lugar do “real” ou do natural em detrimento de outras, instituindo e consolidando regimes de poder e de opressão masculina e heterossexista. Tais configurações são apresentadas como a “verdade” sobre o sexo, distinguindo o que seriam o homem e a mulher “verdadeiros”, oposições discriminadas e assimétricas entre “feminino” e “masculino”, entendidos como atributos significativos de “macho” e “fêmea”. A constituição desses espectros implica a “proibição” cultural de que determinadas formas de identidade possam existir; ou seja, aquelas nas quais o gênero não decorre do sexo e/ou nas quais as práticas sexuais relacionadas ao desejo não decorrem nem do sexo, nem do gênero. Nesse sentido, certas identidades de gênero são colocadas como falhas do desenvolvimento ou impossibilidades lógicas, na medida em que não se enquadram nas normas de inteligibilidade cultural (BUTLER, 2010).

Vale destacar que a produção das identidades de gênero com base nos ideais regulatórios se dá em termos estratégicos. Segundo Butler (2010), o caráter estratégico se deve à finalidade de sobrevivência cultural e ao contexto de situação compulsória no qual se desenrolam, de formas variadas, as identidades de gênero. Tal caráter estratégico se mostra mais evidente quando se considera que em sistemas rigidamente regulados a produção das identidades de gênero está associada a consequências punitivas (BUTLER, 2010). Butler (2009) enfatiza que aqueles que não vivenciam as normas do gênero de maneira apropriada sofrem sanções, como assédio e violência, chegando até à morte.

Enfatizamos, no entanto, que tratar o gênero como *performance* – que neste trabalho acrescentamos o prefixo *trans*, em concordância com Matos (2000b; 2001a) – estrategicamente direcionada não equivale a tratá-lo como resultado de um voluntarismo

radical. Butler (2009) discute que seria um erro considerar que o gênero e a sexualidade possam ser construídos totalmente com base em decisões deliberadas. Para ela, mesmo quando um sujeito opta por mudar ou reconstruir seu gênero ou sexualidade isso ocorre com base em desejos que, muitas vezes, escapam ao próprio sujeito. Além disso, essas identidades não se constroem sem constrangimentos. Como aponta a autora, antes mesmo da possibilidade de executar qualquer ação, os sujeitos são acionados por uma miríade de discursos contraditórios e heterogêneos. E, ainda que intentem refazer seus gêneros radicalmente, eles estão sempre cercados pelas normas que buscam combater (BUTLER, 2009).

Salientamos, ainda, que refutar o voluntarismo radical não implica apontar para a construção dessas identidades como determinadas pelas normas com as quais se relacionam. As identidades de gênero não são cópias fidedignas da norma. Estas se desviam dos objetivos iniciais da lei, formulando múltiplas possibilidades de sujeitos que tanto ultrapassam como abrangem os limites do que é culturalmente inteligível em um dado momento. No gênero, como em outros dramas sociais rituais, a repetição é ao mesmo tempo reencenação e nova experiência de um conjunto de significados estabelecidos socialmente. Nesse sentido, a repetição dos atos e gestos que compõem o gênero é sempre uma negociação de poder (BUTLER, 2009; 2010). Como afirma Butler (2009, p. 3, tradução nossa), “não há gênero sem reprodução de normas que ponha em risco o cumprimento ou a violação dessas mesmas normas, abrindo a possibilidade de uma reformulação da realidade do gênero por meio de novas formas”.

Nesse sentido, ressaltamos a segunda faceta das culturas de gênero, referente às “várias outras ‘alternativas culturais subjetivas de gênero’, construídas a partir de diferentes inserções identificatórias em suas próprias dinâmicas de gênero (diferenciadas ‘culturas subjetivas de gênero’)” (MATOS, 2000b, p. 40). Segundo Matos (2000b), as culturas subjetivas de gênero conformam o modo particular pelo qual os sujeitos assimilam e utilizam os produtos idealizados e executados nas culturas objetivas. Estas se constroem a partir da agência dos sujeitos generificados, os quais, ao adotarem uma estilística de gênero transformadora, participam da ressignificação e reorientação das representações e práticas tradicionais.

Assim, Matos (2000b) destaca que as culturas subjetivas de gênero são responsáveis por contextualizar as culturas objetivas, remarcando os elementos normativos e os valores

estereotipados que as compõem. O reconhecimento da inter-relação entre os planos culturais e do caráter transformador das culturas subjetivas de gênero abre espaço para evidenciar as possibilidades de transformação e reinvenção históricas do plano estrutural. A autora acrescenta que, ao abordar as culturas e identidades de gênero, assume-se o caráter mais coletivo das primeiras e o mais subjetivo das segundas. Isso, contudo, não indica que as culturas subjetivas de gênero sejam externas e que as identidades de gênero sejam internas. Ambas são *transperformances* construídas no atravessamento entre diferentes dimensões.

Nesse contexto, Matos (2000b) afirma que ambas – identidades e culturas – devem ser entendidas como *fronteiras*, que pressupõem limites alternantes entre as esferas. Estas demarcam territórios possíveis, estabelecendo limites, sempre passíveis de transformação, para as sexualidades e os gêneros. “[S]ão contornos, por sua vez, de uma *fronteira viva* em constante tensão e movimento, onde ‘corpos-sujeito’ se aventuram no processo de individuação e subjetivação” (MATOS, 2000b, p. 255, grifos no original). Dessa forma, a autora discute que

São várias as possibilidades de encontros fronteiriços (conflitos) para as referências culturais e identitárias de gênero; todas elas são criadas e recriadas no tempo e no espaço, na relação emocional/afetiva/pulsional/alteritária/cultural, consciente e inconsciente, com os outros e com o mundo (MATOS, 2000b, p. 130-131).

O entendimento das identidades e culturas de gênero como *fronteiras* remete, justamente, ao caráter plural, cambiante e desconhecido delas. Como afirma Matos (2000b), os territórios do gênero, sexualidade e corpo apontam sempre para além das normas, evidenciando a própria dinamicidade das identidades de gênero, entendidas como *fronteiras vivas*. Tal visada teórica enfatiza ainda o caráter plural das identidades de gênero, as quais conduzem a múltiplas e imprevisíveis possibilidades. Diante disso, sustentamos que as identidades de gênero devem ser vistas como “um devir, um construir de que não se pode dizer com acerto que tenha uma origem ou um fim”, e não “como coisa substantiva ou marcador cultural estático” (BUTLER, 2010, p. 59 e 163). Nesse contexto, a construção de uma identidade de gênero como “verdadeira” em detrimento de outras se mostra uma fantasia instituída e inscrita nos corpos.

Ao adotarmos o conceito de identidades de gênero como *transperformances*, negamos tanto o essencialismo material-biológico quanto o linguístico-discursivo ou cultural, enfatizado em outras discussões sobre gênero (BUTLER, 1998; 2010). O corpo não é visto como a origem

de nada, sendo também construído na trajetória identificatória dos sujeitos. No entanto, também não é visto como matéria insignificante, papel em branco a ser “preenchido” pela cultura ou discursos. O corpo constitui um dos vetores de força ativos na construção dos *transperformativos* de gênero. Como discutido por Matos (2001b, p. 12),

[...] a materialidade dos corpos, enquanto fluxo dinâmico de forças, é um território onde se constroem, na concomitância e simultaneidade (portanto, nunca numa relação de exterioridade), as fronteiras generificadas da identidade tanto individual/subjetiva, quanto coletiva/social.

Nesse sentido, o corpo é *também* entendido como uma prática. Não é “um ‘resto’ ou um mero depósito inerte das experiências”: este é também marcado pelo caráter transformacional, conduzindo à construção contingente de variadas performances corporeográficas (MATOS, 2001b, p. 15).

De forma mais ampla, ressaltamos que as *transperformances* atravessam fronteiras não só entre o biológico e o social e entre a carne e o símbolo, mas também entre o individual e o coletivo, o masculino e o feminino, a estabilidade e a instabilidade etc. Assim, refutamos os binarismos, saindo da lógica do “isso ou aquilo”, e partimos para a lógica do “isso e aquilo”. Reconhecer esse “e” entre as instâncias, o qual marca justamente o movimento do atravessamento entre dimensões por vezes entendidas como excludentes, implica compreendemos as identidades de gênero como eminentemente paradoxais, complexas e contraditórias. Implica ainda reconhecer que, especialmente em tempos de destradicionalização cultural, no qual coexistem – não sem conflitos – formas sociais tradicionais fortemente arraigadas com outras em processos de reinvenção, essas identidades transitam dinamicamente entre a tradição e a renovação, demarcando feminilidades e masculinidades tradicionais e reinventadas (MATOS, 2000a; 2000b; 2001a; 2008).

Na próxima seção, buscaremos esboçar a construção de um ideal de feminino tido como preponderante na modernidade ocidental, a fim de pontuar o que entendemos pela esfera tradicional e patriarcal que marca este contexto. Tal apresentação nos será útil não só para refletirmos sobre as dimensões tradicionais e reinventadas em relação às quais as *transperformances* de gênero se constroem, mas também para pautarmos a análise dos textos que apresentaremos mais à frente. É importante, contudo, deixar desde já sinalizado que o esboço que se segue é apenas um retrato parcial e limitado de um contexto muito mais complexo. Trata-se de um esforço de compreensão do contexto de dominação masculina e de

destraditionalização na modernidade tardia que não se pretende a esgotar – e nem julgamos possível – as múltiplas causas e elementos que o conformam.

2.3. “Ideais” de gênero entre a tradição e a reinvenção

Nesta seção, buscaremos delinear um retrato sobre a situação de dominação masculina, atentando para como na modernidade ocidental os binarismos entre público/privado, civil/natural, masculino/feminino foram construídos e relacionados. Pretendemos com essa discussão refletir sobre como a dominação masculina operou (ou tem operado) historicamente a exclusão das mulheres do espaço público e, portanto, da esfera do trabalho remunerado capitalista, e como essa exclusão tem sido desestabilizada na modernidade tardia. Buscamos, ainda, fazer um esboço da matriz de inteligibilidade dos gêneros preponderante neste período histórico, mostrando como determinadas configurações de gênero foram cristalizadas e colocadas como os modos “verdadeiros” de ser mulher e como isso tem sido alterado na contemporaneidade. Tal retrato será de especial valia no direcionamento das análises realizadas, ajudando-nos a mapear os eixos de tradição e de reinvenção que recortam os textos e discursos analisados.

Nesse percurso, partimos dos apontamentos de Pateman (2003) sobre a construção daquilo que denomina “patriarcado moderno”. Segundo a autora, as instituições políticas modernas foram pensadas e constituídas com base nas proposições formuladas, a partir dos séculos XVII e XVIII, pelos teóricos do contrato social clássico. De acordo com esses teóricos, uma nova forma de sociedade civil e de direito político foi estabelecida por meio de um contrato original, ao qual a autoridade legítima do Estado e a legislação civil são referenciadas. O contrato original seria a origem da liberdade de todos os indivíduos, os quais, nascidos livres, deveriam estabelecer relações igualitárias por meio de acordos mútuos – os contratos reais – para que fossem legítimas.

Pateman (2003) observa que existem diferentes interpretações sobre o contrato original, construídas a partir de histórias hipotéticas sobre o estado natural. Uma seria a de que os homens, no estado natural, teriam aberto mão das inseguranças da liberdade total em prol da liberdade civil e equitativa, assegurada via Estado. Por meio do contrato estabelecido, a liberdade universal seria conquistada na sociedade civil, garantindo condição igualitária para todos os adultos enquanto indivíduos. Os contratos estabelecidos nessa “nova” sociedade seriam vistos como ações nas quais os indivíduos exercem sua liberdade, como se estivessem reproduzindo o contrato original estabelecido. Outra interpretação sugere que a liberdade foi alcançada pelos filhos ao renegarem a sujeição natural aos pais. Nessa versão, a liberdade seria acompanhada da suplantação do regime paterno, formulando uma “nova ordem pós-patriarcal”.

Pateman (2003), entretanto, discute que essas leituras negligenciam que há questões além da liberdade envolvidas nesse contrato. Para a autora, o contrato social pressupõe outro contrato, o sexual. As histórias sobre o contrato sexual mostram como a liberdade na sociedade civil se sustenta numa nova forma de dominação dos homens sobre as mulheres. “A metade perdida da história conta como uma forma caracteristicamente moderna de patriarcado se estabelece. A nova sociedade civil criada através do contrato original é uma ordem social patriarcal” (PATEMAN, 2003, p. 16). Nesse sentido, ela argumenta que o contrato original não só não se contrapõe ao patriarcado como cria os meios para que uma nova forma de patriarcado emerja: o patriarcado moderno.

Segundo Pateman (2003), contar a história do patriarcado moderno significa mostrar como a diferença sexual se transfigurou em uma diferença política sobre a qual a sociedade civil foi concebida. Nesta forma de patriarcado, as diferenças entre o que é ser “homem” e o que é ser “mulher” são vistas como decorrentes da natureza, conduzindo a diferentes tipos de racionalidades. Tais racionalidades, então “sexualizadas”, são tomadas de modo hierarquizado, sendo a racionalidade tida como naturalmente feminina colocada como inadequada ou insuficiente para que as mulheres participem como iguais na vida pública. Ao analisar a obra “Ensaio sobre o caráter, os costumes e o espírito das mulheres”, de Antoine L. Thomas, Badinter (1991) exemplifica com clareza como tal associação é realizada. Thomas, ao elaborar o ensaio sobre as mulheres em 1772, afirma que

A natureza as fez impacientes e inaptas à atenção concentrada; são irracionais, e incapazes de grande criação. Os estudos importantes que condicionam a erudição também não são para elas. As mulheres não têm o “espírito da ordem”, nem a memória dos fatos e das ideias que são necessárias ao trabalho intelectual (BADINTER, 1991, p. 22).

Thomas nega também o espírito político ou moral que garantiria às mulheres autonomia para agirem por si mesmas, para participarem da vida política e organizativa dos Estados onde estão inseridas (BADINTER, 1991). Pateman (2003) destaca que, segundo essa visão, as mulheres seriam naturalmente incapazes de sublimar as paixões. Ao contrário dos homens, elas não teriam a capacidade de utilizar a razão para dominar seus impulsos, sua sexualidade, tendo maior propensão para a desordem.

Pateman (2003) discute que a incapacidade natural das mulheres, defendida por esses autores, estava intrinsecamente relacionada a sua capacidade de engravidar. Segundo a autora,

O corpo de um “homem” é muito diferente do das mulheres. O corpo dele está rigidamente encerrado dentro dos limites, mas o das mulheres é permeável, seus contornos mudam de forma, estando sujeitos a processos cíclicos. Todas essas diferenças estão sintetizadas no fenômeno corporal natural do nascimento. O nascimento biológico simboliza tudo que torna a mulher incapaz de entrar no contrato original e de se transformar em indivíduo civil, capaz de legitimar os termos dele (PATEMAN, 2003, p. 145).

Para Ortner (1979), a atribuição de características naturais às mulheres está associada ao corpo feminino e à função de procriação natural, pelo menos até então, específica das mulheres. Menstruação, alterações hormonais, gravidez e parto constituem experiências corporais mais orientadas para os processos naturais, com destaque para a reprodução da espécie. Entretanto, as mulheres não eram vistas como de toda natureza: elas também eram consideradas seres humanos que falam, pensam, interagem e agem entre si e com os homens. Enquanto seres humanos, a elas também foi “dada” a capacidade de transcendência do natural, a qual se materializaria na maternidade, para a qual foram naturalmente condicionadas.

Badinter (1985, p. 146) expõe que no último terço do século XVIII operou-se uma transformação nas mentalidades, na qual o papel e a representação da mãe modificaram-se radicalmente. Nas ciências, viu-se uma multiplicação das publicações que não só justificavam o amor de toda mãe pela/o filha/o por meio de explicações biológicas – o famoso “instinto materno” – como também recomendavam às mães que cuidassem pessoalmente de suas/seus filhas/os e as/os amamentassem. Tais recomendações se mostravam ainda mais prementes se

considerada a importância da função materna para a espécie e para a sociedade. A autora observa, nesse sentido, que, diferentemente do Antigo Regime, no qual a autoridade paterna era enfatizada para se docilizar os súditos do rei, nesse período histórico o foco se voltou para a produção de indivíduos saudáveis e educados, “seres humanos que serão a riqueza do Estado”, os quais deveriam ser “produzidos” por suas mães.

O papel materno era colocado também como fonte de felicidade suprema. Seria ainda o passaporte para a igualdade inexistente, como discute Badinter (1985, p. 146-7):

Era o discurso da felicidade e da igualdade que as atingia acima de tudo. Durante quase dois séculos, todos os ideólogos lhes prometeram mundos e fundos se assumissem suas tarefas maternas: “Sede boas mães, e sereis felizes e respeitadas. Tornai-vos indispensáveis na família, e obtereis o direito de cidadania”.

Nesse contexto, viu-se fortalecer no centro da família nuclear e patriarcal burguesa a glorificação do laço materno e do amor entre marido e esposa. A mãe deveria nesta família não só ser a responsável pela geração, alimentação, criação e preparação das/os filhas/os para a inserção na sociedade como também ser o lugar de conforto e amor para o marido, que enfrentava a vida pública no cotidiano (OLIVEIRA, 2004). Como afirma Badinter (1985, p. 183), o não atendimento a essas demandas estava associado a punições. Negar-se à adequação era como negar a própria natureza e “é mal, moral e fisicamente, desobedecer à natureza. Nas entrelinhas, para todos [os] moralistas, quem diz ‘lei da natureza’ diz ‘lei divina’. E não é bom desobedecer a Deus”.

Oliveira (2004) destaca ainda que a função materna das mulheres não foi enfatizada apenas no âmbito do Estado e das Ciências. As Igrejas cristãs cumpriram um papel fundamental no reforço desse ideário sobre a mulher mãe. A esse discurso somavam-se as demandas pela castidade, as quais sustentavam a necessidade de controle sobre as paixões, a moderação e a pureza sexual e mental. Esse ideal fica evidente na exaltação da “santa mulher”, Virgem Maria, aquela que se sacrifica por seu filho e conserva seu corpo casto. Rodrigues (2003) afirma que esse discurso moralizador reiterado pela Igreja juntava-se a outros, como dos Estados, voltado para a regulação da sexualidade feminina.

De modo oposto e incomensurável, os homens foram apresentados como responsáveis e comedidos, levando ao estabelecimento de relações equilibradas e estáveis. A racionalidade e a lógica também foram apontadas como elementos presentes das masculinidades. Tais

atributos, contudo, não dispensavam também a bravura, quando requisitadas em momentos adequados, como nas guerras e nos esportes. Nesse sentido, Oliveira (2004) coloca o ideal ocidental de masculinidade imperante como um encontro entre o trabalhador – disciplinado, racional e provedor – e o guerreiro – bravo e viril. Enfim, a antípoda de um ideal tradicional de feminilidade, o qual passava pela fragilidade, sensibilidade, delicadeza, comedimento público, insegurança e instabilidade.

Como resultado de tal operação as mulheres foram identificadas com a natureza, dotadas de uma incorrigível incapacidade que inviabilizava sua participação nos contratos. Os homens, por sua vez, enquanto detentores das capacidades necessárias, eram vistos como membros legítimos a participarem da vida pública. A capacidade de subordinar os impulsos naturais à razão, entendida como masculina, colocava-os em um patamar de superioridade e os associava àquilo que é da ordem do cultural, do civil, que deveria controlar e regular a natureza e, por consequência, as mulheres. Assim, a categoria “indivíduo”, que se pretendia universal, mostrava sua parcialidade. Somente os homens eram indivíduos, apenas eles desfrutavam da liberdade e igualdade política e a fraternidade se anunciava masculina. A diferença sexual, desse modo, constituiu uma diferença política entre a liberdade e a sujeição, inviabilizando que as mulheres fossem reconhecidas como sujeitos de direitos como os homens (PATEMAN, 2003).

Entretanto, assumir a impossibilidade de participação das mulheres nos contratos seria explicitar a contradição que calca a constituição da sociedade civil. Ao colocá-las como incapacitadas de participarem de todo e qualquer contrato, os ideais de igualdade e liberdade enfatizados seriam flagrados em sua parcialidade. Nesse sentido, à mulher foi reservada a participação em um contrato, o de casamento, do qual ela participava como subordinada aos interesses e direitos do marido. Interessante colocar que o marido, nos moldes do contrato, detinha a propriedade de sua esposa, podendo fazer dela o que bem entendesse (PATEMAN, 2003). Somava-se a isso a construção de leis omissas para a regulamentação do espaço privado, normatizado por meio dos contratos de casamento estabelecidos pelos códigos civis (OLIVEIRA, 2004).

No Brasil, a incapacidade civil e política da mulher casada foi legalmente instituída a partir do século XIX. Como apontado por Rodrigues (2003), os códigos civis inspirados no Código Napoleônico, legitimavam a incapacidade e a subordinação da esposa à autoridade do marido,

conferindo a ele poder quase absoluto. De 1823 até 1867, período no qual vigoraram as Ordenações Filipinas, publicadas em Portugal desde 1603, ao marido conferia-se o direito de exigir a obediência da mulher; de escolher o lugar para fixação do domicílio conjugal; de representar os interesses da esposa e da família em atos judiciais e extrajudiciais; e de administrar os bens do casal. A ele era também garantido o direito de “correção física”, o qual autorizava os maridos a infligirem castigos corporais às esposas e, até mesmo, matá-las em casos de adultério, direito extinto em 1890.

O Código Civil promulgado em 1915 manteve o caráter conservador dos instrumentos jurídicos passados. A incapacidade da mulher casada se perpetuava, e ao marido eram garantidos a chefia da sociedade conjugal, a administração dos bens e o exercício exclusivo do pátrio poder, ficando a cargo da esposa apenas em caso de morte ou incapacidade do marido. Além disso, ficavam expressos no Código a necessidade de autorização prévia do marido para o exercício de profissão por parte das mulheres e o direito do marido de anulação do casamento caso a mulher não fosse mais virgem. Nesse sentido, Rodrigues (2003) salienta que as normas decretadas revelavam que o casamento era a principal fonte de desigualdades para as mulheres. Para justificar essas desigualdades, reclamava-se a necessidade protetiva da mulher, dada a sua sensibilidade e fraqueza, assim como sua incapacidade de agir em nome da família.

Tais normas buscavam também regular e controlar a sexualidade das mulheres e, por consequência, operavam em torno do controle da fecundidade feminina. Rodrigues (2003) discute que, ainda que a legislação regulasse a (in)capacidade e os deveres das mulheres casadas, a vida e a conduta das não casadas também estavam em questão. Em uma época de nenhuma liberdade sexual, a sexualidade das mulheres só era permitida nas relações matrimoniais oficialmente formalizadas – uniões livres eram intensamente repreendidas. Assim, as mulheres tinham que escolher entre a submissão ao arbítrio e poder do marido no casamento e o não exercício da sexualidade. Somavam-se a isso as pressões sociais que recaíam sobre homens e mulheres para o casamento, sendo isso colocado como consequência natural e espaço de realização da vida da mulher, já que viabilizava a maternidade (RODRIGUES, 2003; OLIVEIRA, 2004). Rodrigues (2003, p. 98) salienta que, neste contexto, ainda que de forma indireta, a lei atuava como fator de controle da sexualidade e,

por consequência, da fecundidade feminina. “É a sexualidade, é o corpo feminino que precisa ser escondido, guardado, retirado da vista”.

Destacamos, ainda, que como esposa a mulher era apresentada tanto como um corpo feminino, ao qual o homem terá direito de acesso sexual, quanto como uma dona de casa. Deste modo, Pateman (2003) aponta que as relações conjugais faziam – e ainda fazem – parte da divisão sexual do trabalho. Para a autora, o contrato de trabalho pressupõe o contrato de casamento, na medida em que a construção do trabalhador demanda que o homem tenha uma esposa que cuide de suas necessidades cotidianas. Oliveira (2004, p. 66-7) reitera tal argumento afirmando que “[d]izer que a esfera pública é domínio do homem é esquecer que ele recebeu legalmente o poder de dominação também na esfera privada, porém aí ele tinha uma governanta para cuidar dos fluxos e processos domésticos”.

Enquanto participante legítima apenas dos contratos de casamento, as mulheres tinham na família e, portanto, na esfera privada seu lugar. Rodrigues (2003), ao analisar o desenvolvimento histórico da legislação brasileira e a construção da dicotomia público/privado nos aparato jurídico nacionais, enfatiza que os séculos XVIII e XIX marcaram a exclusão das mulheres da cidade de forma ainda mais radical que anteriormente. A esfera privada foi identificada como espaço da família e do parentesco, com sua ordem de subordinação natural característica. Essa se construiu, entretanto, em oposição e ao mesmo tempo em relação à esfera pública, a qual foi colocada como o lugar do civil, do civilizado, dos direitos políticos. Nesse contexto, a sujeição da mulher ao homem ficou enclausurada na esfera privada, vista como natural e apolítica, tornando-se, assim, irrelevante para o mundo público e civil.

É importante destacar, contudo, que o direito patriarcal enquanto direito dos homens sobre as mulheres não se restringe à esfera privada, propagando-se por toda a sociedade civil. Conforme elucidado por Pateman (2003, p. 29), o patriarcado não é puramente familiar. “O contrato original cria a sociedade civil patriarcal em sua totalidade”. Uma prova de como o direito patriarcal perpassa a sociedade como um todo está no fato de que a esfera do trabalho capitalista está inteiramente permeada pelas relações patriarcais. Como enfatiza a autora, os atributos e as capacidades que permitiram que os homens fossem trabalhadores em detrimento das mulheres são os mesmos que os tornaram aptos a ser um “indivíduo” na sociedade moderna.

Entender esse discurso que permeou as instituições modernas como hegemônicos não implica dizer também que nesse momento não havia vozes conflitantes até mesmo entre os contratualistas discutidos por Pateman (2003). Badinter (1985, p. 170) enfatiza como, entre outros autores, Montesquieu em diversos momentos questionou a desigualdade existente entre homens e mulheres. A autora argumenta que para Montesquieu a natureza não submeteria a mulher ao homem e que, nesse contexto, o poder de subordinação conferido ao segundo era uma tirania. Se elas se submetiam é “porque são mais doces do que eles e, portanto, têm mais humanidade e mais razão”, causa que não residiria na natureza, mas na educação dada ou recusada às mulheres.

Salientamos também que enfatizar o patriarcado não implica entender que as mulheres simplesmente se submeteram a essas condições sem resistências. Ainda que impedidas legalmente de trabalhar sem a autorização do marido até 1962, as mulheres ocupavam diferentes postos de trabalho. Lobo (1992) destaca que elas compunham parte expressiva da classe trabalhadora na Primeira República brasileira, alocadas principalmente em cargos operários e como costureiras, e que estavam presentes também nas lutas operárias e na imprensa, com destaque para a imprensa anarquista. O mesmo se dava em relação aos arranjos familiares, os quais diferenciavam-se do modelo familiar burguês instituído. Rodrigues (2003) evidencia, nesse sentido, que as padronizações colocadas pelas legislações e reforçadas pelas instituições eram simplistas e redutoras, não encontrando espaço para atuação em diversas famílias que se organizavam de modo diferente da família nuclear e patriarcal burguesa.

Assim, argumentamos que esse modelo de família e os modelos de homem e mulher em que está baseado devem ser entendidos como ideais com potenciais regulatórios. Tais ideais integravam os princípios de inteligibilidade do que vinham a ser a mulher e o homem, os quais deveriam ser seguidos para que fossem considerados “verdadeiros”, “dignos”. Essa forma de compreender as diferenças sexuais, assentada no dimorfismo sexual, pode ser associada ao modelo do *two sex-model*, proposto por Laqueur (1996), segundo o qual mulheres e homens são pensados em termos de descontinuidade e oposição, polos distintos e hierarquizados. Para Costa (1995), a teoria da diferença sexual relaciona-se com os interesses filosófico, moral e político em justificar a inferioridade da mulher, uma preocupação presente no pensamento iluminista que acabou perpassando ciências e instituições políticas.

Nas últimas décadas, tais ideais têm passado por um processo de destradicionalização, no qual construções alternativas – familiares e de gênero – têm ganhado maior visibilidade (MATOS, 2000b). Uma primeira mudança importante no desencadeamento desse processo refere-se à conquista da capacidade civil e política e da igualdade jurídica das mulheres no Brasil. Rodrigues (2003) aponta que em 1932 alcançou-se o direito ao voto; em 1934, a proibição de privilégios e distinções por motivo de sexo foi expressamente estabelecida; em 1962, a incapacidade civil das mulheres casadas foi extinta; em 1977, o direito ao divórcio foi regulamentado; e em 1988, com a Constituição, foi estabelecida expressamente a igualdade entre homens e mulheres em direitos e obrigações. A autora evidencia ainda que tais conquistas não podem ser desassociadas das lutas feministas e que, especificamente no que diz respeito ao alcance da capacidade civil, em 1962, o modelo econômico desenvolvimentista vigente contribuiu de forma efetiva para a mudança desse *status*, já que se demandavam tanto mão de obra quanto mercado consumidor para as empresas nascentes.

Viu-se, assim, outra importante mudança com a entrada massiva da mulher no mercado de trabalho. Lobo (1992) evidencia que as transformações desencadeadas no plano econômico e a aceleração da industrialização – o “Milagre Econômico” do período militar – conduziram a uma grande expansão do trabalho feminino. Entretanto, o trabalho desempenhado era, na maior parte das vezes, precário, com acentuada divisão sexual de cargos e alocação de mão de obra feminina em cargos secundários. Matos (2000b) aponta os movimentos pelos direitos civis iniciados na França e Inglaterra e intensificados nos Estados Unidos da América como outro fator importante para a mudança de cenário no plano dos gêneros. Este fator articula-se ao movimento de individualização das mulheres, o qual é concomitante à entrada feminina no mercado de trabalho e à escolarização das mulheres. A autora destaca ainda o controle tecnológico sobre a reprodução humana, o qual constituiu um fator de fundamental importância para promover alterações no que se refere à separação entre reprodução e exercício da sexualidade.

Oliveira (2004) aponta a relativa perda de força das instituições modernas, como o Estado e a Igreja, como outra justificativa para a desestabilização desses ideais. A perda de força dessas instituições é acompanhada pelo ganho expressivo de força pelo mercado e pela formação da sociedade de consumo, comportamento que, segundo Matos (2000b), reforça a lógica da permuta no campo das relações de produção e econômicas e a multiplicação de valores e

condutas caracterizados por uma estilização e estetização da existência. Oliveira (2004) destaca ainda a privatização e o esvaziamento da esfera pública, a invasão da mídia na vida dos sujeitos e o deslocamento da figura do trabalhador para a do consumidor como decorrências da ascensão do mercado como instituição proeminente.

Outra mudança expressiva refere-se à perda do poder soberano da figura do pai. Essa pode ser atribuída às mudanças observadas no plano jurídico, as quais, desde 1988, têm garantido igualdade de direitos a homens e mulheres (RODRIGUES, 2003). Destacamos também as expressivas transformações pelas quais a esfera privada vem passando, com a formação de núcleos familiares alternativos ao tradicional. Segundo dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), na última década, o número de famílias chefiadas por mulheres aumentou de 27% para 35% e, entre as casadas o papel de referência na mulher cresceu de 3,5% para 14,2% (IPEA, 2012). Também no que se refere às mudanças no âmbito familiar, Oliveira (2004) ressalta a menor regulamentação dos relacionamentos, a postergação cada vez maior para a formação do vínculo conjugal e a visibilização e legalização das uniões civis homossexuais. Matos (2000b) evidencia, por fim, a crescente visibilização das alternativas identitárias de gênero, principalmente homo, bi e transexuais, como fatores para a desestabilização dos ideais apresentados.

As mudanças destacadas têm resultado em um processo de destraditionalização cultural, no qual os ideais regulatórios de masculino e feminino e as hierarquias às quais conduzem vêm sendo permanentemente questionadas. Nesse contexto de questionamento dos padrões instituídos, alternativas de existência mais plurais encontram maiores espaço para se afirmarem. Desse modo, Matos (2001a), parafraseando Laqueur (1996), assume a possibilidade de ascensão de um novo modelo de sexualidade denominado *plural sex-model*, marcado pela maior diversidade cultural nas formas de apresentação de si nos planos da sexualidade e do gênero, ultrapassando a oposição binária homem/mulher e resultando em maior pluralidade de masculinidades e feminilidades construídas na transição entre a tradição e a reinvenção.

Contudo, é importante salientar que tais ideais, ainda que desestabilizados, não foram abandonados, continuando a influenciar a construção das identidades de gênero e das instituições na contemporaneidade. Neste contexto, Matos (2001a, p. 11) destaca:

Se as mudanças estão se dando, é sabido que as mesmas não ocorrem sem gerar desconforto, desprazer, sofrimento, resistências, enfim, conflitos. Sem dúvida, é na esfera do domínio público que tais conflitos se dão de forma mais aberta, já que é exatamente nela que estão as últimas fronteiras a determinar, ao fim e ao cabo, a posição hegemônica e tradicional de mando político dos dominantes. Sem dúvida ainda persistem (muitos e dolorosos) conflitos na esfera privada, mas parece-me que estes se apresentam mais permeáveis e negociáveis do que aqueles que se dão no mundo público. Neste sentido, parece ser muito mais provável a negociação de um vínculo conjugal estabelecido entre *gays* onde: um é branco, europeu, protestante, de meia idade, gerente de seguros e o outro é negro, brasileiro, adepto do candomblé, estudante universitário e bastante jovem; do que negociar uma entrada mais incisiva de mulheres e negros em cargos de chefia ou em mandatos político-institucionais.

A autora enfatiza, por fim, que não se trata de diminuir a importância dos problemas e das desigualdades ocorridos na esfera privada – como a violência doméstica, fenômeno fortemente averiguado no Brasil –, mas de reconhecer que é na esfera pública que as barreiras se mostram mais resistentes, uma vez que é aí que se dão os processos decisórios.

Nesse sentido, Pateman (2003) observa que, ainda que tenham alcançado situação civil e jurídica equivalente à dos homens, as mulheres não são inseridas nos espaços públicos da mesma maneira. Natividade (2009) afirma que, apesar do alto índice de escolaridade, as mulheres no Brasil constituem a base da pirâmide no que tange ao recebimento de recursos provenientes de atuação profissional. A autora ressalta que elas continuam a receber salários inferiores aos dos homens – chegando a 25% de diferença, segundo o IPEA (2012) –, enfrentam piores condições de trabalho e possuem alta participação no mercado informal. Somam-se a isso as múltiplas jornadas de trabalho, as quais inviabilizam que as mulheres tenham tempo e disposição para se dedicarem à vida política (RODRIGUES, 2003) e as dificuldades para a ascensão nas organizações, configurando o fenômeno do “teto de vidro”, como discutido, por exemplo, por Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007).

Pateman (2003) atenta para o assédio sexual sofrido pelas mulheres no mercado de trabalho ou o condicionamento de cargos ao acesso sexual de homens, fator que demonstra como a dominação sexual integra a estrutura de subordinação do trabalho. Oliveira (2003) salienta que no Brasil 58% das mulheres que trabalham fora de casa já sofreram assédio sexual. Freitas (2001), recorrendo à pesquisa realizada por Moraes (1999), acrescenta que, embora recorrente, o assédio sexual é uma prática pouco denunciada. Entre os motivos para que as vítimas não procurem a Justiça estão a descrença no atendimento de suas demandas, a

ausência de provas materiais, o receio do julgamento social, a vergonha e o medo de perder o emprego.

Nesse sentido, observamos que, ainda que se percebam claras mudanças no plano dos gêneros, as quais têm contribuído de modo substantivo para a destradicionalização dos ideais instituídos, tais ideais e as desigualdades e hierarquias aos quais estão associados continuam a reverberar nos tempos atuais. Tendo como pano de fundo esse contexto complexo e paradoxal, no qual a tradição coexiste – nem sempre de modo harmonioso – com a reinvenção, analisaremos os textos coletados, atentando-se para a forma como esses eixos recortam os discursos depreendidos.

3. Situando a discussão – a gestão da diversidade como moldura da pesquisa no campo da Administração

Como pontuado na Introdução, a discussão tratada neste trabalho relaciona-se com uma temática de estudos no campo da Administração: a gestão da diversidade. Entendemos que foi com o desenvolvimento dos estudos e com a implementação da prática gerencial sobre a diversidade que os discursos gerenciais sobre as minorias, em especial sobre as mulheres, não só tomaram contornos mais nítidos, como também ganharam maior proeminência, ascendendo como um discurso com teor científico. Nesse sentido, a fim de contextualizar esta temática, nesta seção apresentaremos, de modo sucinto, o recente surgimento e desenvolvimento da gestão da diversidade e retomaremos alguns estudos realizados por pesquisadoras/es brasileiras/os.

As discussões sobre minorias e diversidade cultural ganharam maior relevância a partir dos anos de 1960 nos países da América do Norte. Segundo Moehlecke (2002), nessa década observou-se nos Estados Unidos da América uma intensa movimentação por parte de grupos organizados, em especial do movimento negro, em prol da extensão dos direitos civis e da igualdade de oportunidades para todas/os. Como resposta às pressões exercidas por esses movimentos, não só as leis segregacionistas presentes no país começaram a ser eliminadas, como uma postura mais ativa diante das condições de desigualdade sociais foi adotada no Estado. Nesse contexto, as ações afirmativas, posteriormente implementadas em outros países, foram inseridas na agenda governamental como políticas públicas.

Fundamentando essa proposta de ação estava a ideia de que, sem um tratamento diferenciado, as minorias, grupos historicamente vitimados por discriminação, teriam o acesso a meios fundamentais limitados ou impedidos. Tentava-se, assim, mediante a adoção de um tratamento diferenciado, restituir a situação de igualdade entre os diferentes grupos (MOEHLECKE, 2002; GALEÃO-SILVA; ALVES, 2004). As ações delineadas priorizavam a esfera da educação e do trabalho. Nos Estados Unidos, na década de 1960, implementaram-se leis, dentre as quais o *Civil Rights Act*, de 1964, que dispunha que as empresas com contratos com o governo ou beneficiadas por algum projeto governamental deveriam coibir todo tipo de discriminação e buscar o balanceamento do conjunto de empregadas/os

contratadas/os, seguindo a diversidade observada no mercado de trabalho. No Canadá, em 1986, foram estabelecidos o *Employment Equity Act* e o *Federal Contractors Program*, na busca por conferir maiores oportunidades aos grupos marginalizados (FLEURY, 2000; GALEÃO-SILVA; ALVES, 2004).

Nesse contexto, marcado pela inserção compulsória dos ditos “diversos” nas organizações, desenvolveu-se a gestão da diversidade. Segundo Galeão-Silva e Alves (2004), essa proposta gerencial surge como uma alternativa para as políticas de ação afirmativa impostas nos Estados Unidos. Advogava-se que a implementação de programas para a diversidade nas empresas seria socialmente mais justo, uma vez que se basearia na meritocracia, e não no favorecimento. Somava-se a isso o argumento de que com a gestão da diversidade as organizações teriam vantagens competitivas, advindas de um ambiente multicultural composto por empregadas/os com diferentes competências. Fleury (2000) afirma ainda que a gestão da diversidade parte do reconhecimento de que as empresas não conseguiriam mais compor seus quadros de empregadas/os somente por homens, brancos, heterossexuais, cristãos. Diante deste “gargalo” de mão de obra, seria necessário inserir os grupos até então excluídos e gerenciar a heterogeneidade que se anunciava.

A partir dos anos de 1990, o tema ganhou forte expressão também na academia estadunidense, em especial nos Estudos Organizacionais (NKOMO; COX Jr, 1999). No Brasil, os primeiros movimentos em direção à discussão teórica e à implementação da gestão da diversidade remontam ao final da década de 1990 e início dos anos de 2000. Em relação à discussão teórica, o primeiro artigo acadêmico sobre o tema foi apresentado, em 1999, pela pesquisadora Maria Tereza Fleury, no Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), e publicado na revista de Administração de Empresas (RAE), em 2000. Já a implementação da iniciativa, na década de 1990, deu-se em multinacionais norte-americanas sediadas no Brasil, seguindo diretrizes gerenciais das matrizes. Em seu artigo, Fleury (1999; 2000) discute que a incipiência das medidas governamentais e empresariais para o combate da discriminação no trabalho no Brasil está relacionada a uma barreira cultural. Para a autora, o mito da democracia racial e o da miscigenação brasileira fazem com que tenhamos dificuldades em reconhecer os preconceitos existentes.

As políticas de diversidade, em linhas gerais, buscam o cumprimento de metas em relação à contratação de pessoas pertencentes a grupos minoritários – seja por raça, etnia, gênero, geração etc. – e a implementação de medidas gerenciais com vistas a atenuar as desvantagens e potencializar as vantagens de um grupo de trabalho mais diverso (GALEÃO-SILVA; ALVES, 2004; PEREIRA; HANASHIRO, 2010). Entre as possíveis vantagens da gestão da diversidade, Fleury (2000, p. 21) destaca a atração e retenção dos “melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria”. A possibilidade de melhor “aproveitar” a mão de obra disponível é também salientada por Mendes (2004). O autor afirma que, com o gerenciamento da diversidade, as empresas estariam mais aptas a recrutar os melhores talentos disponíveis no mercado e, conseqüentemente, conseguiriam compor um grupo de trabalho mais qualificado. Soma-se a isso que profissionais qualificados pertencentes a grupos minoritários poderiam dar preferência a organizações com gerenciamento da diversidade reconhecido.

Mendes (2004) reforça que grupos de trabalho mais diversos favoreceriam a inovação e a solução de problemas, uma vez que teriam uma base mais rica e ampla de experiências, aumentando com isso a capacidade crítica. O autor salienta também o aumento da flexibilidade organizacional como uma positividade da diversidade. Isso se daria, primeiramente, pelo reconhecimento de que membros de grupos minoritários tenderiam a ser mais hábeis cognitivamente, conseguindo lidar melhor com ambientes de mudança. Em segundo lugar, o autor destaca que a própria gestão da diversidade incrementaria a flexibilidade organizacional, na medida em que envolve mudanças estruturais nas organizações.

A possibilidade de ampliação de mercados atribuída a empresas mais diversas também é destacada como uma vantagem da gestão da diversidade. Como apontado por Mendes (2004), a diversidade, tanto dos mercados consumidores como da força de trabalho, tem se tornado cada vez mais premente. Diante disso, as empresas precisam ficar aptas a reconhecer e atender às demandas desses mercados. O autor argumenta ainda que com a gestão da diversidade reconhecida e amplamente divulgada mais clientes se filiariam à empresa, preferindo comprar dela por reconhecê-la como socialmente responsável. Essa suposição aproxima-se das discussões sobre Responsabilidade Social e sobre o Marketing Social como ferramenta para a construção e o fortalecimento da imagem empresarial, conforme apontado

por Vergara e Irigaray (2007) ao discutirem os possíveis benefícios relacionados à imagem da organização.

As políticas de diversidade favoreceriam ainda a diminuição da rotatividade e do absenteísmo e o fortalecimento de vínculos com o trabalho e a organização (COX Jr.; BLAKE, 1991). E, dado o reconhecimento positivo do indivíduo em suas diferenças, poderiam conduzir à maior motivação e comprometimento no trabalho (SIQUEIRA, ZAULI-FELLOWS, 2006). Para Sicherolli, Medeiros e Valadão Jr (2011), os benefícios das políticas de diversidade não se dariam apenas para as empresas, mas também para as/os trabalhadoras/es. A diversidade, desde que gerenciada, permitiria que elas/es expressassem suas personalidades e fossem respeitadas/os no espaço de trabalho. Além disso, permitiria que as/os trabalhadoras/es se identificassem com os princípios – de justiça social – organizacionais e, com isso, alcançassem crescimento profissional e pessoal. Tendo em vista as possíveis positivities do gerenciamento da diversidade, Fleury (2000, p. 20) afirma que “administrar a diversidade significa adicionar valor à organização”.

É importante pontuar, contudo, que se, de um lado, as possíveis vantagens advindas da gestão da diversidade são ressaltadas, de outro, pesquisadoras/es enfatizam as possíveis desvantagens de um grupo de trabalho mais diverso. A principal desvantagem destacada são os prejuízos para a coesão entre as/os empregadas/os, tida como fundamental para o sucesso dos grupos de trabalho (HANASHIRO; CARVALHO, 2005; VERGARA; IRIGARAY, 2007). Vergara e Irigaray (2007), recorrendo ao estudo desenvolvido por Aranha, Zambaldi e Francisco (2006), acrescentam o enfraquecimento de laços de lealdade entre as/os empregadas/os como decorrência da baixa integração. Mendes (2004) enfatiza ainda que a diminuição da coesão entre as/os empregadas/os pode desencadear maior insatisfação no trabalho e aumentar o absenteísmo e a rotatividade, levando a maiores custos com pessoal. O autor ressalta também problemas relacionados à comunicação entre os membros, podendo gerar conflitos e dificuldade na solução de problemas.

Nesse contexto, Hanashiro e Carvalho (2005) e Silva e Luna (2004) citam que um dos maiores desafios enfrentados pela gestão na última década seria a diversidade. Se, de um lado, esta pode oferecer os benefícios já apontados, de outro, negligenciá-la pode trazer malefícios. Segundo as autoras, estaria na administração dos conflitos que a heterogeneidade da força de trabalho acarreta a resposta para se atenuar as desvantagens e aproveitar as vantagens da

diversidade, levando a incrementos no desempenho organizacional. A necessidade de promover a administração dos conflitos e de adotar medidas em prol da diversidade se tornaria algo ainda mais crítico para as empresas se considerada a impossibilidade de se formar equipes completamente homogêneas em um cenário de disputa por mão de obra qualificada.

A partir de um estudo sobre a gestão da diversidade nas melhores empresas para trabalhar no Brasil, segundo o *ranking* da Revista Exame, Sicherolli, Medeiros e Valadão Jr (2011) argumentam que as práticas implementadas são destinadas principalmente às mulheres. Para os autores, isso se justifica pela maior participação delas nas organizações e em cargos de destaque. Dentre as práticas de diversidade empregadas, destacam: acompanhamento médico e palestras para gestantes, inserção de mulheres em operações tipicamente realizadas por homens, liberação das mulheres em caso de problemas pessoais, construção de creches e salões de beleza anexados à empresa, autorização para emendar férias com a licença maternidade e horários flexíveis de trabalho. Os autores explicam que em uma das empresas pesquisadas as ações abrangiam ajuda financeira para casamento e enxoval das crianças, ajuda de custo com babá ou creche e descontos em salão de beleza. Brunstein e Coêlho Jr (2009) apontam também que, em algumas empresas, são realizados grupos de apoio às mulheres para debater o desenvolvimento profissional das mesmas e propor iniciativas.

Hanashiro, Godoy e Carvalho (2004), em artigo sobre práticas de diversidade já implementadas em empresas brasileiras, destacam ainda que a preocupação com as mulheres em uma das organizações estudadas se desdobra em duas dimensões. A primeira, denominada “competência sem preconceito”, abrange a contratação e alocação de mulheres em cargos tipicamente masculinos. Vale destacar que tal medida, de acordo com as autoras, é condicionada pela capacitação da mulher. Nesse sentido, estabelece-se o compromisso de que em caso de a candidata ser mais qualificada que o candidato ela não seria desfavorecida em razão de seu gênero. Já a segunda, chamada “competência feminina”, diz respeito ao reconhecimento por parte da gestão de que as mulheres reúnem atributos mais adequados ao desempenho de determinados cargos. Tal discussão vai ao encontro das pesquisas realizadas por Melo (2001; 2003), Oliveira, Oliveira e Dalfior (2000) e Segnini (1997), as quais destacam que em algumas empresas nacionais as mulheres têm sido consideradas um diferencial, com destaque quando gestoras, na medida em que possuem qualidades

“características” de um estilo feminino de gestão, marcado pela comunicação, sensibilidade, intuição, flexibilidade, persuasão, afetividade e agilidade.

Ao analisarem as práticas de diversidade mais frequentes voltadas para gênero, Cintra e Cosac (2008) e Sicherolli, Medeiros e Valadão Jr (2011) afirmam que as ações adotadas nas melhores empresas para trabalhar no Brasil, segundo *ranking* da Revista Exame, privilegiam as questões relacionadas à saúde, especialmente das mães, e a facilitação da conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal. Entretanto, ações mais expressivas no que tange à equalização de salários e ao acesso das mulheres aos cargos de chefia ainda são pouco frequentes. Além disso, Sicherolli, Medeiros e Valadão Jr (2011) enfatizam que políticas de diversidade que abarquem diferentes grupos são quase inexistentes nas empresas pesquisadas. Santos *et al.* (2008) concluem, nesse sentido, que há um distanciamento entre a visão otimista defendida pelos estudiosos sobre as políticas de diversidade e o que ocorre nas empresas, dado que estas práticas não têm tido espaço mais expressivo para implementação.

No mesmo sentido, pesquisas revelam que a implementação das práticas de diversidade não tem levado a resultados efetivos no que tange à inclusão das minorias (IRIGARAY, 2007; VERGARA; IRIGARAY, 2007; DINIZ; GANDRA, 2009; SARAIVA; IRIGARAY, 2009). Segundo Irigaray (2007, p. 13),

[...] os discursos empresariais, embora se apresentem formalmente estruturados na forma de políticas organizacionais claras, encontram dificuldades de serem praticados efetivamente devido a processos arraigados de preconceito por parte dos próprios empregados, de certo nível de permissividade gerencial, e pela ausência de senso coletivo de diversidade.

Vergara e Irigaray (2007) destacam também o fato de que as empresas estarem contratando mais membros de minorias não significa que elas estejam agindo de modo mais igualitário, na medida em que fazem isso não a partir de uma reflexão ético-moral, mas como uma resposta a pressões políticas e mercadológicas. Um exemplo disso é que em algumas empresas com programas para a inclusão de portadores de necessidades especiais estes são contratados, mas são solicitados para não comparecerem ao trabalho ou alocados em cargos nos quais não há contato com o público.

Galeão-Silva e Alves (2004) discutem ainda que da forma como pensada e estruturada a gestão da diversidade em si seria limitada na solução de problemas sociais. Isso porque, nesse processo de gerenciamento, as diferenças são reconhecidas para compor estratégias que

possam controlá-las, articulá-las e instrumentalizá-las conforme os interesses gerenciais. “Assim sendo, a diferença é explicitada, mas de modo reduzido. O contexto da diferença, sua história e seu lugar social, não são discutidos; há apenas um conjunto de técnicas para lidar com um fato tomado como absoluto” (GALEÃO-SILVA; ALVES, 2002, p. 27). Como resultado, tem-se a eliminação do caráter político em prol da dimensão técnica, fazendo com que as diferenças se tornem mais um recurso a ser manipulado nas práticas gerenciais (GALEÃO-SILVA; ALVES, 2004; ECCEL; FLORES-PEREIRA, 2008). Como argumentam Galeão-Silva e Alves (2004), neste sistema de gerenciamento propõe-se a adoção de medidas que empreguem atributos pessoais ou associados a grupos como recursos para o incremento do desempenho organizacional.

Nesse sentido, Cintra e Cosac (2008) destacam que é a busca pela eficiência e por baixos custos que move a ação nas empresas ao adotarem as políticas de diversidade, ainda que os meios que utilizem para tanto variem. Galeão-Silva e Alves (2002) concluem que a proposta da gestão da diversidade constitui um “ouro de tolo”. Este ouro é oferecido aos integrantes das organizações e à sociedade como o caminho para o fim do preconceito. Entretanto, ele se revela falso quando se analisam suas nuances, na medida em que demonstra que é a conversão de um discurso com potencial inclusivo, o das ações afirmativas, nos termos dos discursos e ideologias capitalistas e administrativas.

Como já colocado na Introdução, esta pesquisa vai ao encontro das discussões sobre a gestão da diversidade, uma vez que enfoca a construção de discursos gerenciais-administrativos sobre as mulheres enquanto minorias. De forma mais específica, este trabalho aproxima-se das críticas já realizadas aos discursos sobre a diversidade. Ao estudarmos os discursos administrativos sobre as mulheres partimos da suposição de que esses discursos não só despolitizam e instrumentalizam as diferenças, conforme discutido por Galeão-Silva e Alves (2002; 2004), como também abrem espaço para novas formas de dominação capitalistas sobre as mulheres. Para a realização deste trabalho, nos voltamos para a análise de textos veiculados na revista de negócios *Exame*, a qual será realizada com base na proposta da análise crítica do discurso (FAIRCLOUGH, 1992; 1995; 2003). Na próxima seção nos dedicaremos à apresentação dessa proposta, assim como dos caminhos utilizados para a construção do *corpus*.

4. Sobre os encaixos e percalços – os caminhos metodológicos percorridos

4.1. Fundamentação teórica sobre os discursos

A abordagem discursiva adotada neste trabalho compreende os discursos em seu caráter constitutivo da realidade social, contribuindo para a produção, reprodução e transformação de objetos e de sujeitos (FAIRCLOUGH, 1992; 1995; 2003; FOUCAULT, 2008; 2009). Como afirma Foucault (2008; 2009), o discurso possui uma relação ativa com a realidade, significando-a na medida em que constrói sentidos para ela, ao invés de, simples e passivamente, referir-se aos objetos tidos como dados. Tal processo de significação, para Fairclough (1992), dá-se em uma inter-relação envolvendo as práticas discursivas e as estruturas sociais, sendo as últimas concomitantemente condições de existência e efeitos das primeiras. Como afirma o autor, o discurso é condicionado pela estrutura social no sentido mais amplo e em todos os níveis

[...] pela classe e por outras relações sociais em um nível societário, pelas relações específicas em instituições particulares, como o direito ou a educação, por sistemas de classificação, por várias normas e convenções, tanto de natureza discursiva como não discursiva, e assim por diante. Os eventos discursivos específicos variam em sua determinação estrutural segundo o domínio social e particular ou o quadro institucional em que são gerados (FAIRCLOUGH, 1992, p. 91).

De outro lado, o discurso participa da constituição das diversas dimensões das estruturas sociais que, direta ou indiretamente, o condicionam. Este contribui para a construção de normas e convenções, assim como para o delineamento de relações, identidades e instituições (FAIRCLOUGH, 1992; 1995). Conforme enfatiza Fairclough (1992, p. 91), “[o] discurso é uma prática, não apenas de representação do mundo, mas de significação do mundo, constituindo e construindo o mundo em significado”.

Fairclough (1992; 1995; 2003) destaca que os efeitos construtivos dos discursos se dão por meio dos textos. Segundo o autor, os textos podem ser entendidos como toda instância da

linguagem em uso, seja ela escrita, falada ou semiotizada de outra forma, constituindo um ato linguageiro. Nesse sentido, os textos compõem uma das modalidades – certamente, não a única – nas quais as pessoas podem agir e interagir com outras pessoas e com o mundo, fazendo parte dos eventos sociais. A participação textual varia entre os eventos sociais, sendo alguns eminentemente textuais, enquanto outros com maior relevância dos elementos não linguísticos. Um exemplo seria a diferença entre participar de um jogo de futebol e ler uma revista. No primeiro evento os elementos não linguísticos sobressaem, sendo os textos relativamente secundários entre as diferentes ações em curso. Já no segundo o elemento textual ganha destaque, estando no centro das ações o que a revista traz, o que está escrito, a leitura realizada. Ainda assim, o segundo evento não é meramente linguístico, tendo outros elementos, como o próprio corpo do sujeito que lê e as condições do espaço em que lê, entre outros.

Os eventos sociais, de modo mais amplo, e os textos, de forma mais específica, estão relacionados com as estruturas sociais. Contudo, Fairclough (2003) ressalta que a relação estabelecida entre as estruturas e os eventos sociais – ou entre as possibilidades que a estrutura coloca e o que realmente acontece – não é de causalidade direta. Essas relações são mediadas por práticas sociais, atividades sociais relativamente estabilizadas, as quais sempre abarcam, em menor ou maior grau, elementos discursivos. Segundo o autor, as práticas sociais envolvem atividades, instrumentos, objetos, tempo, espaço, os sujeitos com suas relações sociais e valores, e discursos. Tais elementos, discursivos e não discursivos, apresentam-se de modo interpenetrado; ou seja, eles possuem peculiaridades, mas estão inter-relacionados de tal forma que parte da dimensão não discursiva é construída discursivamente, e vice-versa. Nesse contexto, Fairclough (2003) destaca que a compreensão das práticas sociais envolve necessariamente a consideração de ambos os elementos.

De acordo com o autor, as práticas sociais constituem modos de selecionar e controlar determinadas possibilidades estruturais em detrimento de outras e de manter tais seleções durante certo tempo em áreas específicas da vida social. Uma prática em específico localiza-se em uma rede, interconectada a outras práticas sociais, formando arranjos mais ou menos estáveis ao longo do tempo, determinadas “ordens” sociais (FAIRCLOUGH, 2003). Os arranjos formados transitam entre formas mais tradicionais e formas criativas, contribuindo, assim, para a reprodução da sociedade e/ou para a transformação dela. Fairclough (1992;

1995) salienta que essas “ordens” são, na prática, estruturadas de modo contraditório e, dessa forma, estão sempre abertas, em menor ou maior medida, para investimentos políticos que possam subvertê-las ou transformá-las.

Especificamente em relação à linguagem escrita ou falada, Fairclough (2003) explica que a língua, enquanto estrutura gramatical, define um espectro extenso de possibilidades para os textos. Mas a composição dos textos não é um efeito direto da estrutura linguística. Esta é mediada por práticas sociais de particularidades linguísticas, denominadas “ordens do discurso” (FAIRCLOUGH, 1992; 1995; 2003; FOUCAULT, 2008). A ordem do discurso constitui “uma rede [relativamente estável] de práticas sociais em seu aspecto linguístico” (FAIRCLOUGH, 2003, p. 24, tradução nossa), a qual seleciona determinadas possibilidades linguísticas em detrimento de outras. Tal seleção é configurada socialmente, tornando as ordens do discurso a organização e o controle *social* da variação linguística.

Fairclough (2003) salienta que quanto mais se aproxima da dimensão estrutural – mais abstrata – mais fácil é separar o que é linguístico daquilo que não é. Nesse sentido, o autor observa que quando trabalhamos neste nível conseguimos falar mais ou menos³ exclusivamente da estrutura linguística, na medida em que os elementos sociais se mostram relativamente ausentes. Já quando se parte para o nível mais concreto, o dos textos, tal separação se mostra quase impossível. Neste nível, o constrangimento da linguagem pelos demais elementos da vida social e o imbricamento entre esses elementos se mostram mais evidentes. Isso porque os textos, enquanto elementos dos eventos sociais, não são apenas efeitos da estrutura linguística, mas também de outras estruturas sociais e das práticas sociais em seus mais variados aspectos. No nível das ordens do discurso, por sua vez, podemos observar de modo mais claro a relação entre os elementos linguísticos e os não linguísticos. Nas palavras do autor:

O modo como tenho definido ordens do discurso torna claro que neste nível intermediário nós estamos lidando com uma maior “sobredeterminação” da linguagem por outros elementos sociais – ordens do discurso são a organização e controle *social* da variação linguística e seus elementos (discursos, gêneros e estilos) são correspondentemente categorias não puramente linguísticas, categorias

³ Segundo Fairclough (2003), a gramática deve ser vista como também socialmente construída. Nesse sentido, seria sempre discutível a ideia de tratá-la “puramente” como algo separado das dimensões não linguísticas.

que cortam a divisão entre o linguístico e o não linguístico, o discursivo e o não discursivo (FAIRCLOUGH, 2003, p. 25, tradução nossa, grifo no original).

A participação dos elementos linguísticos nas práticas sociais se dá por meio dos componentes das ordens do discurso: gêneros, discursos⁴ e estilos. De acordo com Fairclough (2003), um dos modos de ação é falar, escrever e gesticular, entre outras *semiosis*. Nesse sentido, os elementos linguísticos participam primeiramente das práticas sociais como modos de ação. Podemos observar que existem diferentes modos de agir e de interagir linguisticamente, por exemplo, na conversa face a face ou em uma entrevista. Tais modos de ação discursiva constituem o que denominaremos, em congruência com o autor, de “gêneros”.

Outro modo de participação dos elementos linguísticos é a representação ou os modos como partes do mundo – práticas sociais, objetos do mundo material, pessoas etc. – são apresentadas. Tais modos de representação são caracterizados pelo autor como “discursos”. Fairclough (2003) salienta que diferentes discursos podem representar distintamente a mesma parte do mundo, como seria o caso, por exemplo, dos diferentes modos como o discurso católico e o discurso feminista representam a/s mulher/es. Por fim, os elementos linguísticos participam da construção de diferentes modos de ser, ajudando a delimitar determinadas identidades sociais. Tal aspecto é denominado pelo autor de “estilo”. Retornaremos a tais elementos adiante.

Como discutido, os textos “possuem” efeitos, contribuindo para a mudança em pessoas, ações e relações sociais e no mundo material. Fairclough (2003) destaca que os efeitos desencadeados pelos textos não são de causalidade simplista e mecânica e tampouco dizem respeito a certa regularidade de efeitos. Tais efeitos são mediados e sofrem interferências de muitos outros fatores, os quais determinam quais textos particulares terão quais efeitos ou que texto particular pode levar a uma determinada cadeia de efeitos. Nesse sentido, é importante enfatizar que a capacidade de gerar efeitos dos textos é contingente, podendo o texto gerar mais ou menos efeitos dependendo de que texto é, de quem fala, em quais condições fala e em que contexto fala, entre outros fatores (FAIRCLOUGH, 2003).

⁴ Importante notar que o termo “discurso” é empregado em dois sentidos neste trabalho. Conforme aponta Fairclough (2003, p. 26, tradução nossa), utilizaremos a palavra *discurso* “abstratamente, como um substantivo abstrato, significando linguagem e outros tipos de *semiosis* como elementos da vida social; mais concretamente, como um substantivo contável, significando modos particulares de representar partes do mundo”.

Devemos também pontuar, de modo mais específico, que os textos por si só não possuem efeitos. Seus efeitos se desenvolvem no processo de construção de sentido, no qual há produção e interpretação. Ou melhor, são esses sentidos que geram os efeitos. O processo de produção de sentido é composto por três elementos relacionados: a produção do texto; o texto em si; e a recepção do texto. Fairclough (2003) ensina que a apreensão exata do sentido construído nesse processo não é possível, na medida em que diferentes sentidos podem ser atribuídos a um mesmo texto, dependendo das contingências. A interpretação de textos, assim como a produção, constitui um processo ativo, no qual a construção de sentidos depende dos recursos empregados e da posição social da/o intérprete. É importante enfatizarmos, contudo, que reconhecer a impossibilidade de apreender o sentido exato construído não implica a ininteligibilidade dos textos: há conhecimento possível, entretanto tais conhecimentos são sempre parciais e limitados (FAIRCLOUGH, 1992; 2003).

Fairclough (1992; 1995; 2003) destaca três principais tipos de sentido desencadeados pelos textos: ação, representação e identificação. A ação relaciona-se com a função “relacional” da linguagem e diz respeito ao modo como os sujeitos agem e interagem por meio dos textos. A representação vincula-se à função “ideacional” e centra-se nas formas como aspectos do mundo são representados nos textos. A identificação refere-se à função “identitária” e ao modo como as identidades sociais e posições de sujeitos são construídas nos textos. Remetendo-se a Foucault (1994), o autor argumenta que a ação consiste em agir com os outros, mas pode ser também agir “sobre” os outros e buscar regular as relações sociais a serem construídas; a representação consiste em construir conhecimento sobre o mundo, mas pode ser também controlar tal conhecimento e manipular sistemas de conhecimento e crença; e a identificação consiste em constituir identidades pessoais, mas também abre espaço para a conformação de “identidades sociais” e “posições de sujeito”. Nesse sentido, ele reforça a possibilidade de os textos produzirem efeitos tanto transformadores quanto reprodutivos das relações de desigualdade e de poder.

Ao retomarmos os componentes das ordens do discurso descritos, é possível estabelecer uma relação entre estes e os principais tipos de construção de sentido. A ação está relacionada aos gêneros; a representação, aos discursos; e a identificação, aos estilos. De modo mais específico, Fairclough (2003) salienta que os elementos das ordens do discurso ensejam diferentes tipos de relações dos textos com os elementos não discursivos, sendo os gêneros,

discursos e estilos formas de ação, representação e identificação relativamente estáveis. O autor enfatiza ainda que, apesar de serem separados para a realização da análise, tais elementos apresentam-se imbricados nos textos. Nesse sentido, representações particulares (discursos) são desenvolvidas a partir de e podem acionar formas específicas de ação (gêneros), assim como são desenvolvidas a partir de e podem inculcar determinados modos de identificação (estilos).

Fairclough (2003) discute que por meio da apreensão dos elementos das ordens dos discursos – gêneros, discursos e estilos – a/o analista pode depreender as possíveis relações estabelecidas entre os textos e os demais elementos sociais. Isso se torna possível a partir do reconhecimento de que os elementos das ordens dos discursos são, ao mesmo tempo, linguísticos e não linguísticos. Partindo dessa premissa, na próxima seção apresentaremos o norteador empregado na análise dos textos, apontando como, a partir das práticas textuais, buscamos apreender os gêneros, discursos e estilos e como, por meio desses elementos, observamos as questões sociais que mais nos interessavam. É importante destacarmos que não se trata de uma estrutura analítica fixa e a ser replicada em estudos sobre análise do discurso. Trata-se de um roteiro construído particularmente para a pesquisa em questão, para o qual foram selecionadas categorias que nos permitissem construir um quebra-cabeça analítico que respondesse aos objetivos traçados e que levassem em conta os pressupostos feministas delineados.

4.2. Em busca de um norteador para a análise

O roteiro construído para nortear a análise dos textos baseia-se, fundamentalmente, na proposta de análise discursiva apresentada por Fairclough (1992; 1995; 2003), a Análise Crítica do Discurso (ACD). Tal proposta situa-se fronteiriçamente entre as ciências da linguagem e as ciências sociais críticas e volta-se para a discussão sobre como as desigualdades sociais são construídas e como poderiam ser revertidas. Fairclough (2003) acrescenta que essa abordagem preocupa-se especialmente com as consequências das

transformações contemporâneas nas relações sociais desencadeadas pelo que denomina de “Novo Capitalismo”.

Nessa abordagem, parte-se do suposto de que as relações capitalistas são marcadas por contínua reinvenção e adequação, a fim de manter a perpetuidade do sistema. Segundo Fairclough (2003), tais mudanças têm gerado intensos efeitos não somente na dimensão econômica, mas também transpassado todas as dimensões da vida social. Ao recortarem a vida social em suas múltiplas dimensões, essas transformações operam – e são operadas por – mudanças também no plano linguístico-discursivo, uma vez que este encontra-se inter-relacionado com os demais elementos sociais. Nesse contexto, a ACD centra-se no estudo das relações entre o discurso enquanto diferentes modos de *semiosis* presentes no mundo social e os outros elementos da vida social na contemporaneidade. Para tanto, tal análise atenta-se tanto às características linguísticas quanto aos efeitos sociais que estes textos sugerem, engajando-se com as questões sociais.

A análise desenvolvida enfocou os textos – o segundo elemento do processo de produção de sentido –, buscando esclarecer as relações que estes estabelecem entre si e indicar caminhos ou possibilidades de produção de sentido e efeitos sociais. Fairclough (2003) salienta que ao se focar a instância textual não se está minimizando a importância da produção e da recepção dos textos. O que se procura com tal estratégia de pesquisa é situar a análise em um dos processos, tratando da produção e da recepção não com os próprios agentes – o que, em muitos casos, inviabilizaria a análise –, mas por meio dos modos como os elementos dos textos são delineados e como tais arranjos favorecem certas interpretações ou recepções. Acrescentamos que esse enfoque foi realizado de modo dinâmico, considerando a contextualização tanto dos agentes envolvidos no ato languageiro – a revista *Exame* e as leitoras e leitores potenciais para os quais destina seus textos – quanto da situação de comunicação na qual estão engajados – o jornalismo econômico.

O roteiro utilizado foi segmentado em três dimensões inter-relacionadas, desenvolvidas a partir das discussões realizadas na última seção. Primeiramente, destacamos a dimensão das práticas textuais ou das relações internas ao texto. De acordo com Fairclough (2003), a análise do texto volta-se para o que está presente nele – as relações sintagmáticas – e para as relações estabelecidas entre o que está presente e as ausências no texto – as relações paradigmáticas. A produção dos textos envolve sempre a seleção de determinados elementos em detrimento de

outros. Para compreendermos possíveis sentidos produzidos, é de fundamental importância que nos atentemos às seleções e, por consequência, às exclusões realizadas. Tal análise abarca o estudo de:

1. Relações semânticas: relações de sentido estabelecidas entre os elementos do texto.
2. Relações gramaticais: relações sintáticas que dão a forma, a “textura” do texto, e que contribuem para a construção dos sentidos formados.
3. Relações lexicais: palavras e expressões escolhidas e relações que estabelecem entre si.

As outras duas dimensões correspondem às relações externas ao texto. Em um nível intermediário, nos voltamos para as práticas propriamente discursivas ou para a dimensão das ordens do discurso. A análise dessa dimensão abarca a compreensão tanto das relações intertextuais quanto dos gêneros, discursos e estilos, sendo que a primeira trespassa os elementos constituintes das ordens do discurso. É por meio da apreensão desses elementos que conseguimos traçar uma ponte entre o texto em si e o contexto social no qual está inserido.

1. Intertextualidade

A análise intertextual é um tipo particular de interpretação que busca apontar quais outros textos participam da construção do texto que está sendo analisado e como isso ocorre. Fairclough (2003) destaca quatro formas possíveis de intertextualidade.

A primeira é a intertextualidade atribuída, a qual se caracteriza por um limite explícito em relação ao/s texto/s reportado/s. Tal forma de intertextualidade pode ser direta, na qual marcas gramaticais ou grafológicas, como aspas ou recuo de texto, diferenciam o texto reportado e o reproduzem conforme proferido; indireta, na qual o texto reportado é narrado em palavras distintas do original; ou uma narrativa do ato discursivo, narrando o ato sem relatar especificamente o seu conteúdo.⁵

⁵ Fairclough (2003) ressalta também a intertextualidade indireta livre, a qual não será empregada neste trabalho, uma vez que é peculiar a textos literários.

A segunda é a intertextualidade modalizada. Segundo Fairclough (2003), a modalização pode ser entendida como a forma pela qual o enunciatário se engaja com o que “diz”, especialmente em termos do que é verdadeiro ou não, do que é existente ou não, ou do que é necessário ou não. Para o autor, um mesmo ato linguístico, como uma afirmação, pode ser feito de diferentes formas. A afirmação “As mulheres frequentemente são mais sensíveis que os homens” pode também ser feita como “As mulheres podem ser mais sensíveis que os homens” ou como “As mulheres parecem ser mais sensíveis que os homens”. Nas três afirmações, o advérbio “frequentemente” e os verbos “podem” e “parecem” são modalizadores da forma como o enunciatário se engajaria com aquilo que é tido como verdadeiro. O maior engajamento, por sua vez, se dá na intertextualidade não modalizada, o terceiro tipo de intertextualidade destacada por Fairclough (2003). Como o nome indica, nesta não se observa modalização. Retornando ao exemplo, a afirmação de modo não modalizado seria “As mulheres são mais sensíveis que os homens”, conferindo estatuto de verdade ao dito.

A quarta forma de intertextualidade destacada, a qual se aproxima da intertextualidade não modalizada, são as suposições. Segundo Fairclough (2003), todo texto é construído em relação a um conjunto de suposições não explicitadas, as quais são tidas como dadas e constituem o pano de fundo para a construção do ato languageiro. Tais suposições podem ser sobre aquilo que existe, ou existenciais; sobre o que é, pode ser ou será, ou proposicionais; ou sobre o que é tido como bom ou ruim, desejável ou não, ou valorativas. É importante destacar que nem todas essas suposições são “disparadas” por marcas do texto, sendo que algumas podem ser deduzidas a partir de inferências lógicas de características da linguagem, as chamadas “suposições lógicas” (FAIRCLOUGH, 2003; FARIA; LINHARES, 1993) e outras podem ser inferidas a partir do contexto no qual estão inseridas, as denominadas “suposições⁶ subentendidas” (FARIA; LINHARES, 1993).

A partir da análise dos diferentes tipos de intertextualidade, podemos observar quais “vozes” são trazidas para o texto, criando determinados sentidos. De acordo com Fairclough (2003), o termo “vozes” deve ser entendido em seu sentido mais amplo, designando tanto diferentes

⁶ Destacamos que Faria e Linhares (1993) empregam a expressão “pressupostos” no lugar de “suposições”. A fim de manter a denominação dada por Fairclough (2003), manteremos o termo “suposições”. Enfatizamos, contudo, que, apesar das diferenças de termos, não há diferenças substanciais de sentido entre eles.

identidades sociais incluídas no texto quanto a presença concomitante de vozes de outras pessoas ou institucionais, além da voz do autor, presentes no texto. A análise intertextual envolve ainda entendermos como essas vozes são incluídas e quais são as relações que estabelecem entre si, criando cenários mais ou menos dialógicos.

Fairclough (2003) argumenta que dentre as formas de intertextualidade descritas os níveis de dialogicidade variam. Nesse sentido, observa-se que da intertextualidade atribuída até o pressuposto, passa-se da maior dialogicidade, na qual outras vozes são explícita e demarcadamente colocadas no texto, abrindo maior espaço para a diferença, para a menor dialogicidade, na qual o que é incorporado no texto é tido como dado, como não passível de discussão, reduzindo a diferença. Entretanto, a simples existência de determinadas vozes não implica necessariamente o incremento de dialogicidade, uma vez que se pode ter um texto com muitas vozes incluídas, mas todas orientadas no mesmo sentido, conferindo maior homogeneidade. Nesse sentido, Fairclough (2003) adverte para a necessidade de se observar os cenários criados nos textos, os quais podem variar entre:

- abertura para a diferença, no sentido de sua aceitação e reconhecimento, contribuindo para o enriquecimento do diálogo;
- acentuação da diferença, criando um cenário de conflito e polêmica entre as diferentes vozes;
- orientação para a resolução e superação da diferença;
- suspensão da diferença, voltando-se para a igualdade e solidariedade; e
- normalização das diferenças, com aceitação das diferenças de poder.

Vale destacarmos que esses cenários não devem ser vistos como tipologias nas quais os textos devem se encaixar, podendo um texto ter mais de um cenário.

2. Gêneros

Fairclough (2003) destaca que, ao analisarmos um texto em termos de gêneros, estamos nos questionando sobre como este texto, enquanto parte de um evento social, contribui para a ação e interação entre os agentes. Destacamos desde já que um texto pode estar relacionado a diferentes gêneros (assim como discursos e estilos), os quais são articulados de modo próprio

nos eventos sociais. É importante ressaltar ainda que não há correspondência direta entre um tipo específico de texto e um tipo de gênero, ainda que algumas classes de textos apresentem pouca variabilidade.

Os gêneros que permeiam os textos podem ser analisados individualmente em termos de atividade, relações sociais e tecnologias comunicacionais. A atividade está vinculada ao que se está fazendo linguisticamente em um evento social específico, atentando-se para os propósitos dessa ação. Informar, promover, questionar, reivindicar são ações que se realiza linguisticamente no plano dos textos. As relações sociais dizem respeito ao tipo de troca estabelecida no ato languageiro. Importante notarmos que as atividades e as relações sociais encontram-se intensamente imbricadas nos textos, remetendo, inclusive, às mesmas relações semânticas e gramaticais. Nesse sentido, em um texto tipicamente informativo, ao mesmo tempo em que, em termos de atividade, se informa, em termos de relações sociais, troca-se conhecimento.

Segundo Fairclough (2003), as relações sociais podem ser estabelecidas entre organizações, grupos e pessoas ou entre combinações diferentes dos tipos de ação. Considerar os agentes envolvidos nos atos languageiros se mostra importante, na medida em que estes possuem capacidades distintas de agir sobre os outros. Nesse sentido, o autor salienta que em um contexto de interação entre uma organização e pessoas individualmente, recorrentemente observam-se disparidades de força, sendo que a organização tende a ocupar uma posição hierárquica superior e ter maior possibilidade de influenciar indivíduos. O mesmo não se pode dizer quando se trata do contrário.

As relações sociais podem ser de atividade ou de conhecimento. As relações sociais de atividade se voltam para o desempenho de alguma ação não (meramente) discursiva, enquanto as de conhecimento se voltam para a troca de informações. Como já mencionado, o tipo de relação social dependerá dos propósitos da ação languageira. Ressaltamos ainda que, apesar de separadas analiticamente, tais ações podem se apresentar conjuntamente nos textos. Nesses casos, relações sociais que aparentemente se voltam para a troca de conhecimento podem também estar orientadas para o desencadeamento de algum tipo de atividade não (meramente) linguística, tendo um caráter prescritivo. Ações de marketing são exemplos desse tipo de relação dual, denominada por Fairclough (2003) de “relações exortatórias”. Nessas, as

atividades informativas são desenvolvidas com a finalidade de promover determinados produtos e levar os consumidores a comprarem tais produtos.

As tecnologias comunicacionais têm a ver com a forma de tecnologia da qual tais ações dependem. Podem ser uma comunicação de via dupla ou de via única; e uma comunicação mediada ou não mediada. Também incluídas como tecnologias comunicacionais estão as diferentes modalidades semióticas inseridas em um evento social, como texto escrito e figuras. As tecnologias comunicacionais são importantes para depreendermos a abrangência ou a pretensão de abrangência associada a um texto, observando como textos particulares ao serem mediados surtem efeitos à distância e oferecem os conteúdos que “carregam” como universais. Essas também têm a ver com a abertura para a dialogicidade e para a diferença, abrindo espaço ou não para interrupções de outro falante, para a seleção ou troca de tópicos e para questionamentos, entre outros (FAIRCLOUGH, 2003).

Outro elemento importante ainda no que se refere à análise dos gêneros é a estrutura genérica dos textos. Estas variam em grau de rigidez, dependendo do quão ritualizada é a ação em curso. Fairclough (2003) enfatiza que, ainda que a estrutura genérica seja um elemento relevante da análise, deve-se evitar prender-se à busca de uma estrutura estática e rígida que se apresente de modo regular entre os atos linguageiros inseridos em um contexto particular. Isso porque mesmo em ações mais ritualizadas as estruturas genéricas podem variar. O autor discute ainda que a/o analista deve focar especialmente no modo como os argumentos são desenvolvidos ao longo do texto, observando as premissas dos argumentos, as demandas realizadas com base nas premissas, as justificativas para as demandas realizadas e o que suporta tais demandas. Interessante notar que tais elementos podem estar presentes de modo mais implícito, como suposições, o que retoma as discussões tratadas sobre a intertextualidade.

Os argumentos a serem depreendidos estão diretamente relacionados ao tipo de atividade desempenhada ao longo dos textos, apreendido a partir do nível mais “micro” das relações entre os componentes das orações e entre as orações, assim como do nível mais macro, no qual se observam as relações entre trechos mais extensos do texto. Fairclough (2003) atenta para dois tipos de argumentação “macro” especialmente importantes para a análise que será realizada. O primeiro envolve a argumentação problema-solução, em que um problema é detalhado e em seguida uma solução é proposta, delineando possíveis caminhos para a ação.

O segundo envolve o objetivo-alcance, traçando casos de sucesso (ou de fracasso) a partir dos quais também se podem abstrair esquemas de ação.

De acordo com Fairclough (2003), os gêneros individuais apreendidos podem variar em “escala”, de mais locais, como os tipos específicos de (inter)ação construídos em uma organização específica, a mais globais, como as formas de (inter)ação introduzidas pelo modo de produção capitalista. Estes variam também quanto ao grau de abstração, dividindo-se em três níveis. O primeiro nível, mais abstrato, contempla os pré-gêneros, como as narrativas, caracterizados por pontuar algumas especificidades no modo de ação linguageira, as quais são frouxas o suficiente para permitir o desdobramento dos pré-gêneros em muitas formas distintas de comunicação. Nesse sentido, podemos afirmar que a narrativa se desdobra em diferentes possibilidades, como a narrativa de uma entrevista, a narrativa de um sujeito em uma sessão de análise e a narrativa presente em um comunicado político, entre outros, as quais possuem particularidades.

O segundo nível contempla os gêneros “desencaixados”⁷, os quais possuem nível de abstração menor do que o dos anteriores, no entanto suficiente para que eles possam se descolar da rede de práticas sociais específica na qual foram desenvolvidos e ser incorporados em outros contextos. É o caso, por exemplo, da transferência da forma de narrativa publicitária para a narrativa sobre as cidades, as quais devem buscar investimentos externos e, portanto, precisam “se vender” em suas comunicações com a sociedade. O terceiro nível, de menor abstração, contempla o dos gêneros situados, os quais são atribuídos a redes de práticas sociais específicas, como a “entrevista etnográfica” (FAIRCLOUGH, 2003). Salientamos, por fim, que em um mesmo texto encontra-se um arranjo que mescla diferentes gêneros em seus distintos níveis de abstração. Isso se mostra relevante para as discussões levadas a cabo na terceira dimensão, acerca das cadeias de gênero formadas e da forma como novos arranjos de gênero no capitalismo tardio têm levado à mudança das ordens do discurso.

3. Discursos

⁷ Fairclough (2003) cria essa denominação baseado no conceito desenvolvido por Giddens, *disembedded*.

Os discursos podem ser entendidos como “modos de representação de aspectos do mundo – os processos, relações e estruturas do mundo material, o ‘mundo mental’ dos pensamentos, sentimentos, crenças, e assim por diante, e o mundo social” (FAIRCLOUGH, 2003, p. 124, tradução nossa). Nesse sentido, os discursos são constituídos por diferentes perspectivas de mundo, as quais são construídas em contextos específicos e representam não apenas o que “existe”, mas também projetam ou idealizam “outros mundos”.

Fairclough (2003) salienta que, ao se tratar os discursos como diferentes modos de representação, partimos da noção de que estes são marcados por certo grau de repetição, compartilhamento e estabilidade. Desse modo, não podemos tratar cada representação presente em um texto como um discurso distinto. O discurso transcende cada representação individualmente, dadas as características enfatizadas, e um discurso pode abarcar ou gerar diferentes representações. Importante notar que diferentes discursos variarão no nível de repetição, compartilhamento e estabilidade, possuindo, desse modo, distintos níveis de abstração e generalidade. No âmbito de um mesmo discurso, algumas representações serão mais estáveis do que outras e não necessariamente elas serão homogêneas. Isso porque, mesmo em discursos mais situados, o que se observa é um arranjo – nem sempre harmônico, podendo formar consensos, dissensos ou disputas – de diferentes discursos, remodelando os já existentes.

Fairclough (2003) destaca que uma análise interdiscursiva se volta para a identificação e caracterização dos discursos existentes e o estudo dos modos como estes discursos estão articulados. Os diferentes discursos presentes em um conjunto de textos podem ser analisados em termos das principais partes do mundo que representam, às quais chamaremos de “temas”, e das perspectivas particulares por meio das quais tais temas são representados. As distintas representações associam-se tanto com o vocabulário empregado quanto com as formas nas quais tais palavras são interconectadas, e os modos como os argumentos são delineados. Outro relevante indicativo das representações presentes em um texto são as metáforas.

A análise se voltará ainda para os modos como os participantes, processos e circunstâncias são representados nos textos. Faz-se importante observar quais são as proeminências dadas, se processos, participantes ou circunstâncias ganham destaque no texto, bem como quais são as principais exclusões. É relevante também atentar para o nível de abstração das representações. Tais níveis de abstração variam desde a representação de eventos específicos, passando pela

abstração de um ou mais elementos, até a representação no nível das práticas e das estruturas sociais. Fairclough (2003) destaca que quanto mais abstrata a representação, mais atentos temos de estar para os sistemas de classificação, discussão elaborada mais a frente.

4. Estilos

Os estilos referem-se aos aspectos discursivos dos modos de ser. Nesse sentido, os estilos têm a ver com as formas pelas quais as identidades são construídas linguisticamente por meio dos textos e com os processos de identificação que estas envolvem. É interessante pontuar que, apesar de assumirmos a importância da linguagem e dos discursos na construção das identidades e das identificações, tais elementos não são os únicos ou os mais significativos vetores da construção das identidades.

O estudo dos estilos presentes no texto passa, primeiramente, pela forma como os enunciatários se engajam com o que enunciam; ou seja, pela modalização ou não do que é dito. Como afirma Fairclough (2003), a modalização diz respeito às identidades sociais e pessoais, na medida em que aquilo com o qual se engaja está inter-relacionado com aquilo que se é. Os estilos associam-se também com as formas de avaliação ou julgamentos presentes no texto. Notamos que tais formas podem ser mais implícitas, aproximando-se das suposições de valor, quanto mais explícitas de engajamento com certos valores ou, até mesmo, contextuais, na medida em que o sentido de julgamento só pode ser inferido a partir do contexto no qual a fala está inserida.

Na terceira dimensão, também associada às relações externas ao texto, traçamos as vinculações entre as análises das relações intertextuais, gêneros, discursos e estilos com aspectos sociais. Nessa dimensão voltamo-nos para a discussão sobre como os sistemas de classificação (FAIRCLOUGH, 2003) referentes aos gêneros são construídos nos textos enfocados. Interessa-nos observar como as identidades de gênero são representadas nestes textos, quais as diferenciações, oposições ou similaridades construídas. Ao analisarmos tais representações, nos atentaremos especialmente para como essas representações transitam entre a tradição e a reinvenção, como o binarismo é reforçado ou desconstruído nesses textos

e como algumas identidades ganham proeminência em detrimento de outras. Com relação aos sistemas de classificação observaremos também como as situações de trabalho vivenciadas pelas mulheres são representadas, as causas e consequências relacionadas a essas situações, e a relação com o espaço e o tempo.

Tendo em vista a ponderação desses sistemas de classificação, interessa-nos também depreender as possíveis demandas e as propostas delineadas. Isso será de especial valia em caso de reconhecimento da situação de dominação masculina que recorta o contexto do trabalho. Assim, nos voltamos para a compreensão de quais são as propostas, quais são suas suposições e finalidades – ainda que implícitas – e para quem se voltam essas propostas. Argumentamos, nesse sentido, que as propostas delineadas podem constituir pontos de relação entre os sistemas de classificação sobre as situações de trabalho e as identidades de gênero.

Ainda no que tange às demandas e propostas, interessa-nos verificar como essas são embasadas e justificadas. Nesse esteio, retomamos os modos de legitimação apontados por Fairclough (2003), com base em Van Leeuwen e Wodak (1999). Estes podem variar entre: autorização ou a legitimação conferida por meio da referência à tradição, aos costumes, às leis ou à referência a alguma pessoa com autoridade institucional investida; racionalização ou legitimação dada por meio da referência à utilidade da ação; e avaliação moral ou legitimação construída por meio da referência ao sistema de valores. Nesse processo, nos voltaremos não só para os modos de avaliação presentes nos textos, como também para as vozes que são referenciadas, a fim de legitimar os discursos apontados.

Na análise, buscaremos também observar os níveis de abstração dos temas representados: situações das mulheres no trabalho e identidades de gênero. Interessa-nos, especificamente, observar os processos de particularização e universalização criados nos textos. Retomando os pressupostos colocados no início deste trabalho, salientamos que, ao enfocarmos os movimentos de particularização-universalização, buscamos compreender as totalizações e rupturas construídas nos textos no que se refere à problemática dos gêneros. Nesse sentido, de um lado, intentamos apreender como as situações vivenciadas pelas mulheres são representadas, pendendo entre a universalização e a maior contextualização; de outro, nos voltamos para os modos como as identidades de gênero, o que se entende por mulheres e/ou por homens, são construídas e relacionadas no discurso, tendendo para a cristalização e o

ofuscamento das diferenças ou para a pluralidade e reconhecimento das diferenças. Buscamos, com isso, refletir e questionar os paradoxos presentes na construção das totalizações realizadas e as exclusões e silenciamentos criados.

Destacamos, por fim, o enfoque nas cadeias de gênero que atravessam os textos. Por cadeias de gênero podemos entender arranjos específicos de gêneros, levando a transformações de um gênero em outro. Essas cadeias são marcadas pelo movimento de gêneros desenvolvidos em uma área da vida social para a outra – os gêneros “desencaixados”. De acordo com Fairclough (2003), observar as novas cadeias de gênero que têm sido formadas com as mudanças no capitalismo tardio se mostra de especial importância quando consideramos os gêneros de governança. Para o autor, os gêneros de governança constituem formas específicas de agir linguisticamente a fim de regular, manejar e gerenciar determinadas esferas da vida social. Estes incluem também gêneros promocionais, nos quais a finalidade da ação linguística se volta para a promoção ou venda do objeto em foco.

Fairclough (2003) destaca que as discussões sobre cadeias de gêneros e gêneros de governança relacionam-se com o movimento de apropriação de alguns elementos desenvolvidos em outros contextos, alterando-os no novo contexto no qual são inseridos. Nesse sentido, o autor evidencia:

Parte do efeito de “filtragem”, quando nos movemos ao longo de uma cadeia de gêneros, se dá nos discursos: discursos que são desenhados em um gênero (p.e. encontros) podem ser filtrados em um movimento para outro gênero (p.e. reportagem), então a cadeia de gêneros atua como um instrumento regulador que seleciona e privilegia alguns discursos e exclui outros (FAIRCLOUGH, 2003, p. 24, tradução nossa).

Observar as cadeias de gênero e os gêneros de governança, assim, será importante no processo de compreensão dos modos como os gêneros estão associados nos textos trabalhados e como têm desencadeado mudanças nas ordens discursivas analisadas. Partindo de nossa suposição de que uma forma específica de feminilidade tem sido colocada no discurso gerencial como recurso, interessa-nos ainda saber como esse recurso é considerado passível de ser gerenciado. Acrescentamos, por fim, que tais cadeias nos ajudam a compreender os modos como as situações de dominação masculina, por vezes reconhecidas, podem ser gerenciadas segundo um discurso específico.

Em síntese, o roteiro de análise pode ser disposto conforme o Quadro 1.

(continua)

PRÁTICAS TEXTUAIS

1. Relações semânticas: relações de sentido estabelecidas entre os elementos do texto.
2. Relações gramaticais: relações sintáticas que dão a forma do texto e contribuem para a construção dos sentidos formados.
3. Relações lexicais: palavras e expressões escolhidas e relações que estabelecem entre si.

PRÁTICAS DISCURSIVAS

1. Intertextualidade: volta-se para a análise das relações que o texto estabelece com outros.
 - a. Identificação das vozes, análise de quais são mais proeminentes e das exclusões. Envolve a identificação tanto das identidades sociais quanto das pessoas e instituições inseridas no texto.
 - b. Observação das formas como as vozes são inseridas no texto, atentando-se para os textos reportados diretamente, indiretamente ou narrativa do ato discursivo.
 - c. Análise das modalizações, observando os julgamentos acerca do que é ou não necessário, é ou não verdadeiro, é ou não existente.
 - d. Análise das suposições, observando as afirmações de existência, proposicionais e valorativas.
 - e. Observação dos cenários construídos.
2. Gêneros: apreensão das formas como se age linguisticamente.
 - a. Em termos de atividade, observar os propósitos da ação linguística.
 - b. Em termos de relações sociais, atentar para os tipos de troca estabelecidos, se de conhecimento ou de atividade ou ambos. Atentar ainda para o tipo de relação estabelecida entre os agentes do ato linguageiro.
 - c. Em termos de tecnologias comunicacionais, observar como se dá a comunicação: via única/via dupla; mediada/não mediada.
 - d. Em termos de estruturas genéricas, observar principalmente o modo como os argumentos são organizados.
 - e. Observar os diferentes níveis de abstração e escala dos gêneros encontrados.
3. Discursos: compreensão dos modos como elementos do mundo são representados.
 - a. Identificação dos principais temas representados.
 - b. Análise das diferentes perspectivas por meio das quais os temas são representados, atentando-se para como participantes, processos e circunstâncias (com destaque para a relação espaço-tempo) são representados.
 - c. Análise das relações estabelecidas entre as diferentes perspectivas, observando os consensos e dissensos.
4. Estilos: apreensão do modo como a instância enunciativa se constrói no texto, sua identidade.
 - a. Observar como a instância enunciativa se engaja com o enunciado, atentando-se especialmente para as modalizações ou não realizadas. Retomar, então, as relações intertextuais.

PRÁTICAS SOCIAIS

1. Sistemas de classificação construídos:
 - a. Observar como as identidades de gênero são construídas, atentando-se principalmente para o que se entende por homem/ns e mulher/es nos textos.
 - b. Atentar para as proeminências dadas a determinadas identidades e as relações que tais representações estabelecem entre si.
 - c. Analisar como a/s situação/ões vivenciada/s pela/s mulher/es é/são representada/s, atentando-se para participantes, processos e circunstâncias (com destaque para a relação espaço-tempo).
 - d. Identificar possíveis propostas de ação gerencial baseadas na representação das identidades de gênero e das situações de trabalho depreendidas.

2. Legitimação: observar como os argumentos são legitimados, atentando tanto para as vozes retomadas quanto para os modos de avaliação.
3. Relação entre o particular e o universal: analisar os níveis de abstração das
 - a. identidades de gênero representadas.
 - b. situações de trabalho.
 - c. propostas traçadas.
4. Cadeia de gêneros: analisar como os gêneros se relacionam e os gêneros de governança (voltados para o gerenciamento de determinadas esferas da vida) são construídos.

Quadro 1- Síntese das categorias analíticas

Fonte: Elaboração nossa, com base em Fairclough (2003).

É importante destacarmos, como já apontado anteriormente, que o roteiro empregado não constitui uma estrutura rígida para a análise dos discursos, a ser utilizada nas mais distintas pesquisas que se baseiem nessa metodologia. De modo contrário, a partir da proposta desenvolvida por Fairclough (2003), buscamos construir um norteador particular para a análise que nos propomos a realizar, o qual viabilizasse a realização desse estudo. Nesse sentido, tendo em vista os objetivos a serem alcançados e a visão feminista de crítica adotada, selecionamos, dentre as diversas categorias analíticas descritas por Fairclough (2003), aquelas que se mostravam úteis à construção do nosso quebra-cabeça analítico, “montado” a partir da ponderação dos textos que compuseram o *corpus* dessa pesquisa.

Destacamos, ainda, que a análise a ser apresentada não traça um discurso neutro, verdadeiro e infalível. Trata-se, sim, de uma versão dos fatos, a qual está condicionada e limitada pelos recursos disponíveis pela analista e pela impossibilidade de se rastrear e captar toda a complexa trama de elementos discursivos e não discursivos que uma prática discursiva em específico aciona. Ressaltamos, assim, como propõe Foucault (2008), que, embora a/o analista se esforce em traçar as múltiplas relações existentes – relações estas que nos permitem entender o imbricamento das práticas discursivas e não discursivas e seus efeitos no contexto no qual se desenrolam –, é impossível acessar a complexidade da trama em sua totalidade. Nesse sentido, o autor destaca a importância, e a dificuldade, de se estabelecer um recorte dentro do qual a/o analista irá trabalhar. Como critério para a delimitação desse recorte, Foucault (2008) enfatiza a escolha de um domínio em que as relações podem ser numerosas, densas e relativamente fáceis de descrever.

Para fins deste trabalho, selecionamos, conforme mencionado, a mídia de negócios e, mais especificamente, as revistas de negócio. Dentre o leque de possibilidades das revistas

brasileiras voltadas para gestoras e gestores, optamos pela revista *Exame*, por esta ser a mais expressiva e a de maior circulação nacional, e por ser entendida como representante do discurso gerencial hegemônico. Na próxima seção, detalharemos os procedimentos empregados para o estabelecimento do recorte temporal e a seleção dos textos a serem analisados, assim como descreveremos o cenário encontrado no processo de coleta de dados.

4.3. Estabelecendo limites para (e durante) a construção do *corpus*

Delineadas as principais bases teóricas, partimos para a fase de coleta, a qual se revelou um dos principais desafios desta pesquisa: Qual recorte temporal adotariamos? Que tipo de textos selecionariamos: reportagens, artigos, colunas, editoriais? Tendo em vista que a revista se volta para assuntos distintos relacionados ao campo da Administração e que temas como os que nos interessavam – gênero e diversidade – eram menos recorrentes, percebemos que somente a partir do próprio estudo das edições conseguiríamos estabelecer os recortes a serem adotados.

O estudo da revista *Exame*, dentre outras, nas pesquisas sobre masculinidade e feminilidade de executivos e executivas nos deu pistas de que o assunto não seria fácil e nem fartamente encontrado. Nesse contexto, primeiramente, optamos por fazer um recorte temporal de 10 anos para a busca dos textos. Ainda sem sabermos que tipo de texto focar e sem ter critérios definidos para seleção, averiguamos o material disponível no período de 2001 a 2010. Nesse primeiro contato com os dados, percebemos que os assuntos estavam presentes nos mais diferentes tipos de texto e que nas revistas publicadas entre 2001 e 2006 o volume de textos que traziam elementos relacionados à temática de gênero e diversidade era mais expressivo do que nos anos posteriores.

A partir desse mapeamento inicial, pudemos estabelecer os primeiros recortes. Apesar de termos observado a presença de textos sobre gênero e diversidade nas mais distintas seções da revista, optamos por selecionar as reportagens para a análise, excluindo outros tipos de texto,

como editorial, cartas do leitor, perguntas do leitor, colunas e artigos. A escolha pelas reportagens se deu primeiramente por ser o material mais vasto dentre os textos disponíveis. Além disso, as reportagens iam ao encontro do nosso interesse em observar a confluência de diferentes vozes e textos por meio da revista. Nestas, poderíamos retomar relatos de casos, apresentações de achados de pesquisas, opiniões de especialistas e falas de gestoras/es, entre outros, tendo intertextualidade mais evidente nas reportagens que nos demais tipos de texto. Destacamos, por fim, que nas reportagens, diferentemente das colunas, artigos, perguntas e cartas do leitor, teríamos textos menos associados a opiniões pessoais – ou, pelo menos, que não partiam desse princípio – e mais voltados para uma postura institucional, que também nos interessava observar.

Nesse sentido, os tipos de matérias abrangidos foram:

- a. Matérias de capa – matéria ou conjunto de matérias mais longas, com maior detalhamento das informações e destacadas no índice como centrais na edição em questão.
- b. Matérias referenciadas – matérias mais longas, com maior nível de detalhamento das informações e que, apesar de presentes no índice, não são de destaque principal como a matéria de capa.
- c. Notas – matérias curtas presentes em seções fixas e que remetem ao assunto daquela seção. Tais matérias podem ou não ser destacadas no índice. No caso das edições estudadas, nos primeiros anos parte dessas notas era indicada. Entretanto, nas edições mais recentes apenas os títulos das seções fixas das quais fazem parte passaram a ser referenciados. No caso das edições pesquisadas, as seções fixas, nem sempre presentes em todas as revistas, foram: “Primeiro Lugar”, a qual abrangia assuntos diversos e acontecimentos recentes; “Só no Brasil”, enfocando assuntos diversos e acontecimentos recentes ocorridos no país; “Grandes Números”, a qual apresentava estatísticas, especialmente com relação ao mercado financeiro, indústria e infraestrutura; “Volta ao Mundo”, semelhante à seção “Só no Brasil”, enfoca assuntos diversos e acontecimentos recentes ocorridos em outros países; “Gestão e Ideias”, a qual aborda diferentes tecnologias gerenciais e apresenta casos e experiências de gestoras/es e empresas; “Seu Dinheiro”, enfoca dados, técnicas, casos, relacionados à gestão financeira e especialmente

de investimentos; e “Leis e Negócios”, presente até 2006, traz notícias sobre o universo jurídico.

A diferenciação das matérias por tipos se deu a fim de contextualizar o espaço que as reportagens ocuparam no conjunto de matérias que compunha as revistas e o destaque dado ao assunto ao qual nos detemos neste trabalho.

Outro recorte estabelecido foi aquele que nos permitiria, no imenso conjunto de textos disponíveis, selecionar aqueles que seriam analisados. Para realizar tal seleção, desenvolvemos três categorias. A primeira refere-se às reportagens que tratavam as questões de gênero como temática central. Nesta categoria enquadraram-se tanto os textos que abordavam a situação das mulheres no mercado de trabalho quanto aqueles que discutiam as diferenças entre homens e mulheres no desempenho das tarefas gerenciais. Entretanto, matérias que enfocavam esta temática eram relativamente escassas. Nesse contexto, adicionamos outros dois critérios de reportagem, acreditando nessas encontrar elementos que contribuíssem para a análise. O segundo critério abarcava as reportagens que, apesar de focar outros temas que não o gênero como temática central, apresentavam uma ou mais mulheres como personagem principal. O terceiro critério foi composto pelas reportagens que abordavam a temática da diversidade ou da gestão da diversidade, dada sua vinculação com as discussões sobre a relação entre a gestão e as minorias, dentre as quais se destacam as mulheres.

Estabelecidos esses critérios, faltava definir o período a ser analisado. Optamos, nesta fase, por não estabelecer um período *a priori*, mas sim durante a coleta de dados. Partimos da suposição de que no processo de coleta teríamos melhores condições de observar o volume e, especialmente, a diversidade e a riqueza de dados nos diferentes períodos de tempo, para, com isso, definir um período de modo mais assertivo. Assim, reiniciamos a coleta de dados, agora do período mais recente para o mais antigo (a partir de junho de 2011), selecionando as reportagens que se enquadravam nos critérios estabelecidos. Apesar de já sabermos que nos primeiros cinco anos encontraríamos maior volume de dados, decidimos por fazer o movimento inverso, a fim de privilegiar as discussões mais recentes sobre as mulheres no espaço de trabalho e a gestão da diversidade.

Para a coleta de dados, utilizamos o material disponível virtualmente nos Arquivos da revista *Exame*.⁸ No desenvolvimento da coleta, estabelecemos como recorte o período de julho de 2006 a junho de 2011, totalizando cinco anos de publicações da revista em questão e correspondendo a um conjunto de 122 edições, das quais 2 não estavam disponíveis no banco de dados (ed. 897 e 918). Nas últimas 27 edições (ed. 967 a 994), as notas também não constavam nos arquivos. Ao final da coleta, nas 120 edições e num total de 5.045 reportagens disponíveis, selecionamos, a partir dos critérios estabelecidos, 127 reportagens. Interessante notar, desde já, a escassez de reportagens com personagens mulheres em destaque ou com relações de gênero e diversidade como temas centrais.

As 127 reportagens selecionadas ficaram assim distribuídas: 48 notas, 67 reportagens referenciadas e 12 reportagens de capa. Estas reportagens distribuíram-se entre os critérios de seleção estabelecidos, conforme disposto no quadro 2. Destacamos que a maior quantidade de reportagens está localizada entre notas e reportagens referenciadas, assim como na categoria uma ou mais mulheres como personagem central. Tais dados se mostram interessantes, pois, além de apontarem como as temáticas de gênero e diversidade são escassas, mostram como estas são colocadas, na maior parte das vezes, como discussão secundária nas edições, estando ausentes nas capas.

Categoria	Gênero	Mulheres como personagens	Diversidade	Diversidade + mulheres	Total
Notas	10	31	4	3	48
Referenciados	5	59	3	0	67
Capa	0	12	0	0	12
Total	15	102	7	3	127

Quadro 2 - Distribuição das reportagens coletadas, por categoria de reportagem e critério de seleção

Coletadas as reportagens que se enquadraram nos critérios estabelecidos, partimos para uma leitura acurada, a fim de selecionar os textos que traziam elementos que nos ajudassem a refletir sobre o problema de pesquisa proposto. Com os critérios estabelecidos para a coleta, reportagens sobre os assuntos mais diversos foram selecionadas, não necessariamente

⁸ Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/index.shtml>>

abordando a temática enfocada nessa pesquisa. Entretanto, a definição de critérios mais amplos se mostrou importante, na medida em que estes permitiriam abarcar um conjunto maior de textos sobre mulher/es e, assim, possibilitariam o incremento não só da quantidade de textos analisados, como também da diversidade e riqueza do *corpus* de dados.

Após leitura cuidadosa das 127 reportagens, observamos que 20 contribuíam especificamente para a pesquisa realizada, trazendo elementos que nos ajudassem a delinear os discursos sobre as mulheres enquanto grupo desprivilegiado. As 20 reportagens selecionadas distribuíram-se conforme mostra o quadro 3.

Categoria	Gênero	Mulheres como personagens	Diversidade	Diversidade + mulheres	Total
Notas	6	0	1	2	9
Referenciados	5	4	0	0	9
Capa	0	2	0	0	2
Total	11	6	1	2	20

Quadro 3 - Distribuição das reportagens selecionadas para a análise, por categorias de reportagem e critério de seleção

As reportagens selecionadas foram:

(continua)

Ano	Mês	Edição - Número	Tipo	Critério de seleção⁹	Título e Lead
2006	JUL/ 1 ^a	872 - N. 1	Nota	1	Dinheiro e tempo para as mães
	AGO/ 1 ^a	875 - N. 4	Referenciado	1	Afinal, elas estão chegando lá Ainda há poucas mulheres no topo das maiores empresas do mundo. Mas a ascensão feminina nunca foi tão rápida.
	AGO/ 2 ^a	876 - N. 5	Nota	1	O problema é o que eles acham
	NOV/ 2 ^a	883 - N. 12	Nota	2 e 3	Mulheres na dose certa

⁹ Os critérios de seleção estão codificados da seguinte forma: 1. Gênero; 2. Mulheres como personagens; e 3. Diversidade.

2007	MAR / 1ª	887 - N. 3	Referenciado	2	O marido ficou em casa... ... e a brasileira Melanie Healey realizou um sonho: ser presidente de uma divisão da Procter&Gamble.
	MAI/ 3ª	893 - N. 9	Referenciado	2	Adolescentes que mandam Por que O Boticário entregou o desenvolvimento de uma linha de produtos a um grupo de meninas.
	JUL/ 3ª	898 - N. 14	Referenciado	1	A saúde delas esta por um fio Estressadas, cardíacas e hipertensas. As executivas agora sofrem de males que até pouco tempo só atingiam os homens.
	JUL/ 3ª	898 - N. 14	Nota	1	As mulheres se protegem
	OUT/ 2ª	904 - N. 20	Nota	1	Retoque na internet
	DEZ/ 1ª	908 - N. 24	Referenciado	1	O dinheiro na mão delas O mercado de gestão de fortunas cresce numa velocidade inédita no Brasil -- e ele nunca foi tão feminino como agora.
2008	FEV/ 1ª	911 - N. 2	Nota	3	Procuram-se mulheres. Governança
	MAI/ 3ª	919 - N. 10	Referenciado	2	A dama do estaleiro Jovem e bonita, Gisela Mac Laren tirou o estaleiro de sua família da lama. Agora ela tenta se destacar numa indústria naval em franca expansão.
	AGO/ 1ª	924 - N. 15	Capa	2	A nova cara da empresa global A indiana Indra Nooyi personifica a reação das grandes multinacionais à mudança do centro de poder mundial. Para ganhar espaço nos mercados que mais crescem no mundo, essas companhias precisam entender a dinâmica de países emergentes, como Brasil e Índia.
2009	MAR / 1ª	938 - N. 4	Nota	1	Nem tão atarefados assim. Comportamento
	ABR/ 2ª	941- N. 7	Nota	1	Elas fugiram. Bolsa
	SET/ 2ª	952 - N. 19	Referenciado	1	Não é papo de feminista. Uma pesquisa exclusiva mostra que, sobretudo em empresas de capital nacional, há poucas mulheres no alto escalão - e quase sempre elas ganham menos que os homens.
	OUT/ 1ª	953 - N. 20	Nota	2 e 3	Menos branca, alemã e masculina. Entrevista
2010	MAI/ 1ª	968 - N. 9	Capa	1	O maior dos mercados emergentes é o das mulheres Em 2009, as mulheres despejaram na economia mundial cerca de 12 trilhões de dólares. No Brasil, elas gastaram - sozinhas - quase 800 bilhões de reais.
	NOV/ 1ª	979 - N. 20	Referenciado	2	Chega de ser boazinha na Xerox À frente da Xerox, Ursula Burns - a primeira mulher negra a comandar uma companhia global.
2011	MAI/ 2ª	992 - N. 9	Referenciado	1	Sai uma, senta outra na cadeira de CEO A troca de uma mulher por outra no comando de grandes empresas no Brasil, como aconteceu na J&J e na General Motors, chama a atenção por ainda ser exceção.

Quadro 4 - Reportagens selecionadas para a análise

É importante ressaltamos que, apesar de ter contribuído para a maior diversidade e riqueza dos dados, a seleção de reportagens que abordavam assuntos diversos colocou alguns desafios para o processo analítico. Isso porque, especialmente nos textos selecionados segundo o critério “mulheres como personagem principal”, apenas alguns trechos contribuíam para a pesquisa, sendo que outros tratavam de assuntos alheios à temática enfocada. Um exemplo disso é a reportagem “Chega de ser boazinha na Xerox”, a qual em um trecho aborda a ascensão da presidenta e pontua a existência de discriminações por gênero e raça nas organizações, e nos demais discute, entre outros temas, a construção da identidade de marca, a mudança cultural nas organizações e a implantação de um modo de trabalho “de ataque”, voltado para a agressividade.

Nesse contexto, a fim de não perdermos informações consideradas relevantes e de mantermos o foco da pesquisa, optamos pela análise por trechos das vinte reportagens selecionadas. A análise dos trechos viabilizou que recuperássemos apenas aqueles fragmentos que nos auxiliassem a compreender mais profundamente como os discursos sobre as mulheres enquanto desprivilegiadas no espaço de trabalho eram construídos na revista, não extrapolando o escopo traçado para o estudo. A “montagem” do quebra-cabeça analítico por trechos permitiu também que explicitássemos com maior clareza os percursos de sentido depreendidos e as relações que os textos estabelecem entre si.

Outra questão relacionada à diversidade de assuntos abordados nesses textos refere-se à análise, ou não, dos títulos e *leads* – parágrafo que segue o título e que sintetiza o conteúdo do texto – das reportagens de capa e referenciadas. Enquanto necessariamente relacionados ao conteúdo das reportagens, os títulos e *leads* ofereciam indícios interessantes de análise. Entretanto, para uma análise apurada desses elementos, seria necessário contextualizá-los em relação a todo conteúdo das reportagens, o que, tendo em vista a diversidade de assuntos tratados em parte delas, nos levaria para outros caminhos, fugindo ao escopo deste estudo. Retomando o exemplo anterior, para a análise do título “Chega de ser boazinha na Xerox”, seria indispensável que retomássemos não só as discussões sobre mulheres e gênero contidas na reportagem, mas também as discussões sobre mudança cultural e implantação de cultura de dissenso abordadas no texto. Nesse sentido, demandaria que entrássemos em discussões muito distantes do eixo desse estudo. Mediante essas questões, optamos por analisar apenas o corpo

das reportagens selecionadas, apesar de reconhecermos que a não inclusão dos títulos e *leads* representa uma perda e uma limitação da análise realizada.

Selecionados os trechos a serem analisados, empregamos o roteiro elaborado na seção anterior para a construção do nosso percurso analítico, o qual será apresentado na seção seguinte.

5. Interrogando os textos – a análise discursiva das reportagens da revista *Exame*

5.1. A revista *Exame*

Nesta seção, apresentaremos nosso objeto de análise, a revista *Exame*, assim como introduziremos alguns dos resultados encontrados e discussões realizadas. Salientamos que na análise trataremos o periódico como um dos agentes envolvidos nos processos de produção de sentido. Isso não quer dizer que estamos considerando a possibilidade de existência dessa revista sem as pessoas que a produzem. Sabemos que as reportagens veiculadas são produzidas por uma equipe e resultam da ação de pessoas. Entretanto, consideramos, em concordância com Louzada (2006), que o conjunto de ações tomadas em torno desse periódico, seus textos e a posição mercadológica que lhe é associada em relação aos demais periódicos do mesmo tipo, entre outros fatores, resultam em uma identidade projetada acerca da própria revista, a qual integra os processos de legitimação sobre os textos que veicula e de construção de sentido.

Assim, a revista *Exame* será tratada como a instância enunciativa dos processos de construção de sentido, a qual é forjada em relação a outra instância, o leitor (LOUZADA, 2006). Notamos que, assim como nas ponderações sobre o periódico, o leitor também constitui uma projeção em relação à qual a instância enunciativa se constrói. Desse modo, ao falarmos do leitor nessa seção, não estamos tratando dos milhares de leitores e leitoras que recebem efetivamente os textos e que constroem suas próprias leituras. Estamos tratando dessa instância receptora que é idealizada e para a qual se acredita estar destinando os discursos quando se constroem e veiculam os textos presentes na revista. Lembramos, com base em Fairclough (2003), que todo ato linguageiro é construído de modo intencionado, tomando em consideração para quem está se falando, em que contexto se fala e as possíveis interpretações que quem recebe pode fazer a partir do texto.

A revista *Exame* foi criada como um periódico inserido no setor de jornalismo econômico brasileiro. Donadone (2000), remontando a Quintão (1987), destaca que os primeiros sinais de um jornalismo econômico no Brasil, nos moldes que conhecemos atualmente, surgiram na década de 1950. Como pano de fundo tinha-se a implementação do governo desenvolvimentista de Juscelino Kubitschek e neste setor jornalístico predominavam os “jornais de comércio”, vinculados às Associações Comerciais. O autor ressalta que, apesar do nome, esses jornais continham diversos assuntos, com um espaço pequeno dedicado a comentários sobre o comércio e a indústria. Nesse momento, observavam-se a clara predominância dada ao noticiário político, a não diferenciação das publicações relacionadas à economia das demais – como esportes e assuntos policiais – e a visão negativa sobre os artigos que enfocavam o comércio e a indústria, os quais eram comumente vistos como promocionais.

Já na segunda metade da década de 1950, o crescimento industrial e o fortalecimento das áreas urbanas impulsionaram a imprensa de negócios. Neste momento, seções de economia começaram a ser destacadas nos jornais e viu-se a inclusão das matérias de especialistas na área analisando os fatos econômicos. Entretanto, mesmo com a nascente sistematização da cobertura das notícias econômicas, Donadone (2000) discute que apenas os eventos que se relacionavam com o campo da política eram evidenciados, como os debates políticos sobre a entrada de capital estrangeiro na exploração do petróleo.

É no período posterior ao golpe militar de 1964 que o noticiário econômico sofre maiores transformações. Neste momento, o Estado passa a divulgar seus feitos econômicos, divulgando o “milagre brasileiro” para a população (DONADONE, 2000). Como sustenta Lene (2010), em um contexto no qual o Estado não contava com legitimidade política, a legitimação por meio dos feitos econômicos parecia uma via possível de sustentação do regime. Somavam-se a isso a necessidade de reorganização do capitalismo em escala mundial, a extrema censura do noticiário político e as “novas necessidades e aspirações da classe média em ascensão, ávida por informações sobre opções de aplicações, investimentos e outros serviços” (DONADONE, 2000, p. 31). Nesse contexto, observou-se a maior proeminência dos noticiários econômicos, intensificada pelo entusiasmo com o crescimento nacional, que alcançava quase 14% ao ano.

Na esteira desses acontecimentos, em 1971 surge a revista *Exame*, criada a partir do encarte *Negócios em Exame*, publicado nas revistas técnicas da Editora Abril, tendo como referência a revista americana *Fortune*, a qual veiculava notícias relacionadas a empresas, com destaque para opiniões de empresários e exemplos de gestão empresarial. Donadone (2000) relata que em 1974 a revista *Exame* passou por mudanças internas, as quais começaram a dar contornos ao perfil que apresenta atualmente. Deixou de ser gratuita, tornou-se quinzenal e passou a focar assuntos como estratégias gerenciais e mudanças na administração de empresas, transcrevendo artigos da *Harvard Business Review*. Neste período, dividia o mercado principalmente com a revista *Banas* e a *Conjuntura Econômica*, as quais enfocavam questões macroeconômicas e relacionadas à economia nacional e a apresentação de indicadores de desempenho das empresas brasileiras, respectivamente.

A partir de 1974, com o choque do petróleo, o aumento das taxas de inflação e a incerteza sobre os rumos da economia, os gestores, de modo geral, passaram a buscar mais informações sobre como os fatos econômicos impactariam seus negócios e aplicações financeiras (DONADONE, 2000; LENE, 2005; KUCINSKI, 2000), favorecendo o jornalismo econômico. A recessão econômica e o descontrole inflacionário na década de 1980 são apontados como outros fatores importantes para o crescimento deste setor. As notícias, nesse momento, passaram a priorizar aspectos econômicos do cotidiano. Recorria-se com maior frequência a “analistas de economia” para avaliação dos fatos econômicos, e o noticiário buscava construir uma linguagem mais acessível, oferecendo alternativas de investimentos financeiros e de negócios. A revista *Exame*, nesse contexto, além de veicular análises sobre os impactos das mudanças econômicas na indústria, passou a divulgar “novidades” tecnológicas e organizacionais já implementadas em organizações. Intentava-se com isso alimentar o interesse das/os gestoras/es por modelos de gestão que favorecessem a sobrevivência das empresas em um ambiente econômico em crise (DONADONE, 2000).

Nesse momento, o periódico toma a forma que apresenta até então. Na coleta de dados realizada, percebemos que a revista *Exame* transita entre o jornalismo econômico, com a análise de processos e sistemas econômicos no cenário nacional e internacional; o jornalismo de negócio, orientado para histórias de empresa e empresárias/os de sucesso; e o jornalismo de serviços, voltado aos problemas econômicos e financeiros, com material mais didático e centrado em soluções organizacionais (KUCINSKI, 2000). Esse movimento faz com que a

revista possua uma gama variada de matérias, que vão desde o nível mais micro, com os relatos de casos, histórias de executivos/os etc., até o nível mais macro, com a análise de problemas sociais e econômicos, de medidas governamentais etc. É importante salientar que essa variação é realizada não apenas entre reportagens, mas também dentro de uma mesma reportagem.

A *Exame* retoma diferentes textos no processo de construção de sua narrativa, destacando outras vozes, como a de especialistas, consultoras/es, pesquisadoras/es, professoras/es e executivos/os. O destaque conferido a essas vozes, com maior relevância para as vozes de pesquisadoras/es e professoras/es, como veremos na análise das matérias, se dá na busca por legitimação das informações veiculadas pela revista. Conforme discutido por Louzada (2006), no processo de interlocução, a revista *Exame*, enquanto instância enunciativa, remarca os compromissos com a veracidade e relevância das informações, e as vozes mencionadas participam desse processo, algumas vezes, confirmando, outras dando realidade e materialidade às informações mais abstratas.

É interessante enfatizar, contudo, que, apesar de percebermos grande confluência de vozes explicitamente marcadas, essas não levam ao incremento da dialogicidade nos textos. De modo geral, observamos que as vozes inseridas vêm apenas corroborar a argumentação colocada pela instância enunciativa, constituindo textos mais monológicos e com pouco espaço para o debate. Nesse sentido, em concordância com Louzada (2006, p. 2), afirmamos que o que se intenta com a intertextualidade realizada é buscar a “convivência e aprovação para os temas e para os pontos de vista que *Exame* costuma veicular”.

A partir do estudo da revista *Exame* de 1990 a 2002, Louzada (2006, p. 2) afirma que o periódico constrói sua identidade em torno de traços, “como pioneirismo, a mentalidade empreendedora e o compromisso com um ideário desenvolvimentista e de modernização do país”, em uma argumentação de cunho autoelogiosa. O conjunto dos atributos colocados – compromisso com a veracidade e relevância das informações, baseada nas afirmações das/os mais entendidas/os sobre o mundo dos negócios, e precursora na pontuação e apresentação dos assuntos importantes para quem está inserido nesse contexto – conduz à construção de uma identidade de respeitabilidade e seriedade da revista. Essas características são reforçadas no modo como as matérias são apresentadas, seguindo um projeto gráfico discreto, com cores mais escuras e menos imagens. Tal modo de apresentação participa da construção de uma

imagem de solidez e respeito, criando um aspecto mais conservador, como apontam Capelle *et al.* (2003).

Soma-se a esses atributos, o espaço consolidado pelo periódico como a principal revista brasileira de negócios. Atualmente, possui uma tiragem de 191.952 exemplares e 118.858 assinaturas. De acordo com a Projeção Brasil Leitores Consolidado de 2010, o periódico tem aproximadamente 724.000 leitores. Segundo pesquisa realizada pelo instituto Ipsos-Marplan, é lido por 91% dos presidentes das 500 maiores empresas instaladas no país (ABRIL, 2012). Além disso, conforme apontado por Donadone (2000), desde a sua criação a revista ocupa espaço de liderança em relação às demais do setor, as quais não concorrem diretamente com ela, na medida em que enfocam outros segmentos também ocupados pela *Exame*. Destacamos ainda que, nos últimos anos, outras publicações foram associadas à marca *Exame*, a saber: *Exame PME*, direcionada a pequenos e médios empresários; anuário *Exame Melhores e Maiores* e o *Portal Exame* (ABRIL, 2012).

Tendo em vista essas peculiaridades, a revista *Exame* afirma-se como “a revista de negócios mais lida e respeitada por quem toma decisão no país. *Exame* seleciona e organiza todas as informações que você precisa saber para se atualizar e acompanhar o mercado” (ABRIL, 2012). Observamos, assim, que, além de reafirmar sua posição de liderança, busca colocar o periódico como imprescindível para a vida de executivos/os e empresárias/os, contendo tudo aquilo que estes agentes *precisam* saber para atuar no mercado. Tal identidade da instância enunciativa é também construída ao longo dos textos, como destacado por Louzada (2006).

O lugar de respeitabilidade, de sobriedade e de divulgador de conhecimentos administrativos assumido pela instância enunciativa não só confere legitimidade ao conteúdo que veicula como também participa da construção da identidade dessa instância como uma autoridade nos assuntos com os quais lida. Ainda que construa seus textos em relação a uma instância receptora também tida como “qualificada”, como veremos a seguir, essa posição de autoridade contribui para uma comunicação distanciada e unidirecionada. Retomando as discussões teóricas realizadas na seção anterior, ressaltamos ainda que a relação social estabelecida própria dos textos midiáticos entre uma organização e pessoas e a tecnologia comunicacional da qual depende, mediada e em via única, tornam os eventos linguísticos enfocados ainda mais distanciados, com reduzido ou quase nenhum espaço para a dialogicidade e a troca.

Enquanto parte do jornalismo econômico no Brasil a revista *Exame* volta-se para especialistas em negócios, grandes e pequenos empresários/os e profissionais do mercado (KUCINSKI, 2000). O perfil das/os leitoras/es pode ser sintetizado da seguinte maneira: quanto ao sexo, 61% são homens e 39% mulheres; à idade, 49% têm entre 25 e 44 anos; à classe social, 84% pertencem à classe social A e B (MARPLAN, 2010); à região de residência, 63% residem na região Sudeste (IVC, 2010). Assim, observa-se que a revista atende principalmente a homens, jovens adultos e adultos pertencentes às classes sociais mais altas e residentes na região de atividade econômica mais intensa no Brasil. Tais características constituem parte do perfil do intérprete ideal da revista, o qual ocupa justamente o espaço simbólico, cultural e material privilegiado em relação aos demais grupos: homem, adulto, abastado e residente na região Sudeste. A partir do *site* da editora, é possível observar que tal periódico é destinado a “qualificados leitores”, os quais “percebem o real valor das informações e análises publicadas” (ABRIL, 2012).

Moraes (2008), ao realizar um estudo comparativo entre o leitor ideal das revistas *Exame* e *Você S/A*, afirma que o leitor da primeira interessa-se por temáticas mais abrangentes, como economia, tecnologia, sociedade, política e infraestrutura, entre outros, e por notícias sobre empresas e práticas de gestão. Diferentemente do leitor ideal da *Você S/A*, que busca dicas para aumentar sua empregabilidade, o da revista *Exame* parece já ocupar um lugar nas empresas, e por isso se interessa pelas temáticas enfatizadas. O autor destaca ainda que na revista *Exame* os textos são mais longos e possuem maior detalhamento, o conteúdo é menos “digerido” e as cores e o *design* gráfico são mais sóbrios. Como resultado, tem-se a construção de um leitor ideal, que, ainda que não menos inseguro, está mais preparado para o mundo empresarial e para os assuntos debatidos, como já destacado no *site* da revista, assim como possui uma posição de destaque no mundo do trabalho.

Interessante notar que, como defende Moraes (2008), o leitor ideal para o qual a revista *Exame* destina seus textos busca também encontrar meios para solucionar os problemas vivenciados em relação à administração das empresas das quais fazem parte, bem como no que se refere à gestão da carreira e das finanças pessoais. Tendo em vista essa contextualização das instâncias enunciadora e receptora, os tipos de relação estabelecidos entre elas e a orientação da revista para propor soluções gerenciais, na próxima seção

analisaremos o conjunto de textos selecionados, observando a confluência de gêneros, discursos e estilos que os caracteriza.

5.2. Entre o “feminismo desapropriado” e “gerencialismo reiterado”

A partir da análise dos textos selecionados, pudemos depreender dois discursos mais proeminentes, os quais denominamos “discurso feminista desapropriado” e “discurso gerencialista reiterado”. Tais discursos possuem similaridades e diferenças, em relação tanto aos modos de representação dos objetos quanto aos gêneros, estilos e modos de intertextualidade aos quais estão inter-relacionados.

Em termos das relações intertextuais, observamos que em ambos os discursos a voz de maior destaque, além da voz da própria revista, é a das/os pesquisadoras/es e especialistas. Como veremos nos trechos, essas são inseridas, na maior parte das vezes, por meio do texto reportado diretamente, marcado por aspas, ou por meio do texto reportado indiretamente, com a narração de achados de pesquisa e atribuição da origem dos dados. A inserção de tais textos, como já pontuado, aumenta em grande medida o número de vozes inseridas, sem com isso aumentar a dialogicidade dos textos. Isso porque os textos de especialistas e pesquisadoras/es e as pesquisas em si são retomados com a finalidade de corroborar os argumentos da instância enunciativa. Vemos, assim, que a inserção de tais vozes se dá no sentido de legitimar os argumentos construídos como “verdades”, legitimação construída por meio da referência à autoridade atribuída à ciência, conferindo aos argumentos *status* semelhante ou aproximado.

Outra voz de destaque nos textos, reportada diretamente assim como no caso das/os especialistas e pesquisadoras/es, refere-se à voz de executivas que têm vivenciado as situações apresentadas. Essas falas também atuam no sentido de dar legitimidade aos argumentos colocados pela revista. Entretanto, a legitimidade nesse caso se dá de forma distinta da intertextualidade com os textos científicos. Esse modo de intertextualidade participa do processo de atribuição de existência dos fatos apresentados, conferindo realidade e

materialidade a eles. Nesse sentido, observamos que tais textos são retomados em um sentido de comprovação dos argumentos, remarcando o compromisso com a veracidade das informações, como já pontuado por Louzada (2006).

Já em termos dos gêneros, observamos que, em primeiro plano, os dois discursos estão associados à atividade de informação, trazendo informações e dados sobre as temáticas enfocadas. Entretanto, em uma análise mais detalhada, é possível perceber diferenças no que diz respeito aos modos de agir discursivamente. No discurso feminista desapropriado, observamos uma atividade denunciativa, apreendida principalmente dos textos que buscam retratar as desigualdades de gênero nas organizações e as consequências da sobrecarga de atividades que tem recaído sobre as mulheres. Tal discurso relaciona-se também a um modo de agir discursivamente que passa pela avaliação ou julgamento do que é bom ou ruim, certo ou errado, de acordo com valores, como a igualdade de condições para as mulheres no mercado de trabalho. O discurso gerencialista reiterado, por sua vez, é marcado por um julgamento ou avaliação do que é bom ou ruim, desejável ou não para o incremento do desempenho das mulheres e organizacionais. Depreendemos, assim, um modo de agir discursivamente fortemente pautado pela racionalidade instrumental-econômica, mensurando as representações construídas em razão de sua contribuição para o alcance de objetivos organizacionais.

Quando consideradas as estruturas genéricas, percebemos que os fragmentos relacionados ao discurso feminista desapropriado estão estruturados principalmente conforme o que denominamos “descrição de cenário”, a qual envolve a apresentação de um fato e a vinculação a causas – por vezes, colocadas como possibilidades – para a ocorrência desse fato. Além da estrutura de descrição de cenário, observamos, em menor medida, a estrutura que designamos “casos de sucesso”, caracterizada pelo apontamento de um objetivo e os meios para seu alcance. Tal estrutura pode ser também relacionada à estrutura genérica de apresentação de um problema e aos meios para solucioná-lo e está fortemente associada a um modo prescritivo de agir discursivamente, desencadeando em trocas de conhecimento exortatórias. Já nos trechos vinculados ao discurso gerencialista reiterado depreendemos com menor frequência a descrição de cenário e, em maior medida, a estrutura dos casos de sucesso. Tal recorrência pode ser associada ao forte caráter prescritivo desse discurso, colocando alternativas ou propostas de gerenciamento, explícita ou implicitamente.

Observamos, por fim, que a atividade denunciativa característica do discurso feminista desapropriado está relacionada a um forte engajamento da instância enunciativa quanto à existência de uma situação de dominação masculina nas organizações, explicitada pelo uso de termos como “desigualdade” e “dominado” em diferentes textos para designar as diferenças de participação entre homens e mulheres nessa esfera. Já quanto às atividades relacionadas ao discurso gerencialista reiterado, ressaltamos que o julgamento em termos da racionalidade instrumental-econômica está vinculado a um forte engajamento quanto à adequação ou não de práticas que vão de encontro a esse princípio.

Os discursos depreendidos giraram em torno de duas temáticas principais: entrada e ascensão das mulheres nas empresas; e modos de representação dessas mulheres. A análise que apresentaremos nos dois tópicos seguintes foi desenhada a partir dessas duas temáticas. Entretanto, é importante pontuar que essa separação se deu em termos de facilitar a apresentação dos dados e de esclarecer os argumentos, sendo que tais representações encontram-se intrinsecamente relacionadas nos textos. A fim de demonstrar essas relações, durante as discussões realizadas enfatizaremos os pontos de encontro entre as representações. Ressaltamos, por fim, que para apontar os marcadores textuais por meio dos quais realizamos as inferências analíticas, durante a análise ressaltaremos esses marcadores (expressões, vocábulos, orações) entre parênteses.

5.2.1. Discutindo a entrada e ascensão das mulheres nas organizações

Na temática da entrada e ascensão das mulheres nas organizações, no que diz respeito ao discurso nomeado feminista desapropriado, percebemos um modo de agir discursivamente caracterizado, em primeiro plano, pela informação e, em segundo, pela denúncia da atual situação em que as mulheres se encontram nas organizações. Tal denúncia pode ser observada na matéria “Não é papo de feminista”, na qual se explicita a desigualdade de gênero nas organizações brasileiras e multinacionais instaladas no país.

(01) Segundo uma pesquisa exclusiva realizada pela consultoria Hay Group, com 227 grandes empresas instaladas no Brasil, a presença feminina não passa de 5% no alto escalão das empresas. E não há presidentes mulheres na amostra. No caso de companhias de capital nacional, a situação é ainda mais desequilibrada – e a presença delas só chega a 4%. São as distorções salariais, porém, que chamam mais atenção. Na média, as mulheres ainda ganham 20% menos que os homens. Também nesse caso, a diferença é maior em empresas de capital nacional, nas quais mulheres ganham 25% menos. “É algo que pode até passar despercebido dentro das empresas, mas as distinções salariais por gênero ainda existem”, diz Leonardo Salgado, consultor do Hay Group e responsável pela pesquisa. (“Não é papo de feminista”, Matéria referenciada, ed. 952, n. 19, setembro, 2009).

No trecho 01, observamos o engajamento com a existência de um cenário de desigualdade de gênero nas empresas. Essa desigualdade, primeiramente, refere-se à baixa participação das mulheres nos cargos mais altos de empresas nacionais e multinacionais sediadas no Brasil. A sub-representação feminina reflete-se na pequena ocupação do alto escalão (5%) e na ausência de presidentes mulheres. As expressões “não passa”, “não há” e “só chega” conferem um sentido de criticidade a esse cenário negativo para as mulheres. A desigualdade observada refere-se também à perpetuação da disparidade salarial, a qual é considerada mais surpreendente, apesar de não ficarem explícitos os motivos para tanto. De acordo com o contexto, podemos associar a grande disparidade observada (20%-25%) e a perpetuidade, inferida a partir da expressão “ainda ganham”, de uma prática atualmente ilegal, como possíveis motivos para “chamarem mais atenção”. Percebemos, ainda, que a desigualdade representada é tida como pior nas empresas brasileiras do que nas multinacionais, apesar de as disparidades salariais serem observadas também em outros países, conforme colocado no fragmento 02.

(02) O desequilíbrio não é exclusividade do Brasil. Uma pesquisa na Inglaterra revelou que as mulheres na área de finanças recebem até 55% menos do que seus colegas. (“Não é papo de feminista”, Matéria referenciada, ed. 952, n. 19, setembro, 2009).

O alto nível de abstração presente nos trechos acima em relação tanto aos sujeitos (“mulheres”, “homens”) quanto ao espaço (“grandes empresas”, “companhias de capital nacional”, “Brasil”, “Inglaterra”) faz com que a desigualdade de gênero no espaço do trabalho pareça universal, sendo vivenciada pelas mulheres de modo geral, independente da classe, etnia ou geração, entre outros eixos de pertença. Nesse contexto marcado pela desigualdade, a presença de mulheres nos postos de comando é representada como exceção, como algo estranho àquele universo, como também enfatizado no estudo de Capelle *et al.* (2003). No fragmento 03, da reportagem “A dama do estaleiro”, essa exceção é explicitada em um nível

mais concreto, por meio da história da executiva Gisela Mac Laren, assim como a universalidade e permanência (“ainda são”) da desigualdade de gênero são reforçadas.

(03) Mulheres em postos de comando ainda são exceção no ambiente empresarial brasileiro. Elas avançam, mas em ritmo lento – ou pelo menos mais lento do que gostariam. Em indústrias pesadas, como a naval, esse fosso se aprofunda. É por isso que a presença de Gisela Mac Laren continua a causar estranheza. (“A dama do estaleiro”, Matéria referenciada, ed. 919, n. 10, maio, 2008).

Outra questão a ser destacada no trecho acima se refere à caracterização do avanço das mulheres nas empresas. Primeiramente, há a afirmação de que o avanço feminino é lento. Entretanto, logo em seguida, sugere-se o questionamento de para quem este é lento. Nesse contexto, afirma-se que o avanço, entendido como ascensão, é mais lento do que as mulheres – possivelmente aquelas que estão passando por esse processo – gostariam. A modalização realizada faz com que se reconheça, ainda que parcialmente, a existência de um avanço que, no entanto, não atende às demandas e expectativas dessas mulheres. Discutimos, assim, se a moderação não faz com que os limites para a ascensão sejam colocados como um problema individual, um problema acerca das expectativas das mulheres. Essa discussão antecipa o modo como a entrada e ascensão das mulheres são representadas no outro discurso, nomeado gerencialista reiterado, ao qual nos deteremos a seguir. Apesar da modalização, em seguida retoma-se o compromisso com a existência das desigualdades no espaço gerencial, caracterizando essa desigualdade como um “fosso” ainda maior nas indústrias pesadas.

A universalização da situação feminina no mercado de trabalho presente nos primeiros trechos é parcialmente desconstruída em outros momentos, observando-se maior pontuação das interseções entre as diferentes formas de exclusão. Tais interseções também estão presentes na representação da mulher executiva como uma exceção, a qual se mostra ainda mais intensa quando se trata de uma mulher negra ou não ocidental ocupando o mais alto posto de comando em uma empresa de grande porte. Isso pode ser observado no trecho 04, da reportagem “A nova cara da empresa global”.

(04) Assim como na esmagadora maioria de outras corporações gigantes baseadas nos Estados Unidos, o perfil dos executivos que estiveram à frente da companhia até pouco tempo atrás segue uma linhagem tão americana quanto seus produtos mais conhecidos. Homem, branco, nascido e criado no país. [...] É preciso caminhar um pouco mais pelo corredor para encontrar a ampla sala em que trabalha a única exceção nessa linhagem sucessória da Pepsico – a indiana Indra Nooyi. Em outubro de 2006, ela se tornou a primeira mulher e – mais importante – a primeira executiva nascida fora dos Estados Unidos a

comandar a empresa, uma potência com vendas de 39 bilhões de dólares no ano passado, operações em 200 países e valor de mercado de mais de 100 bilhões de dólares. (“A nova cara da empresa global”, *Capa*, ed. 924, n. 15, agosto, 2008).

Neste trecho, primeiramente denuncia-se o padrão dos executivos das grandes empresas americanas (“Homem, branco, nascido e criado” nos EUA). O termo “esmagadora” é empregado para qualificar o contingente de empresas que reproduz o padrão dominante, reforçando o compromisso com a existência de uma situação de desigualdade nas organizações. Em seguida, no texto se demarca o ponto de encontro entre diferentes exceções, colocando a executiva como novidade não só por ser mulher, como também por ser indiana. Interessante notar que a origem é colocada como algo mais importante do que o gênero, ficando excluídos, contudo, os motivos para essa hierarquia. Discutimos se não seria pelo fato de em outras empresas já haverem mulheres ocidentais como presidentes.

A ênfase nos pontos de encontro entre as opressões pode ser depreendida também do fragmento 05, da matéria “Chega de ser boazinha na Xerox”, no qual a executiva Ursula é apresentada como uma exceção (“fato novo”) não só por ter sido a primeira mulher entre as grandes corporações americanas a receber o comando de outra mulher como também por ser a primeira negra a presidir uma empresa global.

(05) Aos 52 anos, Ursula é ela mesma um fato novo não apenas no comando da Xerox – como também na história corporativa americana. Numa sucessão anunciada há quase três anos, ela herdou da antecessora, Anne Mulcahy, o cargo de presidente executiva, em julho de 2009, e a presidência do conselho de administração, em maio deste ano. Com a transição, a senhora de cabelos curtíssimos e língua afiada tornou-se a primeira mulher a suceder outra mulher numa grande companhia nos Estados Unidos. É também a primeira mulher negra a presidir uma corporação global. (“Chega de ser boazinha na Xerox”, *Matéria referenciada*, ed. 979, n. 20, novembro, 2010).

Em alguns momentos, este cenário é mais contextualizado, especialmente em relação aos diferentes setores e áreas que compõem a organização, como já indicado no trecho 03 da reportagem “A dama do estaleiro”, no qual se pontua a ausência de mulheres em postos de comando nas empresas brasileiras em geral e na indústria naval em especial. Já no trecho 06, a sub-representação feminina em cargos de gestão nas indústrias é reiterada e enfatiza-se a baixa participação das mulheres também em áreas tradicionalmente ocupadas por homens, como as ligadas à operação. Contudo, tal contextualização, apesar de diminuir a universalização do fenômeno, não o coloca como local, generalizando-o em relação a um grande conjunto de mulheres, independente de suas diferenças.

(06) Em áreas diretamente ligadas à operação, a presença feminina é ainda menor, segundo a pesquisa da Hay. Elas representam apenas 4% dos diretores de vendas e 2% dos diretores industriais. A área de recursos humanos lidera em participação feminina, com 30%, seguida pelo marketing, com 25%, e pelo jurídico, com 23%. É o que mostra o caso da Promon, que possui três diretoras, nas áreas de RH, jurídica e de projetos. No quadro geral da companhia, cerca de 30% de seus 1000 funcionários são mulheres. “Em áreas como engenharia elétrica e mecânica é difícil encontrar candidatas”, afirma Márcia Kopelman, diretora de RH da Promon. “Mas em qualquer setor os salários aqui são 100% meritocráticos.” (“Não é papo de feminista”, Matéria referenciada, ed. 952, n. 19, setembro, 2009).

A primeira fala da diretora de RH da Promon, reportada diretamente no fragmento acima, além de eximir parcialmente os gestores da responsabilidade pela baixa representação de mulheres nos cargos mais altos e na empresa como um todo (30%), insere uma primeira razão para a ausência delas nesses espaços: haveria poucas candidatas capacitadas a ocupar cargos historicamente destinados a homens, como nas áreas ligadas à operação e às engenharias. Enfatizamos o “parcialmente” pois mesmo em áreas mais associadas ao feminino, como o RH, a representação das mulheres, ainda que maior do que em outras áreas, não é igualitária (30%). É interessante notar também a última fala da diretora, na qual se afirma a meritocracia como a base para o estabelecimento dos salários. Quando relacionada ao primeiro trecho da mesma reportagem, percebemos que o salário igualitário é apontado como um ponto de tensão maior quando se trata da desigualdade de gênero.

No trecho anterior, assim como em outras reportagens, é possível apreender outras justificativas para a desigualdade enfrentada pelas mulheres nas organizações. Ainda na reportagem “Não é papo de feminista” (ed. 952, n. 19, setembro, 2009), enfatiza-se: “Há razões históricas e culturais por trás da desigualdade que marca a presença de homens e mulheres nas empresas”, apesar de não se abordar de modo mais detalhado quais são essas razões. Outra explicação apontada nesta reportagem relaciona-se especificamente com a disparidade salarial, conforme o trecho 07.

(07) A explicação, segundo especialistas, está numa espécie de herança do passado. “A decisão deliberada de pagar mais para ele ou para ela não existe mais”, afirma Marcelo de Lucca, diretor da consultoria de recrutamento Michael Page. “As distorções estão quase sempre ligadas a salários desiguais no começo da carreira. Em geral, as mulheres partiram de uma base menor e a diferença se reflete até hoje.” Como o valor do salário é quase sempre tabu, essas distorções acabam muitas vezes veladas. (“Não é papo de feminista”, Matéria referenciada, ed. 952, n. 19, setembro, 2009).

Mais uma vez, observamos a retirada da responsabilidade direta da gestão, afirmando a inexistência de decisões conscientes para o pagamento de salários menores para as mulheres. Tais disparidades são vistas como a continuidade de distorções salariais cometidas no passado e que são perpetuadas durante a carreira, já que informações sobre os salários dos funcionários da empresa não estão claras para todos. É importante enfatizar, contudo, que essa desresponsabilização escamoteia a negligência da gestão – conhecedora de todos os salários pagos e das distorções existentes – adiante da situação de desigualdade. Esse processo de retirada de responsabilidade da gestão pelas desigualdades nas empresas será retomado a seguir, quando discutiremos o discurso gerencialista sobre a entrada e ascensão das mulheres nas organizações. Ressaltamos ainda a ênfase na disparidade salarial, a qual, somada à negação de uma manutenção intencional da disparidade por parte da gestão, reforça nossos argumentos de que as diferenças salariais constituem um ponto de tensão maior nesse discurso.

Na nota “O problema é o que eles acham”, fragmento 08, observamos que a dificuldade dos homens de reconhecerem as barreiras para a ascensão das mulheres é apontada como outra possível razão para o não avanço das mulheres nas empresas. Apesar de não ficarem claros os porquês da dificuldade tida como masculina, podemos inferir que essa está relacionada a certa ingenuidade dos homens, como explícito pela expressão “visão mais cor-de-rosa”. A não percepção das barreiras enfrentadas pelas mulheres pode ser atrelada também a um possível cinismo por parte dos homens, depreendido a partir da fala da pesquisadora. Tal cinismo diz respeito ao fato de que, ainda que enxerguem as barreiras vivenciadas nas empresas, os homens podem “dar repostas politicamente corretas”, negando que os obstáculos existam. É importante destacar, contudo, que a associação da postura dos homens com as dificuldades de ascensão das mulheres não corresponde a uma responsabilização deles, uma vez que mesmo o possível “cinismo” é colocado como fruto do aprendizado, fator corroborado pela posição de passividade na oração.

(08) O que dificulta o avanço das mulheres nas empresas? A resposta pode estar na percepção que os homens têm sobre o assunto. Uma pesquisa recém-publicada na Harvard Business Review analisou o que homens e mulheres pensam sobre a presença feminina no mercado de trabalho. Os resultados foram comparados com estudos semelhantes realizados em 1965 e 1985. Apesar do otimismo crescente entre os dois gêneros, a diferença de percepção em algumas questões mostra que eles tendem a ter uma visão mais cor-de-rosa que elas. Por exemplo: na pergunta “uma mulher precisa ser excepcional para ter sucesso na carreira?”, apenas 32% dos homens afirmaram que “sim” – ante 69% das

mulheres. “Os homens tendem a não enxergar as barreiras que as mulheres precisam enfrentar”, afirmam os pesquisadores Dawn Carlson, Michele Kacmar e Dwayne Whitten, responsáveis pela pesquisa. “Ou talvez eles tenham aprendido a dar respostas politicamente corretas para a questão.” (“O problema é o que eles acham”, Nota, ed. 876, n. 5, agosto, 2006).

Apesar de no título se fazer uma forte vinculação entre a dificuldade de avanço das mulheres nas empresas e a percepção dos homens (“O problema é o que eles acham”), no corpo do texto essa afirmação é modalizada, colocando as “características” de ingenuidade ou cinismo como tendências, e não como verdades sobre os homens. Nesse contexto, percebemos a centralidade de outro tema na nota: o das diferenças de gênero, as quais são representadas não como naturais, mas como tendências. Estão excluídos, no entanto, os fatores que levam a essa tendência, assim como as circunstâncias do aprendizado sobre a postura politicamente correta. Apesar de os níveis de abstração serem grandes nessa nota, as modalizações realizadas evitam ou atenuam a universalização dos atributos associados aos homens, tratando as diferenças de gênero como possibilidades, e não como algo dado.

O fragmento 09, da reportagem “O dinheiro na mão delas”, acrescenta outras razões para as barreiras vivenciadas pelas mulheres no mercado de trabalho. De acordo com o explicitado no texto, tais barreiras existem a despeito das positivities que um “ambiente mais feminino” possa conferir aos negócios. Atentarmos para isso é importante, pois, como veremos na segunda temática abordada – as representações das mulheres –, no discurso gerencialista um dos argumentos principais para a inserção das mulheres nos negócios e, especialmente, nos cargos de gestão seria o de que determinadas características tidas como femininas favoreceriam o desempenho dessas mulheres e o das organizações. Tal contradição, contudo, indica que, ainda que esse discurso seja sustentado, não leva à efetiva inclusão das mulheres nesse espaço.

(09) Embora um ambiente de trabalho mais feminino pareça bom para os negócios, os obstáculos para que as mulheres ocupem espaços nos postos mais altos das empresas ainda são grandes. Do ponto de vista institucional, o preconceito ainda persiste num mundo dominado há séculos pelos homens. Na esfera íntima, conciliar maternidade com longas horas de trabalho nunca é uma missão indolor. “Eu sei que nossos filhos um dia vão ter orgulho da mãe bem-sucedida, mas, por outro lado, eles só vão ter 3 ou 4 anos uma vez na vida, e não podemos estar com eles todo o tempo que gostaríamos”, diz Andrea Torres Landulfo, executiva do *private* do Itaú. “Mas, no final das contas, quando se coloca tudo na balança, vale a pena investir na carreira profissional.” (“O dinheiro na mão delas”, Matéria referenciada, ed. 908, n. 24, dezembro, 2007).

As barreiras enfrentadas pelas mulheres são associadas a fatores intra e extraorganizacionais. Dentro das organizações, ressalta-se o preconceito enraizado no mundo do trabalho, espaço historicamente “dominado” pelos homens. Destaque deve ser dado ao vocábulo “dominado”, o qual, junto com a qualificação das barreiras como “grandes” e persistentes, reforça nossa interpretação sobre como o discurso feminista reconhece e denuncia tanto a perpetuidade das desigualdades de gênero como a dominação masculina nas empresas. Já no espaço fora das organizações a conciliação entre maternidade e trabalho executivo é apontada como um dificultador ou, até mesmo, um sofrimento para as mulheres, como depreendemos a partir do vocábulo “indolor”. Esse sofrimento está associado à necessidade de que, para se dedicarem ao trabalho, essas mulheres não despendam tanto tempo quanto gostariam com as/os filhas/os. Tal sofrimento, entretanto, é passível de ser recompensado pelo reconhecimento futuro das/os filhas/os (“vão ter orgulho”), assim como outros méritos não explicitados na fala da executiva reportada diretamente.

Observamos, por fim, a separação entre os problemas dentro e fora das organizações e a colocação dos dilemas referentes à conciliação entre maternidade e trabalho como pertencente à esfera “íntima”, familiar e privada. A separação operada não só representa tal problema como alheio às questões que cabem à gestão como está fortemente associada a outro discurso, o qual encara as soluções possíveis para o dilema como algo a ser desenvolvido no plano individual. Essa transferência da responsabilidade para as mulheres também está presente no discurso gerencialista, enfocado adiante, com a diferença de que no discurso feminista há o reconhecimento de que as dificuldades de conciliação maternidade-trabalho constituem uma barreira para as mulheres, levando-as ao sofrimento (trecho 09) e à exclusão de determinados postos de trabalho (trecho 10). Como veremos, no discurso gerencialista reiterado, se há reconhecimento deste dilema como um problema, este é atenuado pela possibilidade de sua transposição – individual – e pelo apontamento de histórias de superação.

Em outro trecho dessa reportagem, é possível perceber que a dificuldade de conciliação entre maternidade e trabalho é apresentada como um empecilho para a entrada das mulheres em alguns cargos. Seria o caso dos executivos de gestão de investimentos, os quais possuem cargas de trabalho ainda maiores do que os de gestão de fortunas. As extensas jornadas de trabalho fazem com que os bancos de investimento continuem sendo um espaço ocupado majoritariamente por homens, já que tal rotina de trabalho seria inviável para uma mulher

mãe. Perpassando este argumento está a ideia de que as mães, em grande parte dos casos, continuam sendo as maiores responsáveis pelo cuidado das/os filhas/os, tendo que negociar seus horários para conciliar a atividade profissional com a maternidade. Os homens, por sua vez, a despeito do fato de serem pais, transitam com maior facilidade entre os mais diferentes cargos, uma vez que contam com alguém, possivelmente as mães, para cuidar das/os filhas/os.

(10) Além disso, características próprias do *private* acabam favorecendo a “invasão feminina”. Mesmo sendo uma área com carga de trabalho considerável (11 horas por dia), a vida dos executivos de gestão de fortunas não se compara à de quem trabalha em banco de investimento, por exemplo, um ambiente ainda masculino. Quem prepara aberturas de capital e fusões e aquisições costuma virar noites e trabalhar nos finais de semana, rotina impensável para a maioria das mulheres que têm filhos. (“O dinheiro na mão delas”, Matéria referenciada, ed. 908, n. 24, dezembro, 2007).

Possíveis consequências da tentativa de conciliação de outras atividades com o trabalho e as pressões encontradas nesse processo são também ressaltadas na reportagem “A saúde delas por um fio”. No trecho 11 desta reportagem, mantêm-se as atividades de informação e denúncia, agora na descrição de um cenário de aumento progressivo de problemas de saúde relacionados ao trabalho entre as executivas. Na fala do diretor da Sociedade Brasileira de Cardiologia, depreendemos que tal crescimento está associado a uma maior pressão sofrida pelas mulheres, a qual decorre do acúmulo do trabalho com os cuidados com a beleza e com a casa, envolvendo implicitamente o problema de conciliação entre maternidade e trabalho. A criticidade desse cenário de adoecimento das mulheres de negócio é conferida a partir do termo utilizado para qualificar os resultados da pesquisa (“alarmantes”) e a reação do cardiologista (“impressionado”), bem como na previsão feita por ele de uma epidemia de enfartes entre as mulheres.

(11) O levantamento da Med-Rio, que leva em conta uma base de dados com 4200 executivas com idade entre 30 e 60 anos em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Brasília, traz resultados alarmantes. [...] “As mulheres sofrem tanta pressão quanto os homens e ainda têm de estar bonitas e cuidar da casa. O resultado é hipertensão, colesterol alto e tabagismo, que tornam o coração uma bomba prestes a explodir”, diz o cardiologista Antônio Carlos Palendre Chagas, diretor da Sociedade Brasileira de Cardiologia. Impressionado com o aumento de doentes, Chagas acredita que as mulheres estão perto de protagonizar uma epidemia de enfartes. (“A saúde delas está por um fio”, Matéria referenciada, ed. 898, n. 14, julho, 2007).

Outro problema vivenciado pelas mulheres na esfera privada seria a falta de apoio dos companheiros, retratada no fragmento 12 da reportagem “O dinheiro na mão delas”. Primeiramente, coloca-se a não aceitação do marido quando a mulher é mais bem

remunerada, nomeada como “inveja”, termo que traz um julgamento negativo acerca da não aceitação. A fala da executiva, reportada diretamente, mostra que nesse contexto os maridos podem pedir ou exigir que as mulheres abandonem seus trabalhos e que em caso de não atendimento o relacionamento pode ser prejudicado. Podemos também depreender neste trecho a recusa de alguns homens em aceitar que suas companheiras ocupem maior posição de poder do que eles, tema interpretado como um componente do cenário de dominação masculina retratado nesta reportagem.

(12) Outro grande problema observado por algumas executivas é a inveja sentida pelo marido quando ele se encontra na posição do cônjuge que ganha menos. “Meu primeiro marido pediu para eu parar de trabalhar e a resposta foi: ‘Baby, isso não’”, conta uma alta executiva do *private* de um grande banco. “Esse acabou sendo um dos motivos de nossa separação.” Menos comuns são os casos como o de Sylvia, do HSBC, que hoje, além do *private*, supervisiona as áreas de custódia e de *asset* (gestão de recursos) no Brasil e no restante da América Latina. Segundo ela, seu marido, um empresário, sempre a apoiou e nunca deixou de adaptar seus projetos à carreira da parceira. (“O dinheiro na mão delas”, Matéria referenciada, ed. 908, n. 24, dezembro, 2007).

Nesse contexto de rejeição, o apoio do marido e a adaptação dos projetos pessoais em prol dos projetos da esposa são representados como exceções (“menos comuns”). O caráter de exceção do apoio do marido se torna ainda mais evidente quando ele abdica do trabalho pela carreira da esposa e passa a se dedicar às atividades domésticas e ao cuidado das/os filhas/os. O “incomum arranjo” é discutido no trecho 13, da reportagem “O marido ficou em casa...”. Na descrição da experiência vivenciada pela executiva, podemos observar que a responsabilidade pelo cuidado dos filhos, comumente atribuída às mulheres (suposto lógico de “incomum arranjo”), é representada como um empecilho para que elas se dediquem com afinco e galguem postos mais altos na carreira (suposto lógico de “foi providencial para”). Assim, o sucesso da executiva é, em partes, condicionado pela atuação do marido. Interessante ressaltar que associada à representação do arranjo como incomum está uma outra representação, também incomum quando relacionada ao fragmento anterior: a do marido altruísta (suposto lógico de “seria egoísmo de minha parte”), que apoia incondicionalmente a esposa “executiva poderosa”.

(13) Quando a carioca Melanie Healey, hoje presidente global da divisão de cuidados femininos da Procter & Gamble (P&G), foi convidada pela empresa para assumir um cargo estratégico no exterior, recebeu o apoio incondicional do marido – o também brasileiro Bruce Healey. Ele decidiu não apenas deixar o emprego como diretor de uma empresa de seguros em São Paulo para acompanhá-la, mas também ficar em casa cuidando dos dois filhos do casal, que, na época, estavam com 3 e 5 anos. “Seria egoísmo de minha parte se não

agisse assim. Era uma ótima oportunidade para a carreira de Melanie”, disse em entrevista ao *The Wall Street Journal*, em reportagem sobre maridos de executivas poderosas. O incomum arranjo doméstico foi providencial para que Melanie se dedicasse com afinco ao trabalho e subisse na carreira. (“O marido ficou em casa”, Matéria referenciada, ed. 887, n. 3, março, 2007).

Outro aspecto importante a ser destacado é o tipo de estrutura genérica presente neste fragmento. Podemos associar a este trecho a estrutura do caso de sucesso, marcada pela colocação de um objetivo (Melanie subir na carreira) e meios para o alcance (o marido ter se responsabilizado pela vida doméstica). Mais indiretamente, este pode ser também relacionado à estrutura de problema (a ascensão de mulheres na carreira e o dilema entre trabalho e maternidade) e solução (o parceiro ocupar o espaço doméstico). Ressaltamos, assim, que, além da atividade informativa, característica de textos descritivos, podemos depreender deste texto possíveis meios para o incremento de participação e a ascensão das mulheres na empresa, os quais passam pela reinvenção do espaço doméstico. A proposição de caminhos para a solução do problema aproxima a relação social constituída de uma relação exortatória, conforme colocado por Fairclough (2003), na qual há troca de conhecimento atrelada à troca de atividades. As relações exortatórias são muito presentes no discurso gerencialista reiterado, mas é importante também atentar para a sua presença no discurso feminista desapropriado, ainda que em menor frequência.

Além da reinvenção na esfera doméstica, outra possível solução colocada para o problema da não ascensão das mulheres nas organizações é a maior flexibilidade dada a homens e mulheres com filhas/os, presente no trecho 14, da reportagem “Sai uma, senta outra na cadeira de CEO”. Podemos inferir a partir do contexto que a saída de homens e mulheres favorece duplamente a ascensão feminina, na medida em que não só facilita a conciliação maternidade-trabalho como também favorece a participação dos pais no cuidado dos filhos. Tal flexibilidade, contudo, é condicionada pelo alcance das metas estipuladas para esses profissionais, permitindo-nos supor que, ainda que o horário de trabalho seja flexível, o trabalho em si não é. Destacamos também a ênfase dada à mudança na postura dos homens e mulheres, a qual pode ser apontada tanto como causa para a ascensão feminina quanto como possível solução para seu incremento. A quase equivalência de mulheres e homens que não estariam dispostos a um trabalho que reduzisse o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho sugere uma preocupação também dos homens com a esfera privada e uma vontade de se dedicar a esta.

(14) Algumas mudanças de comportamento no ambiente de trabalho vêm ajudando a ascensão feminina. Em boa parte das empresas já não causa surpresa se um executivo ou uma executiva saem no meio do expediente para comparecer a um compromisso escolar do filho – desde que ele ou ela deem um jeito de bater suas metas no fim do mês, claro.

Aliás, de acordo com uma pesquisa realizada neste ano pela consultoria McKinsey nos Estados Unidos, algumas atitudes de homens e mulheres nesse sentido estão convergindo: 50% de pais com filhos disseram que não aceitariam um novo trabalho que reduzisse o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho – entre as mulheres, a proporção foi praticamente a mesma, 55%. (“Sai uma, senta outra na cadeira de CEO”, *Matéria Referenciada*, ed. 992, n. 9, maio, 2011).

A condição colocada para a maior flexibilidade dada aos homens e mulheres acena para o reconhecimento de que nas organizações soluções que favoreçam a entrada e ascensão de mulheres podem conflitar com o objetivo de lucro e desempenho colocado nas empresas. Esse conflito é explicitado na nota “Dinheiro e tempo para as mães”, fragmento 15, na qual se discute a ausência de leis trabalhistas nos Estados Unidos que garantam a remuneração aos trabalhadoras/es em casos de afastamento por doenças ou por gravidez. Nesta nota a lei trabalhista é vista como um direito das/os trabalhadoras/es, em torno do qual há um conflito. De um lado, há as/os trabalhadoras/es e mulheres grávidas carentes de remuneração em períodos de afastamento. Interessante notar que estes figuram como agentes passivos no texto, como aqueles que esperam pela ação do Estado para a garantia de seus direitos. Tal passividade, associada ao uso do termo “precisam”, traz a ideia de necessidade e participa da construção de uma representação das/os trabalhadoras/es como a parte mais frágil. Do outro lado, há as empresas resistentes a esse tipo de projeto de lei, na medida em que tal imposição implica custos, como pode ser depreendido a partir da relação semântica de causalidade entre as duas últimas frases.

(15) Alguns estados americanos estão discutindo a adoção de um período de licença remunerada para mulheres grávidas e trabalhadores que precisam se afastar por motivo de doença. Os Estados Unidos não possuem lei federal que garanta o direito de licença remunerada nessas situações. A Califórnia foi o primeiro estado a conceder o benefício, em 2004. A proposta mais ousada e generosa é a de Massachusetts, onde um projeto prevê o pagamento de licença-saúde anual de 12 semanas. O projeto ainda terá de vencer a resistência das empresas. As companhias do estado gastam 370 milhões de dólares por ano com os funcionários que estão fora de atividade (“Dinheiro e tempo para as mães”, *Nota*, ed. 872, n. 1, julho, 2006).

Entre os dois agentes está o Estado, responsável por mediar os interesses e por disputar com as empresas a aprovação do projeto, como mostra o termo “vencer”. Essa relação conflituosa entre o Estado e as empresas pode ser depreendida também da frase “Os Estados Unidos não

possuem lei federal que garanta o direito de licença remunerada nessas situações”, na qual o instrumental legal estabelecido pelo Estado impõe uma ação às empresas (a remuneração no caso do afastamento) que não necessariamente ocorreria em caso de inexistência da lei. Nesse sentido, a própria lei é vista como algo que vai de encontro aos interesses do empresariado. Os termos “ousada” e “generosa”, designados para qualificar a proposta de Massachusetts, também ajudam a delimitar esse lugar intermediador do Estado: ousado, na medida em que é o que mais desafia os interesses das empresas; e generoso, uma vez que é o que mais amplia o direito para as/ trabalhadoras/es.

O discurso gerencialista reiterado, por sua vez, representa a temática da entrada e ascensão das mulheres nas organizações de modo quase oposto, criando um cenário de polêmica no conjunto de textos analisados. Nesse discurso, enfatiza-se o crescimento do número de mulheres que têm alcançado o posto mais alto das empresas, desenhando um panorama positivo para as mulheres no mercado de trabalho. No fragmento 16, da reportagem “Afinal, elas estão chegando lá”, tal crescimento é afirmado no que diz respeito ao aumento progressivo da participação de mulheres nos cargos de comando das 500 maiores empresas do mundo. Os marcadores de tempo empregados (“só neste ano”, “um mês depois”) atribuem o sentido de agilidade e dinamismo na chegada dessas mulheres a presidência, um processo em andamento. Tal julgamento acerca deste processo é explicitado mais adiante, na sentença “o número está em rápido crescimento”.

(16) Indra faz parte de uma geração de mulheres – todas na casa dos 50 anos de idade – que começa a chegar ao topo de algumas das maiores corporações do mundo. Só neste ano, outras duas executivas foram alçadas à liderança de tradicionais companhias americanas. Em maio, Patricia Woertz chegou ao comando da ADM, um dos maiores grupos de agronegócios do mundo. Um mês depois, foi a vez de Irene Rosenfeld assumir a Kraft Foods, segunda maior empresa de alimentos do planeta, atrás apenas da Nestlé. Entre as 500 maiores companhias dos Estados Unidos listadas pela revista Fortune, existem atualmente 11 mulheres ocupando a presidência. Embora ainda pequeno, o número está em rápido crescimento – em 2002, há apenas seis executivas nessa posição. A chegada do sexo feminino ao topo das organizações é o ponto culminante de um processo que passa pelo aumento dos níveis educacionais e por sua inserção no mundo dos negócios. De acordo com a empresa de pesquisa Catalyst, a participação feminina nos conselhos de administração das 500 maiores empresas americanas aumentou 53% nos últimos dez anos. (“Afinal, elas estão chegando lá”, Matéria referenciada, ed. 875, n. 4, agosto, 2006).

A representação positiva sobre o processo de chegada das mulheres aos altos cargos administrativos é corroborada pelo modo como os dados são apresentados. A pequena participação das mulheres, 11 entre 500 presidentes, é atenuada pelo reconhecimento do

rápido crescimento com que elas vêm ocupando esses cargos nos últimos anos, passando de 6 para 11 em quatro anos. O mesmo ocorre na afirmação de que a participação feminina nos conselhos aumentou 53% nos últimos dez anos. A mesma positividade não poderia ser sustentada se os dados fossem apresentados em porcentagem em relação ao total de membros, um aumento de 1% em quatro anos, no primeiro caso (passando de 1,2 para 2,2% do total de presidentes das 500 maiores) e de 5% em dez anos, no segundo caso (passando de 10% para 15% do total de membros dos conselhos). Neste trecho, a chegada a esses postos é apontada como o ponto mais alto de um “processo”, que envolve o aumento dos níveis educacionais e a inserção das mulheres no mundo dos negócios.

No trecho 17, a ascensão das mulheres na cúpula gerencial é também associada à atuação dos grupos em prol da diversidade no trabalho, ainda que não se explicita que grupos são esses. Contudo, a importância da atuação desses grupos é diminuída, na medida em que as mulheres teriam aquilo que as organizações pedem para que sejam contratadas e promovidas: competências (depreendido de “o avanço que apresentam em seus currículos”). Observamos também a persistência na visão positiva com relação à entrada das mulheres nesse mercado, marcadas no “já representam” e “cresce vertiginosamente”, e especialmente na área da gestão, na qual sua representatividade é tida como “muito clara”.

(17) Segundo dados da Organização Internacional do Trabalho (OIT), as mulheres já representam 40% da força de trabalho do planeta – as chances de algumas delas chegarem ao topo nas empresas, portanto, cresce vertiginosamente. Além dos fatores estatísticos, em países como os Estados Unidos não se podem desprezar as pressões dos defensores da diversidade no trabalho. A atuação desses grupos vem ficando mais fácil com o avanço que as mulheres apresentam em seu currículo. A participação proporcional feminina no mercado de trabalho cresce mais em setores que exigem algum tipo de especialização. Isso fica muito claro quando se analisam cargos administrativos e gerenciais. Nos Estados Unidos, as mulheres ocupam hoje quase a metade dessas vagas. No Brasil, o índice é de 45%. “Elas estão assumindo posições mais estratégicas, o que aumenta a probabilidade de ser líderes”, diz Aline Zimmerman Franco, sócia da Fesa, multinacional de recrutamento de executivos. (“Afinal, elas estão chegando lá”, Matéria referenciada, ed. 875, n. 4, agosto, 2006).

Outro aspecto importante a ser destacado no fragmento acima é a premissa de que, uma vez no mercado de trabalho, as mulheres teriam grandes chances de alcançar o topo das empresas. Tal possibilidade se tornaria ainda mais forte se for considerado que as mulheres têm assumido mais cargos especializados, estratégicos. A exclusão das possíveis barreiras e dificuldades que as mulheres poderiam enfrentar nas organizações para subir na carreira faz

com que a ascensão pareça o resultado “natural” da entrada das mulheres no mercado de trabalho, algo que será resolvido progressivamente. Essa percepção é explicitada na reportagem “Sai uma, senta outra na cadeira de CEO”. No trecho 18, apesar de representar a ascensão da presidenta da Johnson como exceção, a fala da executiva explicita que sua ascensão foi uma progressão natural de sua trajetória na empresa. Em seguida, reforça-se a percepção de uma chegada dinâmica dessas mulheres aos cargos de gestão, mostrando que esta se repete em outras organizações.

(18) Pela primeira vez em quase 80 anos de história no país, uma mulher sucede outra no comando da Johnson. “Cheguei aqui por uma progressão natural”, diz ela. A sucessão feminina que aconteceu na presidência da J&J repetiu-se, também em abril, na subsidiária brasileira da General Motors. A montadora escolheu a americana Grace Lieblein para substituir Denise Johnson no comando – a primeira transição do gênero desde que a empresa se estabeleceu por aqui, em 1925. (“Sai uma, senta outra na cadeira de CEO”, *Matéria referenciada*, ed. 992, n. 9, maio, 2011).

É importante pontuar que, em meio a esse discurso que exclui as barreiras a serem enfrentadas pelas mulheres, a conciliação entre maternidade e trabalho aparece como o único “real” problema relacionado às diferenças de gênero. Apesar do forte comprometimento com o que é verdadeiro, marcado pelo vocábulo “real”, há nesse trecho uma posterior modalização (“parece”), indicando que se existe uma diferença, possivelmente esta se situa no maior impacto da maternidade na trajetória das executivas. Nesse sentido, as dificuldades associadas à conciliação da carreira e maternidade, trabalho e família, são tidas como frequentemente (“costuma”) maiores para as mulheres e, em uma suposição lógica, observadas também entre os homens ainda que de modo mais brando. O conjunto de modalizações realizado e a atenuação dessa diferença presente na suposição lógica de que os homens também enfrentam o desafio de conciliar trabalho e vida privada, participam da construção de um discurso no qual as barreiras para as mulheres, se não excluídas, são atenuadas.

(19) Quando se fala em carreira, a real diferença entre homens e mulheres parece estar no impacto da maternidade. O desafio de conciliar trabalho e família, para elas, costuma ser maior – embora não seja intransponível. Brenda Barnes, atual presidente da Sara Lee, conglomerado americano que atua nas áreas de alimentação e vestuário, é um exemplo disso. Em 1998, ela abandonou o posto de presidente da Pepsi-Cola americana, onde recebia um salário de 2 milhões de dólares por ano, para dedicar-se a seus três filhos. Enquanto esteve fora do corre-corre dos escritórios, Brenda participou do conselho de sete empresas. Foi a forma que encontrou para manter-se atualizada. Passaram-se quase seis anos até que ela voltasse a uma função executiva, ocupando a diretoria de operações da Sara Lee em 2004. Em fevereiro do ano passado foi promovida à presidência da empresa. (“Afinal, elas estão chegando lá”, *Matéria referenciada*, ed. 875, n. 4, agosto, 2006).

Essas dificuldades, entretanto, quando existentes, são tidas como superáveis. Nesse contexto, constrói-se a representação da segunda temática presente no trecho: a da mulher que consegue conciliar trabalho-maternidade. A executiva Brenda Barnes é apresentada como um exemplo deste tipo de mulher. É interessante notar que a alternativa colocada para o dilema, com base na trajetória da executiva, é justamente a não conciliação dos papéis, envolvendo a abdicação do cargo para se dedicar aos filhos. Outro aspecto importante a ser pontuado é que essa opção de não conciliação é, no trecho seguinte, colocada como “tipicamente feminina” e “muito mais” arriscada. Apesar de silenciados os riscos, depreendemos que eles se referem à possibilidade de não retomada da carreira. Em contraposição à opção “tipicamente feminina” está a opção “executiva-padrão”, exemplificada pela trajetória de outra executiva bem-sucedida. Em meio ao dilema entre maternidade e trabalho, a gestora “ambiciosa” optou por privilegiar o trabalho, inserindo-se em empresas mais adversas às mulheres (“tradicionalmente ocupada por homens”) e deixando clara sua disponibilidade e aptidão para o acúmulo de tarefas.

(20) O caminho escolhido por Brenda – uma opção tipicamente feminina – foi muito mais arriscado que o trilhado por Patricia Woertz, atual presidente da ADM, uma das maiores empresas de agronegócio do mundo. Mãe de três filhos, Patricia fez carreira de executiva-padrão. Trabalhou na área de petróleo, tradicionalmente ocupada por homens, sempre deixou clara sua disponibilidade de viajar e mudar de cidade quando isso fosse solicitado e nunca rejeitou trabalho extra. Trabalhadora quase compulsiva, Patricia assumiu cargos do Texas ao Canadá. Em 2001, chegou à vice-presidência da área de refino e marketing da Chevron. Ao assumir recentemente a presidência da ADM, gigante com faturamento anual de 36 bilhões de dólares, a ambiciosa Patricia carimbou seu passaporte de entrada para o clube das mulheres mais poderosas do mundo dos negócios. Para permanecer nele, precisará mostrar resultados -- exigência que não faz distinção de sexo. (“Afinal, elas estão chegando lá”, *Materia referenciada*, ed. 875, n. 4, agosto, 2006).

Em ambos os trechos, é possível observar a atividade de julgamento em relação não só às reais – ou não – diferenças de gênero no mercado de trabalho, como também aos riscos associados às estratégias de conciliação envolvendo maternidade-trabalho. A esse modo de atividade associamos a estrutura genérica do caso de sucesso, a qual está vinculada ao problema (conciliação entre maternidade e trabalho) e à solução (estratégias a serem adotadas), configurando uma relação exortatória. Tal relação fica mais evidente se considerarmos o julgamento acerca de qual estratégia pode ser mais bem sucedida, colocando quais são os caminhos mais acertados para o “sucesso”. Nesse sentido, depreendemos também, nesses trechos, a estrutura de objetivo (ser uma executiva bem-sucedida) e alcance (ser “executiva-padrão” é menos arriscado), a qual pode ser da mesma forma atrelada a uma

relação social exortatória. Por fim, ressaltamos na última frase a retomada da ideia de que o resultado é aquilo que conduz as decisões sobre quem ocupa ou não os cargos de comando e que tal “medida” não faz distinção de sexo. Essa afirmação corrobora o percurso realizado ao longo do texto de recusa das possíveis desigualdades de gênero presentes nas empresas.

É importante salientar que, no discurso gerencialista, se a conciliação maternidade-trabalho é um problema, as soluções devem se dar no nível individual. Tal questão pode ser apreendida nos trechos selecionados anteriormente, nos quais as trajetórias das executivas de sucesso são colocadas como possíveis soluções para transpor este problema. O mesmo pode ser observado no trecho 21, da reportagem “Não é papo de feminista”, no qual a mudança de comportamento das mulheres é apontada como um dos fatores que têm favorecido a entrada e permanência delas nas organizações. O caso da executiva reforça ainda a necessidade de privilegiar a esfera do trabalho nesse processo de “conciliação” e aponta como a conciliação e os “desafios” decorrentes podem ser fruto de amadurecimento profissional, explícito na fala reportada da executiva.

(21) Segundo especialistas, uma mudança de comportamento também pode estar ajudando as mulheres a ganhar espaço. “Cada vez mais mulheres conciliam maternidade com crescimento profissional”, diz Fernanda Pomin, da consultoria Korn/Ferry. A engenheira Renata Lourenço soube que estava grávida duas semanas antes de embarcar para a Itália, em janeiro de 2008, para um programa de intercâmbio de dois anos da fabricante de materiais elétricos francesa Schneider, onde trabalha como gerente da área de energia renovável. “Fiquei abalada”, diz ela. “Mas decidi encarar como oportunidade de amadurecimento e superação.” O filho nasceu na Itália e, após uma licença-maternidade de cinco meses, Renata retomou o trabalho. Aos 29 anos de idade e com o bebê no colo, ela se prepara para retornar ao Brasil em dezembro. Na subsidiária brasileira da Schneider ela vai compor o ainda restrito universo de mulheres que ocupam posições de gerência – elas representam apenas 15% do total dos executivos da empresa no país. (“Não é papo de feminista”, Matéria referenciada, ed. 952, n. 19, setembro, 2009).

A premissa de que os dilemas entre esfera privada e trabalho devem ser resolvidos com o privilégio do segundo perpassa os três trechos acima, com um julgamento de que isso é desejável para que a/o executiva/o seja bem-sucedida/o na carreira. No fragmento 22, da reportagem “O marido ficou em casa...”, tal argumento está mais explícito. Neste, retoma-se as discussões de que para alcançar sucesso na carreira, um executivo ou executiva “precisa” não só das competências individuais, mas também do apoio do parceiro ou parceira. Notamos, contudo, que esse apoio se dá no sentido não de uma reinvenção da esfera doméstica, como colocado no outro discurso, mas de uma liberação da/o executiva/o para dedicar-se

integralmente ao trabalho, eximindo-a/o até mesmo de preocupações. Nesse sentido, a/o executiva/o, em um pressuposto, não deve ter preocupações com a família para que alcance o sucesso, especialmente em casos de expatriação. Isso se torna ainda mais evidente no caso da executiva, personagem central desta reportagem, que está despreocupada tanto com os filhos quanto com uma possível insatisfação por parte do marido, podendo se dedicar com afinco ao trabalho, sendo este um “incomum arranjo” para as mulheres, como tratado anteriormente.

(22) Para alçar voos mais altos, todo executivo precisa ter, além de talento, obstinação e brilho próprio, o apoio de quem está a seu lado. Especialmente se a experiência profissional incluir uma temporada de trabalho no exterior. Uma pesquisa realizada em conjunto pela GMAC Global Relocation Services e National Foreign Trade Council, duas organizações americanas de recursos humanos, dá uma boa dimensão dessa importância. O estudo, divulgado no ano passado e feito com 125 empresas multinacionais, aponta o item Preocupações com a Família como a maior causa de fracasso na expatriação de um profissional. No topo dessas preocupações está justamente a insatisfação do companheiro. No caso de Melanie, essa dificuldade foi superada de forma ainda peculiar. Oito anos depois de largar a carreira, Bruce segue em casa – e, diz ele, feliz. Aos 46 anos, além de dar atenção aos filhos, participa de uma comunidade chamada *Cincinnati Dads* (em português, “Papais de Cincinnati”). (“O marido ficou em casa...”, Matéria referenciada, ed. 887, n. 3, março, 2007).

As saídas individuais para os problemas relacionados às diferenças de gênero se tornam mais evidentes – ou o caminho possível – quando considerado o julgamento negativo acerca de qualquer intervenção gerencial ou estatal presente no discurso gerencialista. No fragmento 23, da reportagem “Não é papo de feminista”, as políticas de inclusão são tidas como “sempre questionáveis”, apesar de poderem estar associadas à maior inserção das mulheres nas organizações e à diminuição das disparidades salariais, especialmente entre as/os empregadas/os mais jovens.

(23) Preocupadas em reverter a situação, algumas multinacionais estimulam a contratação de mulheres por meio de políticas de inclusão – uma prática sempre questionável. A fabricante de alumínio americana Alcoa, por exemplo, tem metas formais para inserção de mulheres que balizam 10% do bônus anual recebido por gerentes e diretores desde 2008. Talvez por causa desse esforço, é nas multinacionais – e sobretudo entre as executivas mais jovens – que as diferenças são menores. A pesquisa do Hay Group mostra que, na faixa de mulheres até 35 anos que trabalham nessas empresas, as diferenças salariais são inferiores a 5%. (“Não é papo de feminista”, Matéria referenciada, ed. 952, n. 19, setembro, 2009).

No trecho 24, da reportagem “Sai uma, senta outra na cadeira de CEO”, podemos observar o mesmo julgamento negativo, mas agora com referência às ações governamentais com vistas à superação das desigualdades de gênero nas empresas. Neste fragmento, o sistema de cotas, nos moldes do adotado pelo governo francês, é representado como um “enorme erro”. A partir

das falas da *headhunting*, é possível depreender que o erro desses sistemas consiste em negligenciar os princípios meritocráticos e, com isso, não ser sustentável. Esses podem ser também deturpados, constituindo apenas um “trunfo de marketing” para que as empresas vendam-se como socialmente responsáveis. Nesse contexto, afirma-se “não haver espaço para atalhos”, primeiramente colocando tais políticas como atalhos para aqueles que dela se beneficiam e, em segundo lugar, reafirmando a necessidade de que as mulheres percorram o trajeto “natural” até os cargos do alto escalão, discutido anteriormente. Salientamos ainda a expressão “para o bem e para o mal”, a partir da qual podemos também inferir que, ainda que percorrer esse caminho possa desfavorecer as mulheres, as políticas que buscam romper com essa desigualdade não devem ser adotadas, segundo esse discurso.

(24) Porém, os especialistas alertam que estabelecer um regime de cotas, como a França fez no ano passado, é um enorme erro. (O governo francês determinou que, até 2016, empresas com mais de 500 funcionários ou com receita superior a 50 milhões de euros tenham pelo menos 40% de seu conselho formado por mulheres.)

“Já vi empresas promovendo executivas apenas como trunfo de marketing”, diz Fátima Zorzato, sócia da empresa de *headhunting* Russell Reynolds. “O resultado é que as executivas incompetentes acabam deixando o cargo.” Nesse tipo de mudança, para o bem e para o mal, não há espaço para atalhos. (“Sai uma, senta outra na cadeira de CEO”, Matéria referenciada, ed. 992, n. 9, maio, 2011).

O julgamento negativo sobre as políticas de inclusão está presente também na nota “Procuram-se Mulheres”, fragmento 25. Nesta, a iniciativa adotada pelo governo norueguês é representada como “polêmica”. Apesar de não apontar especificamente os motivos da polêmica, em seguida, apresenta-se um efeito colateral negativo dessa medida: na carência de executivas capacitadas, as mesmas executivas estariam sendo contratadas para vários conselhos e ganhando altos salários. Tal consequência retoma o argumento da carência de profissionais capacitadas como justificativa para a ausência das mulheres em determinados postos. Vale reforçar que este, como colocado, desresponsabiliza a gestão pelas desigualdades de gênero existentes nas empresas, situando tal responsabilidade em um fator externo às empresas. Acrescentamos que com este argumento enfoca-se a ineficácia das políticas, compondo o julgamento negativo acerca delas.

(25) Em 2003, o governo da Noruega criou uma polêmica lei determinando que 40% dos conselhos de administração das empresas públicas sejam formados por mulheres. O prazo para se adaptar à nova regra acaba no final de fevereiro – e 70 das quase 500 companhias abertas do país ainda não conseguiram preencher suas vagas. Apesar de promover a diversidade nos conselhos, a medida tem um efeito colateral: como não há número suficiente de profissionais gabaritadas no

país para exercer a função, algumas executivas participam de até 35 conselhos. A multiplicação de empregos e os altos salários acabaram garantindo a essas mulheres o apelido de “saias douradas”. (Procuram-se Mulheres, ed. 911, n. 2, fevereiro, 2008).

Outra temática de destaque depreendida dos textos são as representações das mulheres, a qual será abordada na próxima seção. É importante pontuar, como colocado no início da análise, que estes dois temas encontram-se intrinsecamente imbricados. Nesse sentido, ao discutir as representações das mulheres retomaremos parte dos argumentos explicitados nessa seção.

5.2.2. Mas de que mulheres está se falando?

A segunda temática de destaque é composta pelos modos como as mulheres são representadas no conjunto de textos analisados. Nesta temática, diferentemente da primeira, os discursos feminista desapropriado e gerencialista reiterado depreendidos ora se aproximam, criando consensos, ora se afastam, mantendo o cenário de polêmica observado também na seção anterior.

No discurso feminista desapropriado, observamos uma oscilação entre uma representação das mulheres gestoras de modo mais universal, ofuscando as diferenças, e outra menos abstrata, ressaltando as diferenças. O discurso mais universal sobre essas mulheres pode ser apreendido especialmente nos trechos que tratam da dominação masculina, na última seção. Conforme colocado anteriormente, nesses trechos percebemos uma maior abstração na representação das mulheres, acompanhada de grande abstração da representação do espaço. O alto nível de abstração desses elementos leva à universalização das experiências de desigualdade no espaço organizacional, excluindo as peculiaridades dessas experiências.

Ressaltamos que os fragmentos dos textos com alto nível de generalização são alternados com outros mais concretos, pontuando experiências específicas vivenciadas por algumas executivas. Tal intertextualidade, contudo, na maior parte das vezes, é realizada para corroborar os fragmentos generalizantes. Nesse sentido, esta cumpre o papel de dar maior

realidade aos argumentos traçados nos textos, sem com isso diminuir a homogeneização na qual o sujeito “as mulheres” é tratado. De outro lado, é na descrição das experiências específicas que observamos maior reconhecimento da heterogeneidade entre as mulheres, especialmente nos trechos que destacam como as mulheres negras ou não ocidentais são ainda mais ausentes no alto escalão e nos trechos que abordam especificamente as dificuldades vivenciadas pelas mulheres que são mães.

A tendência para o reconhecimento da pluralidade pode ser apreendida também do trecho 26, da reportagem “O dinheiro na mão delas”. Neste, ainda que no que diz respeito às atividades econômicas (“pelo menos”), questiona-se a binaridade na qual os gêneros são entendidos, conforme explicitado na afirmação de que “não existe isso de homens serem de Marte e mulheres de Vênus”. Vemos neste trecho a polêmica com outra voz, presente no largamente conhecido “Homens são de Marte e mulheres são de Vênus¹⁰”, que atribui a fatores biofisiológicos características opostas observadas em homens e em mulheres. Afirmase, nesse contexto, que as mulheres também apresentam os atributos esperados para o desenvolvimento do trabalho e que têm aspirações semelhantes.

(26) O sucesso das executivas brasileiras não chega a ser uma surpresa para quem acompanha as últimas pesquisas sobre o efeito das mulheres no mundo dos negócios. A mais recente, publicada em novembro pelo Centro Lehman Brothers sobre Mulheres no Mundo dos Negócios, da London Business School, ouviu 850 pessoas de 21 corporações em 17 países. Após seis meses de trabalho, a conclusão foi que, pelo menos nas atividades econômicas, não existe isso de homens serem de Marte e mulheres de Vênus. Para começar, quando o assunto é trabalho, todos têm as mesmas aspirações. Buscam o sucesso com afincamento semelhante e querem, sim, subir na carreira. (“O dinheiro na mão delas”, Matéria referenciada, ed. 908, n. 24, dezembro, 2007).

No discurso gerencialista reiterado, assim como no outro discurso, observamos a oscilação entre as representações mais e menos abstratas, a qual, contudo, está fortemente acompanhada de uma avaliação em termos da racionalidade instrumental-econômica – ou seja, de um julgamento sobre como a homogeneidade ou a pluralidade participam das melhorias no desempenho das mulheres como profissionais ou das empresas. Esse julgamento, essa forma de agir discursivamente, compõe os gêneros que caracterizam esse discurso. No fragmento 27,

¹⁰ GRAY, J. *Homens são de Marte, mulheres são de Vênus*: Um guia prático para melhorar a comunicação e conseguir o que você quer nos seus relacionamentos. Tradução de Alexandre Jordão. Rio de Janeiro: Editora Rocco.

também da reportagem “O dinheiro na mão delas”, podemos observar esses elementos. Neste trecho, reafirma-se a homogeneidade entre mulheres e homens, como polos opostos, binários, e, portanto, complementares. Essa oposição e essa complementaridade trariam maiores benefícios para a empresa, na medida em que, implicitamente, formariam um leque mais completo de competências disponíveis.

(27) CONTA A FAVOR DAS equipes 50-50 maior complementaridade no trabalho. “Em geral, os homens são mais arrojados para conquistar novos clientes, enquanto as mulheres têm mais habilidade para manter os relacionamentos”, diz José Leopoldo de Abreu Figueiredo, chefe do *private* do Credit Suisse Hedging-Griffo, terceiro maior do mercado e que tem 30% do quadro formado por mulheres. O último relatório da ONG americana Catalyst, especializada em estudar mulheres no mercado de trabalho, lançado em outubro, mostra que as 500 maiores empresas da lista da revista Fortune com maior representação de mulheres entre os diretores têm desempenho financeiro significativamente melhor que as demais. Na média, o retorno dessas companhias sobre o patrimônio foi, no mínimo, 53% acima das empresas com menor número de mulheres. No quesito retorno sobre vendas, o índice foi de 42%. Em termos de retorno sobre investimentos, empresas com mais mulheres na direção tiveram desempenho 66% superior. (“O dinheiro na mão delas”, *Matéria Referenciada*, ed. 908, n. 24, dezembro, 2007).

É interessante notar que, ainda que haja uma polarização entre homens e mulheres, esta é modalizada pela expressão “em geral”. A modalização realizada faz com que as diferenças de gênero não sejam tratadas de modo naturalizado, mas como uma recorrência. Outro aspecto importante a ser abordado é a estrutura genérica presente no texto. Podemos depreender a partir do fragmento a estrutura do caso de sucesso, composta por objetivo (incrementar o desempenho) e meios para o alcance (formar equipes 50-50). Essa estrutura está associada, em primeiro plano, a uma atividade informativa marcada pela troca de conhecimento, mas pode ser também relacionada, em segundo plano, a uma atividade voltada para a troca de atividades, configurando uma relação exortativa. Assim como discutido na seção anterior, as relações exortativas são muito presentes no discurso que nomeamos “gerencialista”. Tais relações são de forte caráter prescritivo, o que se torna ainda mais evidente se considerado o tipo de periódico no qual estão presentes, explicitamente voltado para a apresentação de soluções para suas/seus leitoras/es.

Nesse sentido, ressaltamos que a associação entre o tipo de atividade – julgamento sobre a contribuição para a melhoria de desempenho – e a estrutura adotada – casos de sucesso, com objetivo-solução – leva à construção de textos nos quais se apresenta uma espécie de passo a passo para o sucesso empresarial. Retomando o trecho anterior, tal passo a passo é legitimado

em relação aos benefícios para o desempenho das atividades, como colocado pela fala reportada diretamente do chefe, e aos retornos superiores, como reiterado pelas estatísticas apresentadas ao final do fragmento. Salientamos a expressividade dada à relação número de mulheres e aumento dos retornos financeiros, presente no advérbio “significativamente”, utilizado para designar o quão melhor é o desempenho dessas empresas.

Destacamos ainda como esse discurso, ao mesmo tempo em que é defendido, apresenta-se de modo contraditório nos trechos, encontrando limites para desencadear a entrada efetiva das mulheres nas empresas e em cargos de gestão. Essa contradição já estava presente em outro trecho da mesma reportagem, na qual se colocou: “Embora um ambiente de trabalho mais feminino pareça bom para os negócios, os obstáculos para que as mulheres ocupem espaços nos postos mais altos das empresas ainda são grandes”. Esta se apresenta também no trecho 27, no qual, apesar de defender a suposta complementaridade das equipes 50-50 e de reportar a fala do chefe da *private* no intuito de legitimar tal defesa, em seguida alega-se que este mesmo chefe lidera uma organização na qual o quadro de funcionários é composto apenas por 30% de mulheres.

Tal contradição pode ser depreendida também do trecho 28, da reportagem “Afinal, elas estão chegando lá”. Neste, alega-se que os teóricos da administração têm apontado algumas “competências” ligadas à emoção (sensibilidade, emoção e intuição), consideradas femininas, como responsáveis pelo sucesso das mulheres nas organizações e pela aproximação delas a um ideal de trabalhador/a que priorize “o trabalho em equipe, a cooperação e a conciliação”. Entretanto, a razão adicionada pelos teóricos é, em certa medida, questionada no texto. Depreendemos tal questionamento implicitamente da afirmação de que tais teóricos “apoiam-se no senso comum”. Essa qualificação pode ser associada a uma ideia pejorativa de teoria formulada com base em conhecimento vulgar e em afirmações não comprovadas e, sob uma determinada visão, não científica.

(28) Os teóricos da administração, porém, há anos buscam razões [para a ascensão substantiva das mulheres nas organizações] na seara emocional e apoiam-se no senso comum. Mulheres, de maneira geral, são consideradas mais emotivas, sensíveis e intuitivas – características cada vez mais valorizadas num discurso empresarial que prega o trabalho em equipe, a cooperação e a conciliação. Esses traços de comportamento explicariam, por exemplo, a escolha da executiva Irene Rosenfeld, de 53 anos, para ocupar a presidência da Kraft Foods. Sua missão é realizar mudanças profundas nas operações da companhia. O processo inclui a venda de marcas que somam hoje 5% de seu faturamento anual de 34 bilhões de dólares, o corte de 14000 empregos e o

fechamento de 40 fábricas. Ok. Trata-se de um trabalho que alguns homens preparados poderiam fazer. Portanto, muito mais do que por sensibilidade e delicadeza, Irene foi escolhida para comandar a reestruturação por pura capacidade de execução. “Ela não chega com ideias preconcebidas, gosta de escutar os outros e quando decide fazer uma coisa faz na hora”, afirmou a EXAME Jean Spence, chefe da divisão de pesquisa e qualidade da Kraft. (“Afinal, elas estão chegando lá”, *Matéria Referenciada*, ed. 875, n. 4, agosto, 2006).

Esse questionamento pode ser também abstraído do pressuposto de que as mulheres não necessariamente atendem a esses estereótipos, apreendido a partir da ponderação “de maneira geral”, e da justificção da contratação da executiva por sua “pura capacidade de execução” em detrimento das características estereotipadas “sensibilidade e delicadeza”. Destacamos ainda a alegação de que os atributos femininos instrumentalizados por si só não garantem o sucesso dessas mulheres, sendo indispensável a capacidade de execução, competência e preparação técnica para que as mulheres se mantenham no mercado de trabalho. Notamos, contudo, que a fala do chefe de divisão colocada ao final contradiz os questionamentos depreendidos, reforçando não o privilégio de uma das características da gestora, mas sim sua capacidade de conciliar a orientação para a cooperação e trabalho em equipe (“não chega com ideias pré-concebidas, gosta de escutar os outros”) com a capacidade de execução (“e quando decide fazer uma coisa faz na hora”). A mesma contradição está presente na justificativa da contratação da mulher justamente por aquilo que a equivaleria aos “homens preparados”, e não pelo que a diferencia.

Os benefícios da entrada mais substantiva das mulheres nos cargos de gestão foram enfatizados em outras reportagens. Na nota “Mulheres na dose certa”, fragmento 29, retomando um estudo realizado, afirma-se que a presença de mulheres nos conselhos administrativos desencadeia benefícios. Interessante notar que a modalização dos atributos colocados como femininos, presente no verbo empregado “costumam”, pode, como nos trechos anteriores, ser associada a uma não naturalização desses atributos. No entanto, tal modalização pode estar também relacionada às condições colocadas ao final do trecho. Nesse sentido, quando as mulheres estão em maior número a tendência a ser mais persistente, dentre outros atributos já presentes, se realizaria e quando em menor número a não aceitação dos homens inviabilizaria que esses atributos aflorem e, conseqüentemente, os benefícios se realizem.

(29) Um é pouco. Dois é pouco. Três começa a ser bom. A distorção no ditado vale para o número de mulheres nos conselhos de administração. Um estudo

das professoras Alison M. Konrad e Vicki W. Kramer, publicado na Harvard Business Review, revelou que a presença feminina nos conselhos traz uma série de benefícios. Elas costumam, por exemplo, ser mais persistentes que os homens na busca por respostas para questões complicadas. Quando um conselho tem uma ou duas mulheres apenas, porém, elas tendem a se sentir marginalizadas. Se o número cresce, esse sentimento se dissipa e os colegas homens abandonam a postura de enfrentamento, o que facilita a colaboração. (“Mulheres na dose certa”, Nota, ed. 883, n. 12, novembro, 2006).

Nesse contexto, o aumento do número de mulheres nos conselhos administrativos é visto no trecho como um processo desejável, na medida em que traz ou viabiliza benefícios para o desempenho do conselho. Tal representação descortina outras duas, sobre as mulheres e os homens. As mulheres são vistas como frequentemente mais persistentes, dentre outros atributos excluídos, que os homens e passíveis de se sentirem marginalizadas, ainda que não fiquem explícitos os porquês desse “sentimento”. Os homens, por sua vez, além de não possuírem os mesmos atributos, são apontados como resistentes à entrada de mulheres nos conselhos, adotando uma postura de enfrentamento, a qual é dissipada em conselhos com maior presença feminina. Assim, a inserção das mulheres em maior número favoreceria não só por incluir competências, mas também por dissipar algumas incompetências tidas como masculinas (“postura de enfrentamento”), aumentando a colaboração, outro atributo desejável. Destacamos, ainda, que o nível de abstração presente tanto do espaço (“conselhos”) quanto das identidades sociais (“mulheres”, “homens”) leva à universalização também da “medida” proposta, criando uma mensagem implícita: aumente o número de mulheres em seu conselho e terá melhores resultados.

A colocação de atributos tidos como típicos às mulheres pode ser vista neste contexto como uma razão para a maior inserção delas nas organizações e, especialmente, nos cargos de chefia. Isso se torna ainda mais premente se considerado o contexto de disputa pelos melhores talentos no qual as organizações se inserem na atualidade. No fragmento abaixo, da reportagem “O dinheiro na mão delas”, explicita-se a necessidade de inserção das mulheres no mercado de gestão de fortunas, uma vez que o crescimento do setor tem demandado o aumento das equipes. Interessante notar que é “ante a necessidade”, ou diante da indisponibilidade de homens qualificados para compor completamente as equipes, que as mulheres passam a ser contratadas. Assim, o gargalo de mão de obra é apontado como o ponto de partida para a ruptura com parte dos preconceitos sofridos pelas mulheres no mercado de trabalho. Tal premissa reitera os argumentos anteriores sobre como as mulheres,

ainda que capacitadas e dotadas de atributos passíveis de serem instrumentalizados, eram – e ainda são – desprivilegiadas nos processos de contratação.

(30) A pujança do setor ajuda a explicar essa mudança [o crescimento da participação das mulheres no setor]. Diante de um mercado em ebulição, turbinado pelo surgimento diário de novas fortunas, os bancos vêm aumentando as equipes, abrindo assim novas oportunidades de trabalho. Ante a necessidade premente de fazer o time crescer sem perda de qualidade, velhos preconceitos têm sido deixados de lado. “O mercado está crescendo, se sofisticando, e as executivas estão preparadas para ele”, explica Lywal Salles, responsável pelo *private* do Itaú. “O meu parâmetro para contratações e promoções sempre foi a meritocracia. Nunca pensei em contratar mais mulheres, mas acabou acontecendo”, diz Sylvia, do HSBC. (“O dinheiro na mão delas”, Matéria Referenciada, ed. 908, n. 24, dezembro, 2007).

De outro lado, ressaltamos como a inserção das mulheres é despolitizada no discurso gerencialista, elemento que retoma as discussões delineadas na seção anterior. As falas reportadas diretamente da gestora Sylvia do HSBC mostram que a inserção das mulheres no setor enfocado atende a critérios meritocráticos e, portanto, não representa um movimento em prol da diversidade de gênero. Nesse contexto, a inserção é representada como um acaso (“acabou acontecendo”) relacionado ao fato de as mulheres estarem mais capacitadas (“preparadas”) para o emprego. Ressaltamos, ainda, que essa despolitização está relacionada também a uma responsabilização das mulheres individualmente por se adequarem aos termos da contratação e promoção, adquirindo a competência necessária. Vemos neste trecho a polêmica já mencionada entre os discursos feminista e gerencialista presentes em um mesmo fragmento.

A preocupação com o gargalo de mão de obra e as possíveis consequências negativas para as empresas ficam também explícitas no trecho 31, da entrevista “Menos branca, alemã e masculina”. Neste, a diversidade é colocada como um “imperativo”, na medida em que seria o meio para viabilizar o desenvolvimento de talentos. O caráter imperativo, de obrigação, está associado à previsão de esgotamento de mão de obra em 2040. Dessa forma, a diversidade é colocada como o meio para desenvolver talentos e de modo mais amplo – e mais crítico – como o meio para se garantir a própria sobrevivência das empresas num contexto em que as disputas por trabalhadoras/es qualificadas/os se acirra. Nesse sentido, assim como afirmado no trecho anterior, o padrão homem-branco-europeu é desconstruído de modo descolado dos discursos políticos que buscam a inserção das minorias e situado exclusivamente na lógica de mercado segundo a qual são a sobrevivência e o desempenho empresarial os valores mandantes.

(31) E: O presidente mundial da Siemens, Peter Löscher, afirmou ao jornal Financial Times que a Siemens é “muito branca, alemã e masculina”. É isso que a senhora quer mudar?

R: Para Löscher, a diversidade é um imperativo. Foi ele quem decidiu ter um diretor de diversidade para garantir o desenvolvimento de talentos.

E: E por que a Siemens quer ampliar a diversidade de seus funcionários?

R: Já somos diversos em nossas bases, mas não em nível gerencial. Apenas um terço de nossos principais executivos espalhados pelo mundo não é alemão. Além disso, apenas 7% das mulheres são gerentes seniores, apesar de elas formarem 25% de nossa mão de obra.

[...]

E: Qual o risco de não dar a devida atenção ao tema?

R: Estudos indicam que por volta de 2040 haverá uma escassez de força de trabalho da ordem de 24 milhões de pessoas. Se não empregarmos mais mulheres e envolvermos os funcionários de outros países em novas áreas da empresa, não sobreviveremos a essa escassez. (“Menos branca, alemã e masculina”, Nota, ed. 953, n. 20, outubro, 2009).

É importante evidenciar que a ideia de que é diante da impossibilidade de contratar apenas homens que a diversidade tem sido aumentada está relacionada aos custos que a inserção das mulheres pode trazer para as empresas. No fragmento 32, da reportagem “A saúde delas está por um fio”, isso fica evidente. O acúmulo do trabalho com atividades “domésticas”, como colocado na seção anterior, tem levado as mulheres ao adoecimento. Nesse contexto, as empresas têm sido impelidas a adotar iniciativas que facilitem a conciliação do trabalho com essas atividades. Interessante destacar o sentido de obrigatoriedade conferido a essas ações, as quais devem ser adotadas se os gestores quiserem se beneficiar das oportunidades que as trabalhadoras têm trazido para o mercado. Soma-se a isso a representação dessas iniciativas como um incômodo (suposto lógico de “cômodo”), que seria possível de ser contornado se as empresas contratassem apenas homens. Entretanto, como isso implicaria a perda de oportunidades mencionada, é necessário sair dessa posição cômoda, de exclusão das mulheres, em direção à outra, mais inclusiva.

(32) Nos últimos anos, algumas empresas começaram a adotar iniciativas para tentar combater os efeitos negativos do estresse entre suas funcionárias. A holandesa Philips criou há cinco anos um programa mundial chamado Projeto Singulares. O principal objetivo é evitar reuniões tarde da noite, sobretudo as que envolvem profissionais mulheres. Treinamentos e transferências também são negociados para evitar que as executivas sacrifiquem o relacionamento familiar. Na operação brasileira da Procter & Gamble, desde 1999 as funcionárias podem tirar licença-maternidade de até um ano. Depois dos quatro meses concedidos por lei, elas escolhem se voltam ao batente, se trabalham apenas meio período (recebendo pelo número de horas trabalhadas) ou se ficam em casa por mais tempo, sem receber salário, mas mantendo o vínculo com a companhia. Seria mais cômodo para as empresas se elas contratassem apenas homens. O problema é que elas acabariam descartando uma mão de obra que chega ao mercado cada vez mais preparada. (“A saúde delas está por um fio”, Matéria Referenciada, ed. 898, n. 14, julho, 2007).

Sair da posição cômoda, voltada apenas para os homens, é também colocado como uma necessidade para a gestão das empresas quando o mercado consumidor constituído pelas mulheres é enfocado. Tal questão foi enfatizada na reportagem “O maior mercado emergente é o das mulheres”, uma das duas matérias de capa que se enquadraram nas categorias utilizadas para a coleta. No trecho 33, depreendemos que a gestão das empresas, ainda dominada por homens, não tem reconhecido as mudanças no comportamento de compra das mulheres. Tal afirmação recupera as proposições colocadas pelas políticas de gestão da diversidade, as quais alegam que uma das positivities da presença dos “diversos” nas empresas seria a sensibilização para a diversidade encontrada também no mercado. Entretanto, essa desatenção ou descaso em relação aos padrões de consumo das mulheres foi revista com a crise de 2008 e a necessidade de inserção em novos mercados.

(33) Em qualquer outro momento da história, o comportamento [a compra de um carro de luxo] de uma mulher como Daiane seria visto como uma exceção pelos executivos de marketing e vendas de grandes empresas. Num mundo ainda dominado pelos homens, que concentram 70% dos postos de comando nas maiores companhias do planeta (segundo dados de uma pesquisa divulgada há pouco mais de um ano pela Universidade Harvard), a executiva não passaria de um exemplo isolado de profissional que, após anos de muito esforço, teria finalmente conseguido furar o bloqueio.

Gastos fora da curva com telefone ou a aquisição de um carro luxuoso não passariam de meras demonstrações desse novo *status* e, como tais, não deveriam receber muita – ou nenhuma – atenção. Até que veio a crise em 2008 e muitos especialistas debruçaram-se sobre possíveis soluções para o que parecia ser um atoleiro econômico sem fim. Para surpresa geral, uma das melhores respostas não veio na forma de inovações mirabolantes ou de mais ingerência do Estado na economia – mas em consumidoras como Daiane. (“O maior dos mercados emergentes é o das mulheres”, Capa, ed. 968, n. 9, maio, 2010).

Nesse contexto, o mercado consumidor composto pelas mulheres ganha relevância como a solução possível mediante duas outras tidas como mais complexas, como o desenvolvimento de inovações “mirabolantes”, ou negativas, como a intervenção ou a intromissão do Estado na economia. Interessante ressaltar o termo “ingerência”, o qual recupera as discussões sobre como no discurso gerencialista a intervenção do Estado no mercado e empresas é vista de modo negativo.

O mercado consumidor feminino em ascensão constituiu uma temática recorrente nas reportagens analisadas. No trecho 34, da mesma reportagem, a expressividade do mercado consumidor formado pelas mulheres é construída em relação à soma do PIB do Brasil, Rússia, Índia e China, mercados reconhecidamente em expansão e que têm sido objeto de disputa de

muitas empresas, como indica a expressão “o tão celebrado”. A fala da pesquisadora reportada diretamente corrobora a afirmação da expressividade desse mercado e adiciona que em razão desse mercado crescente as mulheres passarão a “liderar” e que “se converteram na maior esperança”. Ascender como consumidoras, neste contexto, é visto como um meio de empoderamento das mulheres nesse cenário projetado, pois ao possuírem recursos econômicos elas se tornam ao mesmo tempo líderes e objeto de interesse dos países que buscam crescimento.

(34) Uma recente pesquisa elaborada pela consultoria Boston Consulting Group (BCG) mostra que, nos próximos cinco anos, a renda feminina mundial deverá receber um incremento de 5 trilhões de dólares, chegando a 18 trilhões – mais do que a soma do produto interno bruto de Brasil, Rússia, Índia e China, o tão celebrado Bric. “Trata-se do maior mercado emergente de todos os tempos. As mulheres vão liderar o mundo pós-crise”, diz a americana Kate Sayre, uma das autoras do estudo. “De meras coadjuvantes na economia, elas se converteram na maior esperança de crescimento para diversos países”. (“O maior dos mercados emergentes é o das mulheres”, *Capa*, ed. 968, n. 9, maio, 2010).

O aumento do consumo dentre as mulheres está presente também nas duas notas seguintes. Na nota “Retoque na internet”, atenta-se para o aumento das compras via internet. Já na nota “As mulheres se protegem”, observa-se que as mulheres passaram a contratar mais seguros que os homens. Tendo em vista essas mudanças, algumas transformações têm sido observadas nas empresas, como o fato de o *site* da *Lancôme* ter se despontado como o principal centro de vendas da marca nos Estados Unidos e de as seguradoras, dentre as quais a *Porto Seguro*, estarem desenvolvendo produtos específicos para as mulheres.

(35) Um estudo da consultoria americana Forrester Research mostra que as mulheres nunca gastaram tanto dinheiro com compras na internet. Um dos itens mais procurados são os cosméticos, cujas vendas vão aumentar 25% em 2007 – 7 pontos percentuais mais do que o restante da indústria de varejo. A mudança já pôde ser sentida pelas fabricantes. A venda de batons, perfumes e maquiagem pela internet fez com que o *site* da francesa *Lancôme* se transformasse na loja que mais vende produtos da empresa nos Estados Unidos. (“Retoque na internet”, *Nota*, ed. 904, n. 20, outubro, 2007).

(36) As mulheres passaram a contratar mais seguros que os homens. Um levantamento recente feito pela seguradora *Porto Seguro* entre seus clientes mostra que, hoje, elas são as titulares de 45% das apólices de automóveis e de 38% das de vida – um crescimento de dez pontos percentuais em apenas dois anos. Diante do mercado potencial, as seguradoras vêm lançando produtos e serviços exclusivos para elas. A *Porto Seguro*, por exemplo, oferece um curso gratuito de mecânica. (“As mulheres se protegem”, *Nota*, ed. 898, n. 14, julho, 2007).

Tendo em vista esse mercado consumidor promissor, demanda-se que as empresas se atentem para as “necessidades” das mulheres, observando que elas ultrapassam o estereótipo que lhes

é culturalmente associado. Na reportagem “O maior dos mercados emergentes é o das mulheres”, afirma-se que ainda que o mercado de consumo tenha se alterado substantivamente e que as mulheres estejam despontando como consumidoras “vorazes” de produtos até então comprados apenas por homens, as empresas permanecem alheias a essas transformações. Nesse sentido, introduz-se uma crítica à posição das empresas, argumentando que essas mantêm uma visão preconceituosa das mulheres, como se pode depreender dos termos “vítimas de sua própria arrogância” e “avaliações superficiais”.

(37) Imóveis, carros, motos, eletroeletrônicos. Diante de consumidoras tão vorazes, era de imaginar que o mundo dos negócios estivesse um passo à frente, pronto para atender aos desejos delas, certo? Pois não é o que vem acontecendo. Na realidade, ainda são raros os casos de empresas bem sucedidas na arte de entender as necessidades e os desejos femininos. A maioria acabou vítima de sua própria arrogância, fruto de avaliações superficiais acerca dessas consumidoras. Foi o que aconteceu com a fabricante de computadores americana Dell.

[...]

Segundo o jornal, os marqueteiros da Dell deveriam “voltar para a escola”. “Algumas empresas ainda acham que vender para mulher significa pintar o produto de cor-de-rosa”, afirma a antropóloga carioca Lívia Barbosa, diretora de pesquisas da Escola Superior de Propaganda e Marketing. (“O maior dos mercados emergentes é o das mulheres”, Capa, ed. 968, n. 9, maio, 2010).

No trecho anterior, é possível observar que essa visão, representada como “cristalizada – e, por vezes, ultrapassada – do universo feminino” fez com que os responsáveis pelo marketing da Dell tomassem uma ação simplista, desconhecendo as necessidades de suas consumidoras. Interessante notar a demanda de que esses profissionais “voltassem para a escola”, o que explicita que a visão cristalizada deve ser desconstruída por meio do maior estudo de como as mulheres são, de que elas vão além do gostar de “cor-de-rosa”. Tal reconhecimento das diferenças, entretanto, não se dá de modo politizado. Como característico do discurso gerencialista, esse reconhecimento se dá segundo a lógica de mercado, na qual são os interesses instrumentais-econômicos que justificam e legitimam a ação. No fragmento 38, isso fica explícito na sentença imperativa “Pense apenas no mercado”. As mulheres, assim, devem deixar de ser vistas como participantes da decisão de compra enquanto convencedoras dos maridos consumidores para serem reconhecidas como consumidoras que injetam fortes quantias de dinheiro na economia. A partir desse reconhecimento, a gestão das empresas passaria a melhor atendê-las, atendendo a seus “desejos” e especificidades de modo mais efetivo e, com isso, abarcando esse mercado consumidor.

(38) Esqueça as reivindicações feministas, a guerra dos sexos, as políticas afirmativas de gênero. Pense apenas no mercado, no potencial de consumo e, em última análise, em como essa inquestionável ascensão feminina muda a economia e o jeito como as empresas olham o mercado.

[...]

“O que está em discussão, agora, não é tanto sua capacidade de convencimento”, diz Sayre. “Mas quanto dinheiro elas podem ganhar e injetar na economia.” A julgar pelo desempenho dos últimos anos, essa injeção será fortíssima. (“O maior dos mercados emergentes é o das mulheres”, Capa, ed. 968, n. 9, maio, 2010).

O fragmento 39 reitera o argumento sobre como a ruptura com os estereótipos associados com o feminino está relacionada com a ascensão das mulheres enquanto consumidoras. Um dos estereótipos, além do gostar de “cor-de-rosa”, que remete às ideias de fragilidade, meiguice, delicadeza, é o de que as mulheres são supérfluas e preocupam-se apenas com itens desnecessários ou “menos sérios”, como roupas, acessórios e cosméticos. Deprendemos a partir do trecho que, se as mulheres se voltam para esses tipos de produtos, isso não é apenas o que fazem na contemporaneidade, preocupando-se também com compras mais “necessárias”, historicamente realizadas por homens. Interessante notar que, apesar de questionar o binarismo homens-sérios *versus* mulheres-superficiais, de modo contraditório o trecho reforça a ideia de que as mulheres inerentemente se interessam – de modo descontrolado, como explicitado no termo “loucas” – por produtos superficiais. A naturalização dessa característica fica marcada na expressão “por toda a eternidade”, universalizando no tempo e no espaço o interesse por tais produtos. Destacamos ainda o julgamento presente no fragmento, o qual coloca a compra dos itens tidos como femininos como menos sérios e sofisticados que os itens associados ao masculino.

(39) A recente ascensão das mulheres no mercado de consumo tem contribuído para a quebra de alguns estereótipos. O principal deles é o de que elas só gastam em roupas, acessórios e cosméticos, deixando despesas mais “sérias”, como a aquisição do carro ou a reforma da casa, a cargo dos homens. Ok. As mulheres continuam – e continuarão por toda a eternidade – loucas por sapatos, acessórios, roupas e maquiagem. Mas a riqueza gerada por elas, hoje, se distribui de forma muito mais sofisticada. (“O maior dos mercados emergentes é o das mulheres”, Capa, ed. 968, n. 9, maio, 2010).

Esse reconhecimento das diferenças entre as mulheres se dá também em relação à região, à classe social e à geração. No trecho 40, da reportagem “O maior dos mercados emergentes é o das mulheres”, observa-se que o crescimento do mercado de consumo feminino se dá especialmente nos países emergentes, nos quais a equalização da renda entre homens e mulheres tem resultado em aumento expressivo da renda feminina.

(40) “Ainda há muito espaço para crescer, não só na quantidade de mulheres que podem entrar no mercado de trabalho como também no processo de equalização da renda”, diz Andiará. “E isso se vê mais facilmente nos países emergentes. No mundo desenvolvido, grande parte das mulheres já está inserida no mercado de trabalho, ganhando salários muito próximos aos de seus pares masculinos.” (“O maior dos mercados emergentes é o das mulheres”, Capa, ed. 968, n. 9, maio, 2010).

Como podemos depreender do fragmento 41, no Brasil, o aumento do mercado de consumo feminino é verificado principalmente na classe C, na qual a renda cresce como um todo, conforme explicitado no adjetivo “pujante”. Esse papel expressivo das mulheres é justificado pelo fato tanto de que entre as pessoas mais pobres há um número maior de mulheres chefes de família quanto de por entre eles a equalização da renda se dar de modo mais rápido do que nas classes mais abastadas. No fragmento 42, da reportagem “Adolescentes que mandam” evidenciam-se as diferenças entre as mulheres devido à geração, observando que as mulheres adultas possuem hábitos diferentes das adolescentes. E, assim como anteriormente, justifica-se a necessidade de reconhecer essas diferenças para que as empresas abarquem também esse mercado consumidor em crescimento no setor de cosméticos.

(41) Embora o avanço do mercado feminino possa ser verificado em todos os segmentos da sociedade, é na pujante classe C que ele aparece de forma mais evidente. Um recente estudo elaborado pelo instituto de pesquisa Data Popular mostra que, na classe A, as mulheres são responsáveis por apenas 25% do total da renda familiar – ao passo que, na base da pirâmide, essa participação chega a 41%. Isso acontece porque, nesse estrato social, há um maior número de mulheres que se tornaram chefes de família. “A igualdade salarial deve chegar primeiro à baixa renda”, diz Renato Meirelles, diretor do Data Popular e coordenador da pesquisa. (“O maior dos mercados emergentes é o das mulheres”, Capa, ed. 968, n. 9, maio, 2010).

(42) No caso de O Boticário, a atenção às adolescentes – uma geração que, apesar do dinheiro contado no bolso, tem um potencial de consumo crescente – mostrou-se especialmente necessária. Segundo o instituto de pesquisa Factor/The Kline Group, a venda de maquiagem para meninas brasileiras cresce 20% ao ano – a média geral do mercado é 14%. Em 2006, as vendas no país somaram 1,4 bilhão de reais e as adolescentes responderam por 12,5% desse total. A experiência mostrou, porém, que não é tão fácil acertar o gosto das garotas. A primeira versão da coleção Cores foi lançada em 2001, com itens semelhantes aos da linha adulta. Aos poucos ficou claro que aqueles produtos não eram o que elas queriam. “Elas têm hábitos diferentes, como usar menos batom e mais brilho”, diz Ana Eliza Pavão, gerente de marketing de maquiagem de O Boticário. (“Adolescentes que mandam”, Matéria Referenciada, ed. 893, n. 9, maio, 2007).

É interessante pontuar, contudo, que esse discurso gerencialista sobre o mercado de consumo feminino não acena apenas para a pluralidade, reforçando também uma visão mais cristalizada sobre a mulher, como já indicado anteriormente ao se afirmar que elas sempre foram e serão

“loucas” por produtos tidos como supérfluos. No trecho 43, o qual finaliza a reportagem “O maior dos mercados emergentes é o das mulheres”, ainda que se reitere o percurso construído acerca da necessidade de os gestores se atentarem para a pluralidade e as “novas” mulheres consumidoras, os estereótipos são recuperados, sendo as mulheres representadas como a “metade mais sensível” da população. Essa naturalização de atributos tidos como femininos pode ser percebida também na nota “Elas fugiram”, fragmento 44, na qual se afirma que o comportamento das mulheres confirmou o estereótipo de que são menos afeitas ao risco do que homens, reforçando tal atributo como natural, característico das mulheres. Salientamos, por fim, que, ainda que a partir do título “Elas fugiram” pudéssemos interpretar uma conotação negativa acerca do comportamento naturalizado, a frase final que coloca tal comportamento como fruto de um aprendizado modera a possível negatividade a ser atribuída a ele. Não se pode, contudo, afirmar que ser fruto do aprendizado atribui ao mesmo comportamento uma conotação positiva, ficando incerto o julgamento acerca de tal atributo tido como feminino.

(43) Num momento em que o capitalismo mundial anseia por novos mercados que sustentem o crescimento dos negócios e a geração de mais riqueza, enxergar a evolução da sociedade e o novo papel econômico da metade mais sensível da população global parece ser um movimento mandatário. (“O maior dos mercados emergentes é o das mulheres”, Capa, ed. 968, n. 9, maio, 2010).

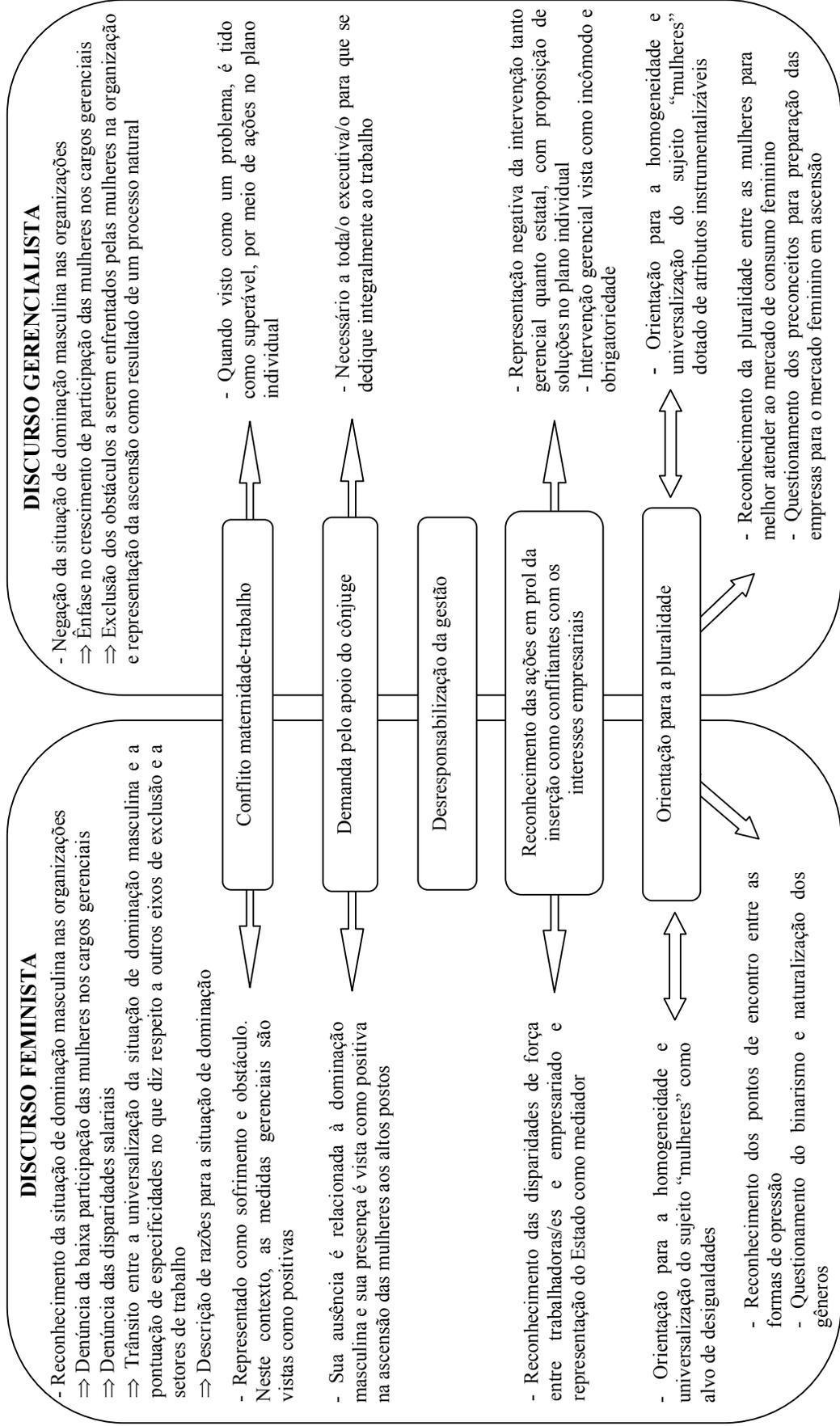
(44) O comportamento das mulheres que aplicam em ações confirmou o velho estereótipo de que elas são mais avessas a risco que os homens. Depois de atingir o pico de 25% em 2007, a participação das mulheres no total de investidores da Bovespa caiu. A crise nos mercados a partir do segundo semestre de 2008 pode ter servido como um aprendizado para elas, segundo os especialistas. (“Elas fugiram”, Nota, ed. 941, n. 7, abril, 2009).

Na próxima seção, recuperaremos os argumentos traçados neste tópico e no anterior. Nessa retomada, esboçaremos como os discursos feminista e gerencialista apresentados se relacionam e aprofundaremos nas discussões dos elementos sociais detalhados nos procedimentos metodológicos para a análise dos textos.

5.3. Crítica aos consensos e dissensos entre o discurso feminista e o discurso gerencialista

Os discursos depreendidos na análise dos textos selecionados percorrem caminhos de sentido distintos, aproximando-se em alguns momentos e afastando-se ou, até mesmo, conflitando em outros. As aproximações e os distanciamentos entre os discursos feminista desapropriado e gerencialista reiterado apontam para efeitos de sentido diversos, aos quais não só direcionaremos questionamentos, como também reconheceremos os eixos de mudança observados. As críticas traçadas partirão dos textos analisados em direção a questões mais amplas, atravessando a fronteira entre o linguístico-discursivo e o social, assim como proposto por Fairclough (2003). Em síntese, as relações entre os discursos podem ser dispostas conforme o quadro 4.

Quadro 4 - Síntese dos discursos depreendidos



Primeiramente, com relação ao discurso que nomeamos feminista desapropriado, observamos que sua própria presença nos textos analisados acena para os processos de destradicionalização cultural, conforme discutido por Matos (2000b; 2001a). A explicitação de desigualdades de gênero que marcam as organizações, caracterizadas não só pelas dificuldades de ascensão das mulheres aos cargos de gestão como também pelas disparidades salariais, aponta para uma maior porosidade para a inserção de posicionamentos conflitantes com o historicamente dominante no espaço de trabalho: o patriarcal. Soma-se a isso a baixa ocorrência na qual os discursos patriarcais, em sua forma tradicional, foram acionados nos textos. Como pudemos perceber na análise, mesmo nos trechos nos quais a representação das mulheres tende para a naturalização, como nos últimos fragmentos analisados, a forma como os argumentos foram delineados nos impede de atribuir uma vinculação direta entre esses textos e o discurso patriarcal tradicional, no qual os atributos tidos como naturais às mulheres são colocados como negativos e inferiores aos masculinos.

A presença de um discurso feminista e a supressão do discurso patriarcal podem ser associadas também a questões de mercado. Como afirma Miranda (2008), os processos comunicacionais midiáticos envolvem tanto a dimensão semiológica quanto a mercadológica. Em um contexto marcado pela crescente visibilização de discursos voltados aos questionamentos das desigualdades de gênero, assumir uma postura patriarcal pode impactar negativamente a venda, a recepção e a posição da revista no mercado, na medida em que desencadearia críticas e resistência por parte das/os leitoras/es. Ao mesmo tempo, a veiculação de discursos mais críticos sobre as situações vivenciadas nas organizações pode levar à identificação e filiação por parte de leitores e, especialmente, leitoras, grupo ainda não tão atingido, como observado na contextualização sobre a revista.

A denúncia da baixa participação das mulheres no mercado de trabalho e das disparidades salariais entre homens e mulheres, a nosso ver, não é apenas efeito das transformações relacionadas ao gênero ou de pressões de mercado, mas também contribui para o aprofundamento das mudanças relacionadas aos processos de destradicionalização. Soma-se a isso o questionamento dos binarismos, enfatizando em alguns fragmentos que mulheres e homens não são polos opostos e que, ainda que de modo restrito ao trabalho, podem desempenhar atividades semelhantes. Tais textos, veiculados para os milhares de leitoras/es

da revista, participam da propagação das informações sobre as desigualdades de gênero e podem contribuir para o questionamento delas.

Entretanto, ainda que a presença desse discurso possa ser vista como uma transformação que acena para eixos de mudança, é preciso reconhecer que “nem tudo são flores”. Primeiramente, enfatizamos a baixa expressividade dos textos sobre gênero e mulheres nos cinco anos de publicações analisados, a qual revela a tendência para a invisibilização das temáticas abordadas. Salientamos ainda os limites encontrados nos processos de universalização das experiências das mulheres quanto à situação de desigualdade de gênero nas empresas. Como destacado, nesse discurso, observamos que as gestoras, de modo mais universalizado, são vistas como sujeitas a barreiras e preconceitos relacionados às desigualdades de gênero nas organizações, os quais limitam ou dificultam a ascensão delas mesmas aos postos de comando mais altos nas empresas. Tal universalização, entretanto, se mostra paradoxal. Se, de um lado, a ênfase nos problemas vivenciados e a grande abstração do sujeito “mulheres” e das situações experienciadas visibilizam e conferem criticidade à dominação masculina nas organizações, de outro, atuam na invisibilização e exclusão de outras formas de vivência da opressão de gênero dentro das empresas.

Dentre as exclusões mais proeminentes, destacamos o silenciamento quase completo das experiências das trabalhadoras, das mulheres inseridas nos cargos que não de gestão. A exclusão dessa voz nos textos acaba por criar uma simplificação, enfocando principalmente o problema do teto de vidro, tão discutido nas pesquisas sobre gênero na Administração (*e. g.* TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007). Assim, cria-se nos textos a imagem de que até que se chegue aos níveis intermediários da carreira os problemas de gênero são inexistentes e, a partir desses níveis, as barreiras são encontradas por essas mulheres que intentam ocupar os postos mais altos, barreiras então intensificadas quando considerados os pontos de encontro entre as diferentes opressões, como a raça e a origem destacadas. Essa exclusão acaba por silenciar também outro importante fator quando se pensa nas formas de opressão vivenciadas dentro das empresas: a hierarquia. Estaria a gestora, dotada de poder e legitimidade institucionais, sujeita ao mesmo tipo de desigualdade que a trabalhadora de chão de fábrica? Pensar a hierarquia é atentar para uma das formas nas quais a opressão por gênero ganha contornos peculiares quando dentro das organizações de trabalho capitalistas.

Atentar, todavia, para as peculiaridades da opressão dentro das empresas seria reconhecê-las abertamente como um espaço no qual as desigualdades de gênero também são produzidas, o que não ocorre nos textos. De forma contrária, o que se percebe é a recorrente justificação das desigualdades denunciadas por meio de fatores colocados como externos às empresas, como a carência de mão de obra para ocupação de determinados cargos e as dificuldades de conciliação entre a vida profissional e a familiar, situadas explicitamente na esfera “íntima”. Além dessas razões, observamos que o preconceito enraizado é parcialmente silenciado, sendo pontuado diretamente como uma das razões para as desigualdades de gênero apenas em um trecho. E, mesmo quando se discute a dificuldade dos homens em perceberem as barreiras enfrentadas pelas mulheres como uma possível causa das desigualdades, eles não são apresentados como membros organizacionais, como gestores ou trabalhadores, não estabelecendo explicitamente a relação com esse espaço.

O não reconhecimento das organizações enquanto um espaço de produção de desigualdades de gênero passa também pela desresponsabilização da gestão pela perpetuidade da discriminação nas empresas, um dos pontos de aproximação entre os discursos depreendidos. É importante enfatizar, contudo, que, embora a desresponsabilização esteja presente nos dois discursos, estes representam de modo distinto as possibilidades de a gestão contribuir para a melhoria substantiva da inserção das mulheres nas organizações. No discurso feminista desapropriado, observamos que mudanças de posicionamento das/os gestoras/es e medidas gerenciais são ressaltadas como positivas, na medida em que facilitaríamos a conciliação entre as atividades relacionadas à família e o trabalho, dificuldades representadas como fonte de sofrimento para as mulheres e de exclusão delas do espaço de trabalho.

Ressaltamos ainda que, nesse discurso, os direitos das/os trabalhadoras/es, com destaque para as mães, são vistos como conflitantes com os interesses do empresariado. Nesse conflito, observamos que as/os trabalhadoras/es são representados como o elo mais fraco. Nesse contexto, o Estado aparece como um mediador na busca pela ampliação de direitos trabalhistas. A representação do Estado como um possível intermediário reverbera um discurso intervencionista, o qual estabelece uma relação de oposição com os pressupostos neoliberais identificados no discurso gerencialista, como veremos a seguir. Essa oposição entre os discursos participa da criação de um cenário de polêmica, conforme observamos na análise dos textos.

O discurso gerencialista reiterado é marcado pela recorrente negação da dominação masculina nas organizações. Ao contrário do discurso feminista, este representa a situação vivenciada pelas mulheres no mercado de trabalho de maneira positiva, enfatizando o “rápido” crescimento de participação feminina nos conselhos administrativos e no alto escalão das empresas. Se a participação das mulheres nos cargos de decisão ainda é pequena, esta é colocada como um problema que será naturalmente solucionado, como resultado do incremento progressivo da capacitação dessas mulheres, a condição necessária para ascensão em um espaço tido como exclusivamente guiado por princípios meritocráticos.

O mesmo pode ser percebido quando os dilemas de conciliação entre maternidade e trabalho são enfatizados. Nesse discurso, se a conciliação maternidade-trabalho é um problema, este é superável com a adoção de mudanças no plano individual. Assim, como apontado por Eccel, Grisci e Tonon (2010), o problema que remete a algum tipo de sofrimento é revestido de uma roupagem positiva, capaz de ser superado e de contribuir para o desenvolvimento profissional das mulheres que passam por ele. Interessante notar ainda que, ao pontuar a necessidade de realização de mudanças no plano individual, não é qualquer mudança que é tida como adequada, sendo aquelas que envolvem o privilégio da esfera do trabalho vistas como “menos arriscadas”. Tal julgamento ficou evidente quando discutida a necessidade de “liberação” das atividades e preocupações associadas à esfera privada para que qualquer executiva/o tenha sucesso no trabalho.

Nesse sentido, vemos que, no discurso gerencialista, cabe às mulheres a adequação aos termos da contratação e promoção, atendendo aos requisitos necessários a um trabalhador. Cria-se, assim, um cenário no qual os “poucos” problemas relativos às desigualdades de gênero devem ser superados pela formação de uma trabalhadora “flexível” (LENE, 2005), capaz de se adaptar às contingências que seu gênero lhe impõe e, mais ainda, de crescer e se aperfeiçoar com elas. A organização, neste contexto, é representada como um espaço neutro, que não participa da reprodução, tampouco da produção das desigualdades de gênero, aplicando as técnicas gerenciais, também neutras, de forma indistinta a todas/os as/os envolvidas/os.

Neste cenário marcado pela ênfase das saídas individuais para os problemas de gênero, ressaltamos a visão negativa associada a qualquer tipo de intervenção em prol da inserção, permanência e ascensão das mulheres no espaço de trabalho que perpassa o discurso gerencialista. As intervenções gerenciais são vistas como “sempre questionáveis”, na medida

em que não só negligenciariam os princípios meritocráticos vistos como neutros, como também atuariam em benefício de interesses próprios, seja das organizações, que as utilizariam como “trunfos de marketing”, seja das mulheres, que teriam seu acesso aos postos de poder facilitados. No mesmo sentido, as intervenções governamentais são representadas de modo negativo.

A ênfase nas saídas individuais e a negatividade associada a qualquer tipo de intervenção em prol da diversidade podem ser vistas como uma reverberação de princípios neoliberais no discurso gerencialista. Nesse sentido, esse discurso sustenta a superioridade das economias abertas, enfatizando que não há alternativas que não deixar as leis do mercado solucionarem as “possíveis” desigualdades de gênero, o que fica evidente na afirmação de que “[n]esse tipo de mudança, para o bem e para o mal, não há espaço para atalhos” (“Sai uma, senta outra na cadeira de CEO”, Matéria referenciada, ed. 992, n. 9, maio, 2011). Concomitantemente, destaca a necessidade de que os sujeitos se tornem autoempreendedores (WOOD Jr; PAES DE PAULA, 2002; DIAS *et al.*; 2006), os quais devem se tornar “livres”, autônomos do Estado e buscar soluções criativas para seus problemas.

Como discutem Dias *et al.* (2006), as mídias de negócios, ao se ampararem nos princípios neoliberais, participam da institucionalização de modelos ideais de conduta para governos, ressaltando que todo tipo de ação governamental rumo à intervenção nas empresas e no mercado e à ampliação de direitos sociais é arcaica e ultrapassada. Kucinski (2000) e Lene (2005) acrescentam que esses veículos desempenham papéis estratégicos na naturalização da lógica de mercado em detrimento de outra, voltada para a defesa de um Estado de bem estar social. Ao mesmo tempo, estas mídias contribuem para a institucionalização de modelos ideais de comportamento para os sujeitos, conformando um ideal de trabalhadora disciplinada conforme os princípios de produtividade contemporâneos: adaptável, criativo, independente e proativo, entre outros (WOOD Jr; PAES DE PAULA, 2002; DIAS *et al.*, 2006).

Apesar de representadas como negativas, as intervenções gerenciais em prol das melhorias das condições de trabalho para as mulheres, especialmente quando consideradas as dificuldades de conciliação entre maternidade e trabalho, são colocadas como inevitáveis. Interessante notar que é apenas quando estas intervenções tomam caráter de obrigatoriedade que elas são defendidas, como é o caso da defesa de inserção das mulheres diante da restrição de mão de obra masculina qualificada. Entretanto, quando defendidas, essas sempre vêm

condicionadas pelos princípios meritocráticos relativos aos princípios neoliberais. Observamos ainda que, além de obrigatórias, essas intervenções são representadas como um incômodo, uma vez que exigem esforços e custos por parte da gestão para a inserção das mulheres na empresa.

Retomando as críticas colocadas por Galeão-Silva e Alves (2004), vemos como o tratamento diferenciado com os “diversos”, a “discriminação positiva”, é algo que atenta contra a “mercado-lógica” preponderante nas organizações capitalistas. Como enfatizado pelos autores, a não discriminação é contrária às práticas capitalistas, e isso se mostra evidente nos mecanismos de recrutamento e seleção, uma vez que é mais custoso para as empresas recrutar pessoas historicamente discriminadas do que apenas buscar os trabalhadores disponíveis no mercado. Os discriminados, de modo geral, são menos abundantes na qualificação exigida para a ocupação dos cargos e, em especial, dos postos de destaque. Soma-se a isso o fato de que as mulheres e os homens, frequentemente, continuam a ser socializados segundo os critérios da divisão sexual do trabalho, de acordo com os quais os homens são preparados para o trabalho e as mulheres *também* para o serviço doméstico e a maternidade, dentre outras demandas. Essas mulheres atarefadas encontram dificuldades para a inserção no mercado de trabalho nos mesmos termos que os homens, gerando necessidade de adaptações, também custosas, por parte das empresas em prol da conciliação das atividades.

Nesse contexto de ênfase na orientação para o desempenho e de reforço dos princípios neoliberais, coloca-se, no discurso gerencialista reiterado, a possibilidade de instrumentalização dos atributos tidos como femininos. Sensibilidade, emoção, intuição, perseverança são apontados como atributos mais frequentes nas mulheres, os quais contribuem para a melhoria do desempenho delas enquanto gestoras e justificam sua maior inserção nas empresas. Interessante enfatizar que, nessa representação das mulheres, ainda que se observe uma orientação para a homogeneização e universalização dos atributos tidos como femininos, estes não são naturalizados. Nesse sentido, na orientação para a homogeneização guarda-se um espaço para a diferença, observando que as mulheres “de modo geral” apresentam as características elencadas.

A colocação dos atributos tidos como femininos como instrumentalizáveis, como favorecedores do desempenho das mulheres enquanto gestoras, aproxima-se das colocações dos teóricos sobre a construção de um “estilo feminino de gestão” (e. g. MELO, 2001; 2003;

OLIVEIRA; OLIVEIRA; DALFIOR, 2000; SEGNINI, 1997). De acordo com esses autores, as/os gestoras/es têm considerado as mulheres um diferencial para as empresas, na medida em que “possuem” atributos como sensibilidade, intuição, flexibilidade, persuasão, afetividade e agilidade. No mesmo sentido, Hanashiro, Godoy e Carvalho (2004), em análise sobre a aplicação das práticas de diversidade, observaram que nas empresas pesquisadas a preocupação com as mulheres passa pelo reconhecimento de que elas reuniriam determinados atributos que levariam a desempenhos superiores em alguns cargos.

Retomando nossas discussões sobre o patriarcado na modernidade, argumentamos que essa atribuição positiva dada aos atributos tidos como femininos também pode ser associada aos processos de destraditionalização cultural. Isso porque os mesmos atributos que eram colocados como justificadores da exclusão das mulheres do espaço público e, portanto, da esfera do trabalho, agora são apontados como razões para a inserção delas nesses espaços. Soma-se a isso o fato de que a positividade conferida aos atributos femininos leva a certa valorização das mulheres nas empresas, colocando-as como mais capacitadas, facilitando, assim, a ocupação de cargos decisórios.

É importante atentar, contudo, para os limites desse discurso, colocado, muitas vezes, como libertário para as mulheres. Ao considerarmos os processos de universalização construídos, ainda que modalizados, observamos que esse discurso leva à valorização de *parte* das mulheres. Tendo em vista que, como colocado nas nossas discussões sobre gênero, as mulheres se constroem de formas múltiplas, plurais, quando se valorizam atributos como sensibilidade, emoção, intuição, entre outros, elege-se uma configuração específica do gênero, uma dada forma de ser mulher, como melhor ou mais adequada para as empresas, excluindo todas as demais que não se adequam ao “padrão” escolhido. Cria-se, assim, uma clivagem dentre as mulheres, colocando aquelas que são passíveis de serem “libertadas” das barreiras associadas aos gêneros no espaço do trabalho e as “outras”.

Salientamos também os possíveis efeitos produtivos desse discurso. A consideração de uma identidade de gênero feminina como mais adequada acaba por colocar os termos a serem atendidos para que as mulheres sejam valorizadas nas empresas. Temos, assim, o estímulo à produção de uma configuração identitária em detrimento de outras, estabelecendo como as mulheres devem ser para serem valorizadas (FAIRCLOUGH, 2003). Nesse sentido, com base em Butler (2010), sustentamos que o discurso de valorização do feminino no trabalho, ainda

que vestido de uma roupagem positiva e libertária, mostra-se uma formação discursiva com função normativa. Podemos ainda reconhecê-lo como um discurso que reforça a matriz de inteligibilidade de gênero esboçada ao discutirmos o patriarcado moderno, na medida em que, embora a forma de abordagem dos atributos seja distinta, continua-se a reiterar e a estimular a construção das identidades de gênero conforme os atributos da feminilidade tradicional historicamente associados à mulher.

Acrescentamos que tal discurso vai ao encontro das novas formas de dominação e opressão caracteristicamente capitalistas. Ao colocar os atributos tidos como femininos como operacionalizáveis em prol do aumento do desempenho, apropria-se de mais uma dimensão dessas trabalhadoras, a qual deve ser manejada a fim de melhor alcançar os objetivos organizacionais. Tal movimento de apropriação desses atributos pode ser visto ainda como correspondente a um movimento de dominação contínua do corpo pelas práticas gerenciais. Pateman (2003) discute que o corpo do trabalhador sempre esteve em questão nas relações de trabalho. Para ela, a ideia de capacidade de trabalho ou de força de trabalho é ilusória, na medida em que a força de trabalho não existe sem o corpo que a produz. Nesse sentido, ao contratar um trabalhador, o empregador não compra sua força de trabalho, mas o direito de utilização daquele corpo durante certo período de tempo para a produção dos bens e produtos que lhe permitirão extrair os lucros. A autora salienta, neste contexto, que a ideia de força de trabalho constitui uma ficção política construída com o intuito de escamotear a “venda” dos corpos sobre a qual se assentam as relações de trabalho.

Desde Taylor, é possível perceber que os corpos dos trabalhadores sempre estiveram em questão nos discursos administrativos. Foi pelo estudo e medição dos movimentos dos corpos que ele pôde incrementar o desempenho desses trabalhadores. Entretanto, o que se observa é que, com o desenvolvimento e aprofundamento das práticas gerenciais, esses corpos vão sendo cada vez mais utilizados e apropriados, chegando à apropriação dos corpos generificados femininos. E por que dos corpos femininos, e não masculinos? Como coloca Pateman (2003), a ideia de trabalhador capitalista, desde sua concepção, foi generificada. Os atributos masculinos tradicionais, como racionalidade, capacidade de execução e comedimento, entre outros, durante todo o tempo compuseram a concepção de trabalhador ideal. Nesse sentido, observamos que os corpos generificados masculinos na economia capitalista desde sempre foram alvo de dominação e de uso nas empresas.

O que se vê agora é um movimento de apropriação dos atributos tidos como femininos, a fim de operacionalizar esse corpo feminino generificado em benefício de desempenhos superiores. E se esses atributos são valorizados, eles o são por favorecerem uma forma específica de gestão que, como explicitado na análise, favoreça “o trabalho em equipe, a cooperação e a conciliação”, uma forma de gestão relacionada com mecanismos cada vez mais sutis de controle dos grupos de trabalho. Nesse sentido, observamos que o incremento da dominação capitalista sobre os corpos femininos é acompanhado e se dá em razão do incremento da dominação das/os empregadas/os, gerenciados agora pelo envolvimento, pela sedução e pela emoção (ENRIQUEZ, 1997). Salientamos ainda que neste contexto é possível perceber por que é quando se fala das gestoras que esses atributos são enfatizados, uma vez que elas ocupam, enquanto gestoras, uma posição estratégica.

Enfatizamos, por fim, que o discurso de instrumentalização das diferenças não é homogêneo, sendo questionadas as possibilidades de este conduzir a uma inserção e ascensão efetivas das mulheres nas organizações. Esse questionamento está presente primeiramente nos textos que demonstram que, embora a presença de mulheres nos cargos de gestão pareça benéfica para o desempenho nas empresas, elas continuam sendo parcialmente excluídas desse espaço. Este também pode ser visto nas afirmações de que os atributos tidos como femininos por si só não garantem o desempenho das mulheres na gestão, sendo necessários outros atributos como capacidade de execução e capacitação formal. Observamos, nesse sentido, que o questionamento a esse discurso aponta para sua ineficácia nas organizações, não garantindo uma entrada consistente das mulheres nesse espaço.

As críticas sobre o caráter dual dos discursos sobre a instrumentalização dos atributos femininos podem ser relacionadas também à representação das mulheres como consumidoras, também presente no discurso gerencialista. Como visto na análise dos dados, em algumas reportagens é possível depreender o questionamento das estruturas de gênero rumo ao reconhecimento da pluralidade das mulheres e dos avanços procedidos nas relações de gênero na atualidade. Tal demanda se dá com o intuito de melhor atender ao mercado consumidor feminino, tido como promissor. Assim como colocado em relação ao outro discurso, é necessário reconhecer que, de um lado, a ênfase na pluralidade contribui para o questionamento das estruturas de gênero e das identidades cristalizadas. Com o

reconhecimento dessa pluralidade por parte das empresas, esta pode também ser referenciada nas propagandas, gerando maior visibilização das alternativas de gênero.

Entretanto, de outro lado, ao colocar como objetivo para tal reconhecimento o atendimento de um mercado consumidor crescente, observamos que a pluralidade se dá segundo a “mercado-lógica”. Nesse sentido, argumentamos que o reconhecimento da multiplicidade entre as mulheres e a necessidade de superar os preconceitos de gênero se dá à custa de um maior conhecimento sobre as mulheres e uma construção mais efetiva delas enquanto consumidoras. As mulheres, assim, são colocadas como um grupo a ser dissecado, compreendido em suas nuances, a fim de ser mais bem apoderado enquanto grupo consumidor. Em concordância com Fairclough (2003), observamos que esses discursos voltados para consumidoras/es, na atualidade, participam da construção dos sujeitos enquanto sujeitos de consumo e integram as novas formas de dominação capitalista.

Retomando as discussões sobre as cadeias de gênero, colocadas por Fairclough (2003), poderíamos pensar que esse movimento de ênfase ora na homogeneização, ora na pluralidade das mulheres em prol dos objetivos organizacionais corresponderia a uma passagem do gênero gerencialista, marcado pela racionalidade instrumental-econômica, para outras esferas da vida social, colonizando-as segundo a lógica de mercado. Comporia, assim, um gênero “desencaixado” em trânsito por diferentes áreas da vida social, agora submetendo a dimensão do gênero. Tal argumento, contudo, seria falacioso. Ainda que não seja possível falar de uma origem para os gêneros discursivos, argumentamos que se não criados, é nas organizações e relações de trabalho capitalistas que essa forma de agir discursivamente, caracterizada pela mensuração de tudo e de todas/os conforme sua contribuição para o alcance dos objetivos econômicos, ganha expressividade máxima. Uma forma de agir que está intrinsecamente relacionada com o modo como as práticas sociais, incluídos aí os elementos não discursivos, são construídas nesse espaço, pautados na supremacia da racionalidade econômica-instrumental.

Nesse sentido, pontuamos que, na ordem dos discursos depreendida dos textos, os gêneros propriamente gerencialistas podem ser entendidos como gêneros situados, relacionados à lógica própria das relações nas organizações capitalistas. Entretanto, ainda que situado, esse gênero pode ser visto como o preponderante na cadeia de gêneros depreendida, sendo persistentemente *reiterado* ao longo das reportagens. Argumentamos, nesse sentido, que é a

avaliação das representações em termos da racionalidade instrumental-econômica que dá a tônica da incorporação das representações dos outros discursos feminista e patriarcal. Isso fica claro no modo de apropriação da representação das mulheres como dotadas de atributos instrumentalizáveis, representação presente no discurso patriarcal e que é reinventada no discurso gerencialista.

Essa preponderância do gênero instrumental-econômico pode ser apreendida também da forma como o discurso feminista é apropriado, estabelecendo limites para as críticas incorporadas. Em função desses limites, a gestão, as estruturas organizacionais, os procedimentos gerenciais etc. não são ou são precariamente alvos de críticas. Isso pode ser apreendido nas discussões sobre a adequação ou não das mulheres às exigências de determinados cargos, como os de gestores de financiamento ou os cargos de comando. Se, de um lado, questiona-se que as demandas do papel de mãe e esposa impõem limitações à entrada das mulheres nesses cargos, de outro, silencia-se qualquer crítica em relação às próprias exigências feitas aos profissionais desse setor. Nesse contexto, exigências como jornadas de trabalho muito acima das oito horas diárias passam incólumes a qualquer tipo de questionamento, desencadeando certa naturalização das práticas gerenciais, tidas como dadas ou como não passíveis de questionamento.

A subsunção do discurso feminista ao gênero do discurso gerencialista pode também ser apontada como uma possível razão para o não apontamento de saídas baseadas em outra racionalidade que não – apenas – a econômica. Mesmo as demandas subentendidas dos textos sobre a reinvenção da esfera privada e algumas medidas organizacionais para facilitação da conciliação entre maternidade e trabalho são ponderadas conforme a possibilidade ou não de gerarem prejuízos para o desempenho do trabalho, como fica claro na afirmação de que as/os executivas/os podem ter flexibilidade de horário *desde que* alcancem suas metas. Como decorrência, vemos uma crítica parcial e que acaba por tratar o espaço de trabalho como não produtor das desigualdades de gênero, conforme destacado. Destacamos, por fim, que, mesmo quando a dominação masculina no espaço de trabalho é questionada, essa crítica enfoca exclusivamente as vivências das gestoras, como já mencionado, levando a uma representação da dominação masculina no espaço de trabalho totalizadora e excludente, na medida em que ignora as vivências de outras mulheres.

Como resultado, observamos a incorporação de representações relacionadas a uma visão crítica associada às desigualdades de gênero, uma visão propriamente feminista, de modo não só marginal como também despolitizado. Isso fica materializado no título da principal reportagem que traz discussões e informações sobre as desigualdades de gênero nas organizações: “Não é papo de feminista”. Podemos interpretar esse título primeiramente como vinculado a uma representação negativa do feminismo e das feministas, largamente difundida na atualidade. Entretanto, esse também pode ser associado a um movimento de negação da política e de apresentação de problemas – políticos, sociais e históricos – como fatos, os quais devem ser manejados por meio de critérios técnicos (GALEÃO-SILVA; ALVES, 2002; 2004). Nesse sentido, afirmar e denunciar a desigualdade não seria o mesmo que vincular-se a uma visão política de mundo, mas tão somente mostrar, de preferência por meio de números, a realidade neutra que se apresenta.

Observamos, assim, que são os gêneros próprios ao discurso feminista, produzidos em um contexto específico, os gêneros “desencaixados”. Estes, ao serem submetidos aos gêneros do discurso gerencialista, ganham novos contornos, sendo *desapropriados* de seu potencial crítico e de seu caráter político. Isso se dá não apenas na limitação da denúncia discutida, mas também na defesa da mudança de posicionamento da gestão em relação aos modos de representação das mulheres, a fim de atender aos mercados consumidores ou de aproveitar as oportunidades que as mulheres presentes no mercado de trabalho oferecem. Nesse sentido, evidenciamos que o discurso gerencialista e os modos de agir discursivamente aos quais está inter-relacionado, ao mesmo tempo em que é predominante pode ser entendido como um gênero de governança (FAIRCLOUGH, 2003), uma vez que ao se apropriar da crítica às desigualdades, da reivindicação pela pluralidade entre as mulheres e também do reforço da homogeneidade feminina, o faz a fim de melhor manejar esses elementos dentro das organizações.

6. Considerações finais

Nesta dissertação propusemo-nos a compreender, a partir da análise de textos veiculados na revista *Exame*, os discursos gerenciais-administrativos sobre as mulheres enquanto desprivilegiadas no espaço de trabalho. Partimos da suposição de que o discurso gerencial apresentado nesse periódico, assim como já observado nas entrevistas realizadas com executivas e executivos (CARRIERI, 2010; 2011), na tentativa de justificar o espaço das mulheres nas organizações, valorizaria atributos tidos como femininos como “recursos” para o desempenho organizacional. Ao fazê-lo, este não só reificaria uma dada forma de feminilidade – tradicional – como recurso a ser instrumentalizado, como também sinalizaria novas formas de dominação capitalista, nas quais os corpos generificados femininos estariam em foco, conformando um “novo” objeto de troca.

A partir da análise dos textos selecionados, pudemos observar que, assim como esperávamos, no discurso gerencialista há a defesa da instrumentalização dos atributos tidos como femininos, reforçando a feminilidade tradicional como um recurso para a gestão e o desempenho das organizações. Entretanto, essa defesa não se apresentou de modo homogêneo ou unívoco nos textos analisados. Primeiramente, destacamos a relativa desestabilização e, até mesmo, o questionamento da naturalização de atributos femininos afirmando que as mulheres vão além de uma determinada configuração da feminilidade. Acrescentamos a isso as contradições presentes nos textos, as quais apontam para a não efetividade desse discurso sobre a instrumentalização, não levando à inclusão das mulheres nos postos de comando nas organizações, a despeito do “reconhecimento” da utilidade dos atributos entendidos como femininos.

Os conflitos em torno da temática participaram da construção de uma ordem discursiva paradoxal, na qual se oscilava entre a homogeneização e a pluralização do feminino, a possibilidade e a impossibilidade de instrumentalização desse feminino. O paradoxo que girou em torno dessa temática se fez presente também na representação do espaço de trabalho vivenciado pelas mulheres, ora visto como favorável a elas, ora como desfavorável, assim como na representação das mulheres enquanto consumidoras, alternando, da mesma forma, entre a pluralidade e a homogeneidade. Esse cenário conflituoso, no qual formas de

representação distintas foram construídas, foi associado à presença de dois discursos, o feminista desapropriado e o gerencialista reiterado, os quais estão associados a princípios distintos de representação do mundo. Nesse sentido, apontamos os elementos que acreditamos que compõem esses discursos e buscamos mostrar não só os modos de representação, mas também os modos de ação em termos discursivos que os caracterizam.

O paradoxo e a complexidade presentes na ordem discursiva apreendida a partir da análise dos textos veiculados na revista *Exame*, a nosso ver, relacionam-se com o próprio contexto no qual esses discursos são construídos. Estes refletem questionamentos frequentes quando se discutem as relações de gênero e o que são as mulheres na contemporaneidade. Nesse sentido, observamos que perpassando os discursos apreendidos estão questões como: A situação das mulheres está resolvida ou não?; Podemos ainda falar de uma opressão de gênero ou a “queima de sutiãs” é algo do passado?; A luta feminista perdeu ou não seu sentido?; e, Afinal de contas, as mulheres nascem de uma forma ou se constroem de tantas outras? Entre os “ous”, vemos a construção de um arranjo discursivo que se orienta para o “e”. Dessa forma, por vezes caminha para um polo, afirmando um discurso alheio ao feminismo, marcado pela naturalização, a condenação da luta das mulheres e a solução “natural” dos problemas, entre outros, e por vezes para o outro, enfatizando os eixos de dominação e a pluralidade.

Nesse contexto, as práticas discursivas estudadas podem ser vistas como alargadoras e, ao mesmo tempo, constituidoras da estrutura patriarcal. De um lado, estas participam da desconstrução de uma “verdade” própria do patriarcado moderno, a qual postula a incapacidade natural das mulheres para a ocupação do espaço público e, portanto, do espaço do trabalho assalariado capitalista. Assim, os atributos tidos como femininos são apresentados em uma nova roupagem, agora positiva, justificando a entrada, e não a exclusão das mulheres nas organizações. Além disso, estas modalizam a existência de determinados atributos de gênero, colocando-os como possibilidades ou recorrências e não como algo natural das mulheres. De outro lado, ao enfatizarem a instrumentalização dos atributos femininos, estas práticas reforçam a produção desses mesmos atributos. Nesse sentido, vê-se reiterar, ainda que com outros contornos, a mesma feminilidade tradicional, pendendo para a naturalização.

É importante evidenciar, contudo, que se as práticas discursivas analisadas, quando consideradas as estruturas patriarcais, possuem um caráter ambivalente, estas podem ser vistas como claramente reiteradoras das estruturas de dominação capitalistas, as quais estão

imbricadas com outras estruturas sociais, como discutimos na seção sobre feminismo. Nesse sentido, uma dada configuração da feminilidade, a tradicional, marcada por atributos ligados à emoção e sensibilidade, foi apresentada como uma razão para a maior inserção das mulheres nas organizações, na medida em que as aproximava de um “ideal” de profissional valorizado na contemporaneidade. Essa gestora, assim, torna-se uma “peça” para a construção de um ambiente laboral mais amistoso, voltado para o trabalho em equipe e a cooperação, elementos vistos como importantes na construção de uma empresa rentável na atualidade. Tal discurso, como enfatizado na análise, acena para novos modos de dominação capitalista, no qual um determinado corpo de mulher é colocado como recurso para a gestão e o incremento dos desempenhos organizacionais.

O reforço das estruturas de dominação capitalista se deu ainda na representação das mulheres como consumidoras. Nesse sentido, percebemos a incorporação do discurso sobre a pluralidade das mulheres, associado às discussões feministas, de modo instrumentalizado. O reconhecimento das mulheres enquanto “diversas” foi, desta forma, acompanhado da proposta de melhor entender e apropriar-se desse mercado consumidor crescente, reiterando e favorecendo a construção da identidade desses sujeitos enquanto sujeitos de consumo. A inclusão, sob novos contornos, da representação das mulheres como plurais associada ao discurso feminista, assim como da representação das mulheres de modo mais universalizado relativa ao discurso patriarcal, pode ser entendida como um movimento de incorporação de discussões que recortam as organizações de trabalho, operado segundo a lógica da racionalidade instrumental-econômica que nestas prepondera.

Nesse sentido, observamos que, ainda que nos discursos delineados percebam-se questionamentos acerca das desigualdades de gênero, a ordem discursiva depreendida se dispõe em um arranjo no qual os discursos e gêneros gerencialistas reiterados se sobrepõem. Um discurso caracterizado não só pela instrumentalização e ponderação dos elementos conforme sua utilidade para o alcance de objetivos organizacionais, mas também ancorado em princípios neoliberais. Constatamos, assim, que, diferentemente do que supomos, o discurso de instrumentalização dos atributos femininos se apresenta de modo descolado das discussões sobre a gestão da diversidade e a defesa de sua implementação nas organizações. Como observamos na análise dos textos, não só as ações afirmativas adotadas pelo Estado são refutadas, como também as próprias políticas de diversidade o são. A refutação das práticas

de diversidade nos textos da revista *Exame* pode ser vista como mais um exemplo de que tais práticas, apesar de terem relativo espaço nas publicações acadêmicas, encontram dificuldades para serem mais expressivas em outros espaços, como colocado por Santos *et al.* (2008) e Sicherolli, Medeiros e Valadão (2011).

Deste modo, enfatizamos os limites dos discursos sobre as mulheres enquanto desprivilegiadas no espaço de trabalho. Embora reconheçamos eixos de mudança não só na presença do discurso feminista nos textos analisados como também na valorização dos atributos considerados femininos e na afirmação da pluralidade, a subsunção deles ao discurso gerencialista e sua ponderação em relação aos possíveis benefícios para os desempenhos organizacionais mostram a existência de uma “troca” nessas práticas discursivas. “Trocam-se” avanços em termos das mudanças referentes aos gêneros por aprisionamentos em termos dos aprofundamentos das estruturas de dominação capitalista. Discutimos, assim, que esses discursos de valorização de um estilo feminino de gestão ou de consumidoras empoderadas, como já apontado por Galeão-Silva e Alves (2002), constitui um “ouro de tolo”, na medida em que se apresenta como libertário e comprometido com mudanças sociais no plano dos gêneros, mas conduz a outros tipos de dominação. E, nesse sentido, seria um erro pautar as ações em prol de um mundo mais igualitário para as mulheres nesse pressuposto, uma vez que, mais do que arriscado, este constitui uma proposta falaciosa em termos de avanços para as mulheres.

Poderíamos questionar, contudo: levando em conta que se trata de um discurso que parte da perspectiva da gestão das empresas capitalistas, comprometidas com o incremento do lucro e a sobrevivência desse tipo de organização, não seria óbvio que este discurso falharia em criticar de modo mais profundo as múltiplas interseções da dominação e subjugo das mulheres nas empresas? Acreditamos que sim. Enquanto comprometida com a sobrevivência de um tipo de organização que se assenta sobre uma forma de dominação – a das/os trabalhadoras/es –, dificilmente haveria por parte da gestão uma proposta que se volte contra a própria organização do trabalho – ou melhor, contra seu princípio norteador: o aumento do desempenho. Assim, discutimos que as propostas que partem da perspectiva da gestão das empresas capitalistas – e é importante que se frise essa especificidade, na medida em que existem outras formas de gestão comprometidas com outros princípios – vão encontrar barreiras para o incremento substantivo da igualdade, não só de gênero.

Contudo, gostaríamos de enfatizar que a limitação pressuposta desse tipo de proposta, a nosso ver, não deveria incorrer no abandono de qualquer tipo de ação nessas empresas ou tomadas por parte da gestão em prol de maior igualdade entre homens e mulheres. Acreditamos que abandonar qualquer tipo de transformação em organizações que têm tomado tamanha relevância na contemporaneidade seria abdicar de questões importantes para o incremento paulatino da igualdade no plano dos gêneros. Isso se mostra ainda mais premente se considerarmos que na atualidade a conquista de espaços laborais e de comando tem constituído uma esfera expressiva para a independência das mulheres, com impactos substantivos em outras esferas, como a doméstica.

Criticar as limitações dessa proposta gerencial não implica abandonar qualquer tipo de interferência nas organizações de trabalho capitalistas em benefício da igualdade não só entre homens e mulheres, como também para o empoderamento dos grupos minoritários, de modo geral. Pensar modos mais efetivos de ação nas organizações pode constituir um interessante caminho para novas pesquisas. Salientamos ainda a possibilidade de se estudar como esses discursos têm interagido com outros elementos, discursivos e não discursivos, nas organizações, atentando-se para como esses pressupostos de utilização dos gêneros como recursos interferem no desenho de estruturas e práticas gerenciais com vistas ao bom funcionamento das empresas. Outra possibilidade seria analisar como esses discursos se constroem na fala de gestoras e gestores, assim como nas próprias teorias administrativas. Salientamos, por fim, que estudos de maior recorte temporal nas revistas de negócio e comparativos entre diferentes revistas podem se mostrar produtivos na observação das mudanças operadas nesses discursos ao longo dos anos e de como se apresentam em diferentes abordagens, respectivamente.

Esperamos com as discussões travadas neste trabalho ter contribuído para o debate sobre a problemática do gênero no espaço de trabalho. Se essa leitura puder favorecer a reflexão sobre como as mulheres têm sido vistas no mercado de trabalho e os paradoxos existentes nessas visões, certamente, teremos alcançado mais do que o esperado.

Fim?

Por que não se entregar ao mundo, mesmo sem compreendê-lo? Individualmente é absurdo procurar a solução. Ela se encontra misturada aos séculos, a todos os homens [e mulheres], a toda a natureza. E até o teu maior ídolo em literatura ou em ciência nada mais fez do que acrescentar cegamente + um dado ao problema. Outra coisa: o que você, *você individualmente*, faria de especial se não houvesse a ruindade do mundo? A ausência dela seria o ideal para todos os homens [e mulheres], em conjunto: Para um só, não bastaria.

Carta a Maury, Clarice Lispector

Referências

ABRIL. Publiabril. Perfil dos Leitores. Disponível em: <<http://publicidade.abril.com.br/marcas/exame/revista/informacoes-gerais>> Acessado em: 15 de março de 2012.

ARANHA, F.; ZAMBALDI, F.; FRANCISCO, E. Diversity Management and Performance: A Review of Evidence and Findings in Academic Papers from 1973 to 2003. 26th International Congress of Applied Psychology. Atenas, 2006, CD-ROM.

AUAD, D. *Feminismo: que história é essa?* Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

BADINTER, E. *O que é uma mulher?* Trad. Maria Helena Franco Martins. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1991.

_____. *Rumo equivocado: o feminismo e alguns destinos.* Trad. Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

_____. *Um amor conquistado: o mito do amor materno.* Trad. Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1985.

BRUNSTEIN, J.; COÊLHO JR, P. Da estratégia individual à ação coletiva: grupos de suporte e gênero no contexto da gestão da diversidade. *RAE-eletrônica*, v. 8, n. 2, jul./dez. 2009.

BUTLER, J. Fundamentos contingentes: o feminismo e a questão do pós-modernismo. Trad. Pedro Maia Soares. *Cadernos Pagu*, n. 11, 1998, p. 11-42.

_____. Performatividad, precariedad y políticas sexuales. Trad. Sergio López Martínez. *AIBR*, v. 4, n. 3, set./dez., 2009, p. 321-336.

_____. *Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade.* 3 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2010.

_____. Regulaciones de gênero. Trad. Moisés Silva. *Revista de estudos de gênero – La ventana*, n. 23, 2006, p. 7-35.

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.; CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (org) *Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais.* V. 1. São Paulo: Ed. Atlas, 1999a.

_____; _____. Past postmodernism? Reflections and tentative directions. *Academy of Management Review*, vol. 24, n. 4, 1999b, p. 649-671.

CAPPELLE, M. C. A.; MAGESTE, G. S. de; MELO, M. C. O. L. de; BRITO, M. J. M. A representação feminina na mídia de negócios: um estudo com duas revistas populares

especializadas em gestão. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2006, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2006.

CARRIERI, A. de P. *Feminilidades contemporâneas: representações da feminilidade na ótica de homens e mulheres executivos*. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2010. (Relatório de projeto de pesquisa financiado pelo CNPq, Edital MCT/CNPq/SPM-PR/MDA N° 57/2008).

_____. *Masculinidades contemporâneas: representações da masculinidade na ótica de homens e mulheres executivos*. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2011. (Relatório de projeto de pesquisa financiado pelo CNPq, Edital MCT/CNPq N ° 06/2008, Jovens Pesquisadores).

CINTRA, S. V.; COSAC, C. M. D. As Melhores Empresas para as mulheres trabalharem: o que elas dizem sobre o ambiente onde trabalham. In: Fazendo Gênero 8 - Corpo, Violência e Poder, 2008, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis, 2008

COSTA, C. de L. O tráfico do Gênero. *Cadernos Pagú*, n. 11, 1998, p. 127-140.

COSTA, J. F. *A face e o verso: estudos sobre o homoerotismo II*. São Paulo: Escuta, 1995.

COX Jr., T.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, v. 5, n. 3, 1991, p. 45-56.

DIAS, V. T.; SECCO, G. M.; PESSOA, G. R. A.; WETZEL, U. A Idealização da Profissional Adequada aos “Novos Tempos”: Análise da Construção Imagética da Mulher “Empreendedora” pela revista *Exame*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.

DINIZ, A. P. R.; GANDRA, G. A ficção das políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores gays. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2009.

DONADONE, J. C. Imprensa de Negócios, Dinâmica Social e os Gurus Gerenciais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1, 2000, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2000.

ECCEL, C. S.; FLORES-PEREIRA, M. T. A inserção da “diversidade” homossexual em uma livraria de *shopping Center*: um estudo crítico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

_____; GRISCI, C. L. I.; TONON, L. Representações do corpo em uma revista de negócios. *Psicologia e Sociedade*, v. 22, 2010, p. 309-317.

ENRIQUEZ, E. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. *Revista de Administração de Empresas*, v. 37, n. 1, 1997, p. 18-29.

FAIRCLOUGH, N. *Analysing discourse: Textual analysis for social research*. London: Routledge, 2003.

_____. *Discurso e mudança social*. Trad. Izabel Magalhães. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1992.

_____. *Media Discourse*. London: Edward Arnold, 1995.

FARIA, A. A. M. de; LINHARES, p. T. F. S. O preço da passagem no discurso de uma empresa de ônibus. *Cadernos de Pesquisa*, Belo Horizonte, v. 10, 1993, p. 32- 38.

FISCHER, R. M. B. Foucault e a análise do discurso em Educação. *Cadernos de Pesquisa*, n. 114, nov., 2001, p. 197-223.

_____. Problematizações sobre o exercício de ver: mídia e pesquisa em Educação. *Revista Brasileira de Educação*, São Paulo, n. 20, 2002, p. 83-94.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 1999.

_____. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 40, n. 3, 2000, p. 18-25.

FOUCAULT, M. *A Arqueologia do Saber*. 7 ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.

_____. *A ordem do discurso: aula inaugural no College de France, pronunciada em 2 de dezembro de 1970*. São Paulo: Loyola, 2009.

_____. *História da sexualidade I: a vontade de saber*. 2. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

GALEÃO-SILVA, L. G.; ALVES, M. A. A crítica da gestão da Diversidade nas Organizações. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 44, n. 3, 2004, p. 20-29.

_____; _____. A Crítica do Conceito de Diversidade nas Organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002, Recife. *Anais...* Recife: ANPAD, 2002.

GHERARDI, S. Feminist theory and organization theory: a dialogue on new bases. In: TSOUKAS, H; KNUDSEN, C. (ed). *The Oxford Handbook of Organization Theory: Meta-theoretical Perspectives*. Oxford: Oxford University Press, 2010.

HANASHIRO, D. M. M.; CARVALHO, S. G. Diversidade Cultural: Panorama Atual e Reflexões para a Realidade Brasileira. *Revista Eletrônica da Administração* (UFRGS), Porto Alegre, v. 11, n. 5, 2005, p. 1-21.

_____; GODOY, A. S.; CARVALHO, S. G. Estudos em Diversidade: reflexões teóricas e evidências práticas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3, 2004, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2004.

INSTITUTO IPSOS-MARPLAN. s.d. In: ABRIL. Publiabril. Perfil dos Leitores. Disponível em: <<http://publicidade.abril.com.br/marcas/exame/revista/informacoes-gerais>>

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. S.d. Imprensa. Notícias. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/portal/>> Acessado em: 15 de, março de 2012.

IRIGARAY, H. A. R. Políticas de Diversidade nas Organizações: Uma Questão de Discurso? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

JOANILHO, A. L.; JOANILHO, M. P. G. História e discurso em Michel Foucault. *Língua e Instrumentos Linguísticos*, v. 22, 2009, p. 73-88.

KUCINSKI, Bernardo. *Jornalismo econômico*. São Paulo: Editora da USP, 2000.

LAQUEUR, T. *Inventando o sexo: corpo e gênero dos gregos a Freud*. Rio de Janeiro: Relume Damará, 1996.

LENE, H. A emergência do capitalismo cognitivo e as mudanças do jornalismo econômico. *Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação*, v. 01, 2005.

_____. O jornalismo de economia e a ditadura militar no Brasil: impulso e desenvolvimento. *Revista FAMECOS (Online)*, v. 17, 2010, p. 24-32.

LOBO, E. S. O trabalho como linguagem: o gênero do trabalho. In: COSTA, A. de O.; BRUSCHINI, C. *Uma questão de gênero*. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1992.

LOURO, G. L. *Gênero, sexualidade e educação: uma perspectiva pós-estruturalista*. Petrópolis: Vozes, 1997.

LOUZADA, M. S. O. Estratégias discursivas e constituição de identidade: uma análise da revista *Exame*. In: XI Simpósio Nacional e I Simpósio Internacional de Letras e Linguística, 11, 2006, Uberlândia. *Anais...* Uberlândia, 2006.

MARIANO, S. A. O sujeito do feminismo e o pós-estruturalismo. *Estudos Feministas*, Florianópolis, v. 13, n. 3, set./dez., 2005, p. 483-505.

MATOS, M. M. *Dimensões da Masculinidade "à brasileira"*. Rio de Janeiro: Fundação MacArthur e Fundação Carlos Chagas, 2001a. (Relatório final de pesquisa, Projeto 45, PRODIR III - "Homens/ Masculinidades").

_____. Dimensões da Masculinidade no Brasil: uma discussão conceitual preliminar. In: Simpósio Internacional O Desafio da Diferença: articulando Gênero, Raça e Classe, 1, 2000, Salvador. *Anais...* Salvador, 2000a. v. 1. Disponível em: <<http://www.desafio.ufba.br/gt7-004.html>>

_____. *Reinvenções do Vínculo Amoroso: cultura e identidade de gênero na modernidade tardia*. 1. ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2000b.

_____. Teorias de gênero ou teorias e gênero? Se e como os estudos de gênero e feministas se transformam em um *campo novo* para as ciências. *Estudos Feministas*, Florianópolis, v. 16, n. 2, mai./ago., 2008, p. 333-357.

_____. Tradição e destradicionalização nas masculinidades brasileiras: transformações na sexualidade, erotismo e corporalidade masculinas de gênero. In: Encontro Enfoques Feministas e as Tradições Disciplinares nas Ciências e na Academia, 3, 2001, Niterói. *Anais...* Niterói, 2001b.

MELO, M. C. de O. L. A gerência feminina em setores industrial e bancário: o conservadorismo internalizado *versus* o moderno em construção. In: INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 3, 2003, São Paulo. *Anais...* São Paulo: IBEROACADEMY, 2003.

_____. Gerência feminina no setor bancário brasileiro: Habilidades diferenciadas e desafios específicos. In: ASSEMBLÉIA DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 36, 2001, México. *Anais...* México: CLADEA, 2001.

MENDES, R. H. Desmistificando os Impactos da Diversidade no Desempenho de Organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3, 2004, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2004.

MESQUITA, D. P. C. de. Breves incursões sobre os influxos de Michel Foucault na episteme da análise do discurso. *Interdisciplinar*, v. 6, n. 6, jul./dez., 2008, p. 57-71.

MIRANDA, C. E. S. *Abordagem do discurso amoroso na perspectiva da Análise do Discurso e da Psicanálise*. (2008) 334 f. Tese (Doutorado em Estudos Linguísticos) – Faculdade de Letras, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

MOEHLECKE, S. Ação Afirmativa: História e Debates no Brasil. *Cadernos de pesquisa*, Belo Horizonte, n. 117, 2002.

MORAES, Â. T. O discurso em Foucault: noções para uma prática jornalística. In: Congresso de Ciências da Comunicação na Região Centro-Oeste, 12, 2010, Goiânia. *Anais...* Goiânia, 2010.

MORAES, R. B. de S. Mídias de Negócio: com quem falam? In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5, 2008, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: ANPAD, 2008.

NATIVIDADE, D. R. Empreendedorismo feminino no Brasil: políticas públicas sob análise. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, 2009, p.231-256.

NKOMO, S. M.; COX Jr, T. Diversidade e Identidade nas Organizações. In.: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook de Estudos Organizacionais*, v. 1. Ed. Atlas: São Paulo, 1999.

OLIVEIRA, A. V. de. A teoria de Judith Butler: implicações nas estratégias de luta no movimento feminista. In: Seminário Nacional, 2, 2008, Salvador. *Anais...* Salvador: 2008.

OLIVEIRA, M. N. de. *Assédio sexual nas relações de trabalho*. Monografia apresentada no curso de Direito e Processos do Trabalho como parte dos requisitos para obtenção do título de especialista. Brasília, 2003.

OLIVEIRA, N.; OLIVEIRA, R.; DALFIOR, S. Gênero e Novas Perspectivas de Trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000.

OLIVEIRA, P. P. *A construção social da masculinidade*. Rio de Janeiro: IUPERJ, 2004.

ORTNER, S. B. Está a mulher para o homem assim como a natureza para a cultura? In: ROSALDO, M. Z.; LAMPHERE, L. *A mulher, a cultura e a sociedade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

PATEMAN, C. *O Contrato Sexual*. Trad. Marta Avancini. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1993.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não Ser Favorável às Práticas de Diversidade? Eis a Questão. *Revista de Administração Contemporânea*, São Paulo, v. 14, 2010, p. 670-683.

PROJEÇÃO BRASIL LEITORES CONSOLIDADOS. 2009. In: ABRIL. Publiabril. Perfil dos Leitores. Disponível em: <<http://publicidade.abril.com.br/marcas/exame/revista/informacoes-gerais>>

QUINTÃO, A. S. F. *Jornalismo Econômico no Brasil: depois de 1964*. Rio de Janeiro: Editora Agir, 1987.

RITZER, G.; GOODMAN, D. Postmodern Social Theory. In: TURNER, Jonathan H. (ed.) *Handbook of Sociological Theory*. New York: Springer, 2006.

RODRIGUES, L. de M. *A construção do acontecimento "pós-estruturalismo"*. In: I Seminário de pesquisa da PPG História – UFG / UCG. S.d. Disponível em: <http://www.ufg.br/this2/uploads/files/112/29_LeonardoRodrigues_AConstrucaoDoAcontecimento.pdf>

RODRIGUES, M. A. *A Mulher no Espaço Privado: da Incapacidade à Igualdade de Direitos*. Rio de Janeiro: Renovar, 2003.

SANTOS, G. de C. dos M; RODRIGUES, I.; DUTRA; S. E.; COSTA, B. de V. L. da. Gestão da diversidade: um estudo entre as “melhores empresas para você trabalhar”. In: Seminários de Administração, 11, 2008, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, 2008. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/445.pdf>>

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. dos R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 49, n. 3, setembro, 2009, p. 337-348.

SCOTT, J. *Gênero: uma categoria útil para a análise histórica*. Recife: SOS Corpo, 1995.

SEGNINI, L. R. P. Aspectos culturais nas relações de gênero e a questão da produtividade em tempos de trabalho flexível e qualidade total. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

SICHEROLLI, M. de B.; MEDEIROS, C. R de O.; VALADÃO Jr, V. M. Gestão da Diversidade nas Organizações : uma Análise das Práticas das Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 3, 2011, João Pessoa. *Anais...* João Pessoa: ANPAD, 2011.

SILVA, R.; LUNA, D. Diversidade cultural: a percepção dos gestores em organizações da grande Florianópolis. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004.

SIMMEL, G. *On individuality and social forms*. Chicago and London: The University of Chicago Press, 1971.

SIQUEIRA, M. V. S; ZAULI-FELLOWS, A. Diversidade e identidade gay nas organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4, 2006, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: ANPAD, 2006.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J. O. *Sucesso e (In) Felicidade do Executivo*. São Paulo: Campus, 2007.

VAN LEEUWEN, T.; WODAK, R. Legitimizing Immigration Control: A Discourse-Historical Analysis. *Discourse Studies*, v. 1, n. 1, February, 1999, p. 83-118.

VERGARA, S. C.; IRIGARAY, H. A. R. Os Múltiplos Discursos sobre Diversidade no Ambiente de Trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

WOOD JR, T.; PAULA, A. Pop-management: pesquisa sobre as revistas populares de gestão no Brasil. 2002. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002.