

EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DA MULHER E A ASCENSÃO A CARGOS DE LIDERANÇA

PROFESSIONAL WOMEN'S EDUCATION AND RISE TO POSITIONS OF LEADERSHIP

Rosângela Rocio Jarros Rodrigues¹

RESUMO

Ao longo da história da educação da mulher, as ocupações destinadas “naturalmente” a ela envolviam o cuidado com o outro, como de professora e de enfermeira. Antes desse tempo, a mulher nem tinha acesso à educação formal. Refletir sobre a ascensão da mulher à cargos de liderança faz com que busquemos a implicação da educação com esse processo histórico instituído há séculos. A inserção da mulher no mercado de trabalho é uma necessidade de sobrevivência e manutenção individual e familiar, também uma das fontes de realização e emancipação feminina. Essa pesquisa objetiva analisar o discurso do enunciador-empregador acerca da ascensão da mulher em cargos de liderança em empresas privadas. O método é qualitativo e documental. O *corpus* é composto pela revista Exame, as melhores empresas para se trabalhar no Brasil de 2000-2016. A análise ancora-se nos pressupostos da Análise de Discurso de linha francesa. Os resultados parciais indicam que as mulheres ocupam somente 32% de cargos de liderança nas empresas privadas. O discurso ideológico hegemônico é da igualdade de oportunidades para ambos os gêneros, contudo, as mulheres têm a ascensão restringida. Conclui-se, a educação é o *locus* onde a transformação pode iniciar-se, ao promover situações simuladas que estimulem as meninas/mulheres a projetarem para si e para outras, oportunidades de trabalho que requeiram o exercício profissional da liderança.

Palavras-chave: Educação Profissional. Psicologia Social do Trabalho. Trabalho. Análise de Discurso. Gênero.

ABSTRACT

Throughout the history of women's education, occupations intended "naturally" her involved the care of the other, as a teacher and a nurse. Before that time, the woman didn't even have access to formal education. Reflect on the rise of women to leadership positions causes seek the implication of education with this historical process established for centuries. The inclusion of women in the labor market is a necessity of survival and maintain individual and family, also one of the sources of fulfillment and emancipation. This research aims to analyze the enunciator-employer speech about the rise of women in leadership positions in private companies. The method is qualitative and documentary. The corpus is composed by Exame Magazine, the best companies to work for in Brazil of 2000-2016. The analysis grounds in discourse analysis assumptions of French line. The partial results indicate that women occupy only 32% of leadership positions in private companies. The hegemonic ideological discourse is of equal opportunities for both genders, however, women have to rise. It is concluded, education is the locus where processing can begin, while promoting simulated situations that encourage girls/women designing for themselves and for others, job opportunities that require the professional exercise of leadership.

¹Docente Adjunto do Curso de Psicologia da Universidade Estadual de Londrina, área de Psicologia Organizacional e do Trabalho, Psicóloga, Mestrado em Educação e Doutorado em Estudos da Linguagem. jarros@uel.br

Keywords: Professional Education. Social Psychology. Work. Discourse Analysis. Genus.

1 INTRODUÇÃO

Muitos autores se debruçam sobre os estudos da cultura organizacional, entretanto, o consenso conceitual não existe entre eles (PAZ; TAMAYO, 2004). Para Morgan (1996, p.115) a cultura organizacional resulta de um processo de construção social da realidade e refere-se tipicamente ao “padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, de ideologia, valores, leis e rituais quotidianos. A palavra é [...] usada para fazer referência ao grau de refinamento evidente em tais sistemas de crenças e práticas”. De tal modo, por meio da palavra temos acesso à cultura.

Sobre a palavra, Berger e Luckmann (2013, p.38-39) revelam que fornece “continuamente as necessárias objetivações e determina a ordem em que estas adquirem sentido [...]. Logo, a linguagem marca as coordenadas de minha vida na sociedade e enche esta vida de objetos dotados de significação”. Isso leva os membros de uma empresa de trabalho a compartilhar significados e sentidos comuns. Assim sendo, a “cultura orienta-se na direção de outros meios, criando atividade organizada pela influência do linguajar, normas, folclore, cerimônias e outras práticas sociais que comunicam ideologias-chaves, valores e crenças que guiam a ação” (MORGAN, 1996, p.140). Trata-se, então, da produção de um amálgama que irá promover a união e fornecer aos membros da empresa um modo de agir, de pensar, de se comportar, uma identidade de grupo.

Moscovici (2000) compreende que a cultura organizacional se manifesta por meio das interações das pessoas no local de trabalho. É por meio da observação dessas interações que se estuda a cultura e analisa-se os artefatos produzidos pelos diferentes atores sociais que tomam parte nessa ou naquela empresa. A cultura compõe-se de três dimensões interdependentes: material, psicossocial e ideológica. A dimensão material “compreende a estrutura da organização de trabalho, seu ambiente físico, recursos materiais e tecnologia”; a “psicossocial e política abrange a estrutura funcional e de poder, através das relações formais prescritas e das relações informais emergentes”; e a ideológica consiste na “estrutura das normas e valores declarados, conscientes e, também, subjacentes, inconscientes” (MOSCOVICI, 2000, p.16).

Nesta perspectiva este estudo tem como alvo os valores declarados pelas empresas circunscritos à dimensão ideológica. Esta dimensão pode ser apreendida dos valores declarados ou subentendidos nos discursos que formam a trama de enunciados expostos pela empresa, como os direitos e deveres dos(as) trabalhadores(as). Em relação aos(as) trabalhadores(as) são comuns esses enunciados estarem contidos na política de gestão dos

recursos humanos. Outrossim, “as políticas de recursos humanos não são apenas procedimentos descritivos do modo de funcionamento da organização, elas são também (ao mesmo tempo) o fundamento de uma produção ideológica [...]”, consoante Pagés et al (1987, p.98).

Como o antropólogo constrói sua teoria ou hipótese de trabalho a partir dos artefatos que encontra, os estudiosos da linguagem compõem a cena discursiva com os fragmentos que colhem dos enunciados que circulam em diferentes gêneros discursivos.

A cultura se manifesta pelo meio da comunicação adotando um vocabulário próprio e referente a uma estética organizacional. Segundo Ferreira (1986, p. 720) estética é “o estudo das condições e dos efeitos da criação artística. Tradicionalmente, estudo racional do belo, quer quanto à possibilidade da sua conceituação, quer quanto à diversidade das emoções e sentimentos que ele suscita no homem”. O estudo do belo, do admirável, do majestoso, do luminoso e tantos outros sinônimos que poderíamos associar. Isto nos faz retratar Moscovici (2000) ao revelar que a organização apresenta dois lados, a luz e a sombra, por sua vez, componentes iluminados e componentes sombrios. Assim,

O que fica na claridade é tudo aquilo que a organização focaliza, acredita, valoriza, tenta incrementar e considera como “a realidade”. A sombra compreende tudo aquilo que a organização ignora, desvaloriza, tenta minimizar o impacto, enfim, o que não é mencionado nem “trabalhado”.

Usualmente são reconhecidos os aspectos concernentes a tarefas, objetivos e planos, hierarquia e controle, tecnologia, especialização, congruência, equipe, valores teóricos expressos em afirmações confortadas tipo “o foco no bem exclui o mal”. A organização geralmente reluta em admitir que: faz parte de sistemas maiores com outros valores, diferentes dos apregoados internamente, aceita a competição, a agressão e a violência: minimiza e esconde os fracassos de pessoas e grupos; só vê um segmento da pessoa (o “elemento produtivo”); utiliza coerção, através de ameaças, punições e privações [...]. (MOSCOVICI, 2000, p.15-16)

Falávamos da estética organizacional sobre os enunciados que acreditamos fixar elementos no lado da “luz”. Freitas (2002, p.75) em seu livro *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma*, discute a expressão estética organizacional e declara que “chamo aqui de ‘estética’ um gestual e um verbal que se expressam de forma significativa, integrada e aparentemente harmoniosa”. A estética organizacional abrange o controle sutil e não o ostensivo, as relações mais horizontalizadas que verticalizadas, por conseguinte, democráticas e participativas onde o poder instituído emana de dentro do indivíduo apesar das chefias, caracterizando um movimento organizacional oposto ao habitual de pressão, coerção, punição muito passíveis de visibilidade.

Foi dito que a nova estrutura organizacional exerce um controle mais sutil. O que antes era visível e claro nas relações verticalizadas de autoridade dá lugar a uma ênfase nos grupos, equipes e comitês formados por membros do mesmo nível, ou seja, mais horizontais. O poder funcional manifestado pelas ordens através das linhas hierárquicas é cada vez mais substituído pelo poder institucional, expresso na adesão à missão da empresa e na responsabilidade introjetada pelo sujeito. A aspereza da autoridade hierárquica se dilui na suavidade do controle que cada um toma para si. (FREITAS, 2002, p.75-76)

O que está na “luz” é a suavidade do controle, a sutileza das artimanhas do poder, a leveza da adesão ao trabalho que a aspereza da submissão às chefias implacáveis das quais, diga-se de passagem, seriam possíveis as tentativas de defesa e resistência. Nesse sentido, o livro de Lima (1996), *Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução da empresa*, é uma obra muito elucidativa e provocativa.

O belo está na estética da suavidade, da sutileza e da leveza. Vivemos o tempo do belo exteriorizado e o horror introjetado, instalado no lado da “sombra”. É o tempo de cooptação do sujeito, ele próprio vigiando e punindo a si mesmo (FOUCAULT, 1993). Destarte, disseminam a crença que todos somos heróis e membros potentes de equipes no trabalho. Vez ou outra, muito raramente, obtém-se as recompensas, sentimos prazer, saboreamos a satisfação ou experimentamos o reconhecimento no trabalho, um desejo nutrido por cada sujeito.

A cultura é o veículo da estética enfatiza Freitas (2002). É por esse meio que a empresa atualmente trabalha para atingir seus objetivos, portanto, não basta vender a força e o tempo de trabalho, além disso, é preciso dedicação, devoção e até a saúde do(a) trabalhador(a), como elucida Chanlat (1996). Um clima organizacional de ameaças e imposições não faz ‘florescer’ tais entregas humanas, desse modo, se emprega métodos mais persuasivos, ‘iluminados’ esteticamente a uma arena que se apresenta cada vez mais sangrenta e sombria.

Deixando de lado o ranço da objetividade de ser estritamente o lugar das relações de trabalho (embora tenham sempre existido as relações informais), a empresa hoje se apresenta como um lugar onde o profissional e o pessoal podem integrar-se; e também como o lugar do lúdico, do festivo, do íntimo. Abrigando em seu seio um clube de vencedores e estrelas, a empresa estimula o imaginário do sucesso ao alcance de todos os que dela fazem parte e alimenta o “narcisismo das pequenas diferenças” ou a “tribo”. Desenvolvendo estruturas mais horizontais, ela se impõe como o lugar dos pares, da confraria e dos iguais que a sociedade *adolescentrique* de hoje valoriza. (FREITAS, 2002, p.76-77)

Freitas (2002, p.75) aborda a expressão estética organizacional e ao fazê-lo associa alguns adjetivos a essa dimensão que as organizações cuidam de produzir e veicular entre seus membros e sociedade. Diz que hoje as empresas projetam a imagem onde intitulam a si mesmas

de “salvadoras da pátria”, “detentoras da chave secreta para sair da crise”, “o modelo a ser adotado por outras instituições” e que têm o “direito de brilhar como ator principal da sociedade moderna”. Fundadas em *designer* estritamente econômico de produção e lucro, logram, como um camaleão, impor o mesmo modelo para as decisões que os indivíduos irão tomar para a sua vida privada ou pública.

2 ENQUADRAMENTO DE PESQUISA: O MÉTODO

Este é um recorte da pesquisa intitulada “Estética organizacional e saúde no trabalho: os discursos transversos da trama enunciativa”, desenvolvida na Universidade Estadual de Londrina/PR, na área de psicologia organizacional e do trabalho. Neste recorte estudamos o posicionamento discursivo enunciado por empresas acerca da ascensão da mulher a cargos de chefia. Esta é uma pesquisa qualitativa e documental. Dessa maneira, na abordagem qualitativa os dados, “eles se dão em um contexto fluente de relações, são “fenômenos” que não se restringem às percepções sensíveis e aparentes, mas se manifestam em uma complexidade de oposições, de revelações e de ocultamentos. É preciso ultrapassar sua aparência imediata para descobrir sua essência” (CHIZZOTTI, 2003, p.84).

Como “documento” entende-se a sua forma mais ampla incluindo o exame de materiais de naturezas diversas como, por exemplo, revistas, memorandos, relatórios, anúncios, diários oficiais e pessoais, atas, provas, bulas de remédio, receitas culinárias, obituários. Alguns documentos são de domínio privado, como, por exemplo, o prontuário médico de um(a) paciente ou diário íntimo de uma pessoa. Há documentos que são considerados de domínio público, “como registros, são documentos tornados públicos, sua intersubjetividade é produto da interação com um outro desconhecido, porém, significativo e, frequentemente, coletivo” (SPINK, 2004, p. 126).

As revistas de circulação nacional em nosso país são documentos públicos e compõem um gênero discursivo. Dizer que o gênero de discurso é um contrato significa afirmar que ele é fundamentalmente cooperativo e regido por normas. A língua é utilizada “em forma de enunciados (orais e escritos), concretos e únicos, que emanam dos integrantes de uma esfera de atividade humana. O enunciado reflete as condições específicas e as finalidades de cada uma dessas esferas” (BAKHTIN, 1997, p.279). Cada comunidade discursiva se organiza em torno de produção de textos.

O *corpus* desta pesquisa é de domínio público, a saber, a Revista Exame produzida pela Editora Abril, especificamente a edição especial de “Você S/A”, que trata das “melhores

empresas para se trabalhar”. A edição corresponde a um volume publicado anualmente e ao final do primeiro semestre do ano. Esta pesquisa abrange a análise do período de 2000 a 2016 (EXAME, 2000-2016), especificamente a seção que trata do “balanço das mulheres em cargos de chefia”.

A análise dos dados ancora-se nos pressupostos da Análise de Discurso de linha francesa e tem como precursor Michel Pêcheux (1997). Concentraremos a análise na categoria de posicionamento discursivo. Hoje a Análise do Discurso emprega o termo *posicionamento* para caracterizar a formação discursiva (FOUCAULT, 2004) do enunciador. Para Charaudeau e Maingueneau (2004, p. 267), a identidade de posicionamento caracteriza “a posição que o sujeito ocupa em um campo discursivo em relação aos sistemas de valor que aí circulam, não de forma absoluta, mas em função dos discursos que ele mesmo produz”. Para enunciar e estabelecer a identidade discursiva o enunciador inscreve-se em determinada formação discursiva.

O sujeito discursivo, como membro de determinada comunidade (por exemplo, a empresa), é interpelado a se posicionar. Existem três tipos de posicionamentos que são de: neutralidade, engajamento e distanciamento. A interpelação se dá pela identificação do sujeito com a formação discursiva que o domina e, desse modo, o tipo de posicionamento mais esperado é de engajamento. É pela incorporação e reprodução dos saberes que o sujeito vai produzir a imagem de engajamento, de unidade. Os posicionamentos de neutralidade e distanciamento abrem um espaço para a diferença, para a contradição, que indicará divergências de posições do sujeito no interior de uma mesma formação discursiva. A comunidade discursiva compartilha de determinada formação discursiva. Estudar o posicionamento discursivo remete a compreensão da formação ideológica que sustenta esse e ou aquele discurso.

3 MULHER: O INGRESSO NO MUNDO DO TRABALHO REMUNERADO

A pesquisa sobre a ascensão das mulheres a cargos de liderança se justifica porque “as mulheres constituem um dos primeiros grupos que mereceram atenção na luta por oportunidades iguais de trabalho e ações afirmativas” (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006, p. 50). Estes autores alertam sobre os tipos mais comuns de cargos que geralmente são contratadas as mulheres, de recepcionista, secretária ou de professora e enfermeira.

Ao lado da enfermeira, o magistério primário consistia, no século passado, a outra via de acesso respeitável no mercado de trabalho para uma jovem de classe média. Inicialmente, no Brasil, o ensino das primeiras letras era uma esfera de atuação masculina. Convém lembrar da existência de um conjunto de restrições ao acesso das

mulheres às escolas, no papel de alunas; até o início do século XIX elas não possuíam a mesma habilitação para pretender ensinar. Somente em 1827 surgiu a primeira regulamentação referente à educação feminina, na qual se permitia o acesso da mulher ao nível educacional elementar, mas não nos mais avançados. (PENA, 1981, 114)

“A distinção homem-mulher foi a primeira divisão do trabalho na história da humanidade, a primeira e a mais perene. Até algumas décadas atrás, o esperado seria a mulher na cozinha cuidando da casa, dos filhos e o homem a “ganhar a vida”, relatam Batista e Codo (1999, p.62). “A mulher, seu lugar, é na família, sob o jugo do homem. [...]. Somente a partir de 1943 passou a mulher a gozar do direito de trabalhar livremente, sem autorização do esposo”, afirma Pena (1981, p.148). Desse modo, demonstra o modelo de sociedade hegemônica onde o homem detinha o poder econômico e político e a certeza da sua superioridade sobre as mulheres (OLIVEIRA, 1993).

Esse quadro, em parte, tem sua origem na própria cultura, como já afirmamos é fruto da construção social humana onde as mulheres são “naturalmente” cuidadoras da casa, da família e do lar. Mais adiante no tempo, constatamos a inserção da mulher em profissões “maternais”, de modo geral, voltam-se ao cuidado do outro e não à liderança corporativa. Entretanto, é a partir dessas trabalhadoras, principalmente as professoras nas escolas, que “influenciou os comportamentos das mulheres no sentido de sua emancipação. Elas começaram a circular livremente pelas ruas e instituições urbanas, a obter dinheiro e posição própria, a traduzir livros, etc.” (YANNOULAS apud BATISTA; CODO, 1999, p.65).

A partir da bibliografia consultada identificamos alguns pressupostos apriorísticos que estão entremeados com a história da inserção da mulher no mercado de trabalho remunerado. O primeiro deles é a construção social da ‘naturalização’ da diferença conforme apresentam Viezzer (1989), Scott (1991), Rodrigues (1992), Puppim (1994) e Cyrino (2011).

A naturalização da diferença tem sua origem na Ciência (Razão) e na Religião (Fé), segundo Viezzer (1989), pois institucionalizam por meio do discurso a fragilidade da mulher e a justificativa para mantê-la submissa e subordinada ao homem. É construída essa “verdade” apoiada em leis da natureza e em mandamentos divinos. Como diz Scott (1991) mais que a existência de eventos da natureza ou da criação divina esses são processos discursivos que sustentam a divisão sexual do trabalho.

Rodrigues (1992) indica um efeito da naturalização da diferença, a saber, para além da diferença da força física há as habilidades maternas, do lar, que são “naturais” da mulher, portanto, a predispõe as funções no mercado de trabalho que lhe são especificamente “femininas”. Características como capricho, paciência, leveza, ser cuidadosa, organização irão

inseri-las em cargos que não requeiram o controle, a tomada de decisão, o comprometimento total com o trabalho. Para Puppim (1994, p.22) “a conformação do lugar e do papel adequado a homens e mulheres se constrói no bojo de um processo de produção social de diferenças que inclui uma pauta de adjetivações para homens e mulheres”.

Cyrino (2011) alerta em sua pesquisa sobre resultados nos quais as próprias mulheres executivas reforçavam características de trabalhadoras ligadas ao papel tradicional de mãe enfatizando qualidades como saber ouvir, ser mais sensível, intuitiva, ser mais humana e procurar entender o outro. Isso ocorre em oposição a projeção dos atributos que reconhecem em homens como racionalidade, autoridade, agressividade, competitividade entre outras. Igualmente, essas características ou adjetivações robustecem o discurso da naturalização da diferença ao criar a divisão entre gêneros que remetem uns ao mundo doméstico e do lar e, o outro, ao mundo organizacional e do trabalho. Abramo (2002) já denominava essa separação como privado e público, o mundo familiar e o mundo produtivo e, conseqüentemente, os territórios de mulheres e os territórios de homens.

O segundo pressuposto é a “naturalização” da diferença de salários. Scott (1991) defende que o discurso da assimetria de salários é uma produção de sentidos advindo da economia política, pois, pressupõe que a mulher casada não precisa ganhar muito porque não é a responsável pelo sustento e reprodução da família. É interessante quando a autora citada explica que o sentido de reprodução não é o biológico, mas, da reprodução da força de trabalho. Logo, é o homem que provê as condições para que os filhos possam integrar a força de trabalho.

A assimetria do cálculo dos salários era chocante: os salários dos homens incluíam custos de subsistência e de reprodução, enquanto os salários das mulheres necessitavam de suplementos familiares, mesmo para a sua subsistência individual. Além do mais, os salários dos homens deveriam proporcionar o suporte econômico que mantinha uma família e que possibilitava que os filhos fossem alimentados e se tornassem adultos trabalhadores. Os homens eram, por outras palavras, responsáveis pela reprodução.

Reprodução não tinha neste discurso um significado biológico. Segundo Say, reprodução e produção eram sinônimos, referindo-se ambas à atividade que dava valor às coisas, que transformava a matéria natural em produtos com valor socialmente reconhecido (e, portanto, com valor de troca). Dar à luz e criar os filhos, atividades desempenhadas por mulheres, era matéria-prima. A transformação das crianças em adultos (eles próprios capazes de ganhar a vida) era efetuada pelo salário do pai: era ele quem dava aos filhos o seu valor econômico e social, porque o seu salário incluía a subsistência deles. (SCOTT, 1991, p.456)

Aliado a concepção de salário suplementar ou subsidiário da mulher está o discurso da menor qualificação do trabalho feminino, constituindo o terceiro pressuposto, que visa justificar e legitimar o pagamento de menores salários. Portanto, afirma Saffioti (1976, p.247)

“[...] quer entendida meramente em termos de qualificação técnica, quer compreendida como traços de personalidade [...] a mulher desempenha as funções pior remuneradas”. Em tempos atuais, Cyrino (2011) e Fontenele-Mourão e Galinki (2007) reafirmam que continua a desigualdade salarial entre homens e mulheres.

O quarto pressuposto é a visão estereotipada das chefias e responsáveis pelos departamentos de recursos humanos nas empresas acerca do lugar e da imagem da mulher no trabalho. Rodrigues (1992) relata que conduziu uma pesquisa em algumas indústrias no Brasil e não encontrou homens e mulheres realizando a mesma tarefa dentro da fábrica e diz:

Encontramos homens e mulheres realizando a mesma tarefa apenas em postos de trabalho extremamente desqualificados: uma vez, em serviço de faxina (portanto, fora da produção); a segunda vez, na retirada de fiapos das rodelas de feltro [...]. Nos dois casos, esses eram os postos mais baixos da empresa. Em cada unidade industrial havia uma rígida fronteira invisível separando as tarefas “masculinas” e as “femininas”, coisas que “as mulheres fazem”. (RODRIGUES, 1992, p.268)

Scott (1991) até descreve que as práticas dos empregadores eram de preencher as vagas de postos de trabalho definindo a idade, a escolaridade, a raça, a etnia e o sexo. Quando optavam por contratar mulheres era devido a mão de obra ser mais barata e apenas eram admitidas as jovens e solteiras, alocadas em trabalhos não qualificados, eventuais ou de servir. Eram empregadas de segunda categoria sem chance de obter reconhecimento social e econômico pela sua capacidade de trabalho. Destarte, entre tanta desigualdade se arvora a promessa discursiva de igualdade, porém, são práticas de segregação sexual.

4 O POSICIONAMENTO DISCURSIVO ACERCA DA ASCENSÃO DA MULHER A CARGOS DE LIDERANÇA: PRIMEIRAS APROXIMAÇÕES

O que caracteriza a desigualdade de gênero são as relações de poder, logo, as normas e regras de comportamento que uma sociedade constrói acerca do feminino e do masculino implicam numa determinada organização social entre os sexos, ressalta Scott (1991).

Abramo (2002) considera que as possibilidades são muito modestas para a ascensão das mulheres a postos elevados na hierarquia ocupacional das empresas, embora as estatísticas indiquem o aumento do grau de escolaridade superior das mulheres comparadas aos homens, mas, assim sendo, continuam ocupando posições, quando de chefias, em níveis mais baixos. O mesmo dado é verificado por Gonçalves (2006, p.35) ao dizer que apesar das mulheres administrarem pequenas lojas familiares no passado, “com a nova organização da economia, o

trabalho feminino foi sendo incorporado às “modernas profissões”, mas, regra geral, aos escalões inferiores”.

Essa realidade é decorrente da concepção social instituída sobre o modelo masculino para esses cargos. Visão essa universal e estereotipada. Contudo, no âmbito da administração pública a disputa entre gêneros por postos de trabalhos é mais equilibrada e menos discriminatória, “já que o ingresso ocorre mediante concurso de provas e títulos. Mesmo assim, o acesso feminino aos cargos de chefia é inversamente proporcional à importância e remuneração dos mesmos”, (FONTENELE-MOURÃO; GALINKI, 2007, p.145).

Escolhemos para apresentar nesta seção alguns dados colhidos da revista Exame que constitui o nosso *corpus* de pesquisa e são referentes aos anos de 2000, 2010 e 2016 acerca de cargos de liderança ocupados pelos gêneros feminino e masculino.

A revista (EXAME, 2000, p.9) registra que “as mulheres avançam no comando das melhores empresas para trabalhar [...] mulheres em cargo de direção ou gerência chegam a 34%”. Em 2010, em cargos de gerência, as mulheres ocupam 23% das vagas e os homens 77% (EXAME, 2010, p.42). Sobre o “raio X das mulheres na liderança” em 2016, a revista divulga que “ainda são poucas as profissionais que chegam ao comando das 150 melhores empresas” [...] “gerentes 34% mulheres e 66% homens” (EXAME, 2016, p.159).

Em quase três décadas vimos a manutenção do percentual de mulheres permanecer quase o mesmo se não fosse o declínio em 2010 de 11% conforme constatamos: 2000 (34%), 2010 (23%) e 2016 (34%).

Esses dados evidenciam que as políticas de recursos humanos voltadas para promoção e ascensão da mulher a cargos de liderança parecem muito limitadas. Abramo (2002, p.131) argumenta que as imagens de gênero “estão na base da formulação das políticas de recursos humanos das empresas, [...]” e a “disposição dos empresários de investir em seus recursos humanos é diferenciada (desigual) conforme o gênero”.

Em outras palavras, essa disposição está influenciada pelo que pensam os empresários a respeito dos homens e das mulheres trabalhadoras (para que servem, para que podem servir, qual o seu potencial, quais são suas limitações) e se as idéias, e as percepções a elas associadas, vão estar na base das políticas de recrutamento, demissão, capacitação e promoção dirigidas (diferencialmente) a homens e mulheres. (ABRAMO, 2002, p.132)

Na revista de 2010 há o balanço do perfil dos trabalhadores das 150 empresas e está declarado o seguinte: “ele seria branco e homem, teria 28 anos de idade e teria até o ensino médio completo [...]” (EXAME, 2010, p.20). Também divulgam que “poucas empresas têm

políticas voltadas às mulheres [...] à orientação de desenvolvimento da carreira da mulher e comitês específicos para discutir a ascensão de mulheres aos cargos de liderança” (EXAME, 2010, p.32).

Puppim (1994) já havia identificado uma “tendência refratária” dos empresários à presença feminina em “funções de linha”,

tida como “básica” e importante para a visualização do conjunto de atividades da empresa. [...]. Verifica-se, então, a tendência a dificultar a entrada de mulheres (notadamente as possuidoras de diploma superior) nessas *posições de linha* – posições diretamente relacionadas aos objetivos das empresas (produção, venda, etc.) e que detêm a hierarquia das organizações, detêm a autoridade linear sobre a execução das tarefas voltadas àqueles objetivos. As mulheres são mais frequentemente dirigidas às *funções de staff*, que assessoram as de *linha* através de consultoria, prestação de serviços especializados de planejamento, controle, levantamentos, relatórios não tendo autoridade linear sobre os executores. (PUPPIM, 1994, p.18-19)

Para Puppim (1994) a relutância a ascensão das mulheres a cargos de liderança está muito arraigada aos estereótipos da imagem. A competitividade, a objetividade, a resistência a pressões, a racionalidade são atributos ligados ao estereótipo masculino. Ademais, a avaliação de desempenho dos trabalhadores tende a ser mais branda com os erros dos homens, pois, quando erram é porque enganos acontecem., enquanto, quando mulheres, “é porque é mulher”.

Chama a atenção a educação profissional da mulher que mesmo com índices de elevação, inclusive no ensino superior, parece permanecer a dificuldade para ascensão a cargos de liderança. No entanto, é preciso aliar à educação formal a compreensão dos processos históricos discursivos que conjugam os pressupostos de “naturalização” da desigualdade entre os sexos. Concomitante a aprendizagem do conteúdo formal de uma profissão, a denúncia da divisão do trabalho entre profissões femininas e masculinas deve ser exposta e desmistificada em sala de aula. A educação é o *locus* onde a transformação pode iniciar-se ao promover situações simuladas que estimulem as meninas/mulheres a projetarem para si e para outras, oportunidades de trabalho que requeiram o exercício profissional da liderança.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cultura organizacional é constituída, entre tantas dimensões, por aquela que expressa os valores ideológicos da empresa. Esses valores são veiculados pelos enunciados que circulam dentro da comunidade discursiva empresarial, reproduzidos e mantidos pelas chefias que se respaldam nas políticas e práticas de recursos humanos das organizações. Dentro do ambiente empresarial, em seu cotidiano, é possível constatar a presença do posicionamento

discursivo da igualdade entre sexos para a ascensão a cargos de chefia. Enunciados harmoniosos vistos à “luz” da estética organizacional.

A “sombra” fica velados os pressupostos como a “naturalização” do trabalho doméstico para a mulher, funções mais simples (“maternais”) que não requeiram tomada de decisão e características “mais viris”, a diferença salarial estando ocupando os mesmos cargos, a imagem estereotipada de fragilidade que a impede de desenvolver-se e alçar novos cargos, a perene subordinação e submissão ao homem. Assim, como vimos sobre estética organizacional, o discurso harmonioso pode ocultar conflitos e desigualdades que talvez, os dados de avanço da ascensão das mulheres, apresentados na análise do *corpus* demonstre que, na prática a condição é outra.

Reconhecemos que existe uma tensão em relação a desigualdade dos sexos quanto a ascensão aos cargos de liderança. Defendemos que os gestores das empresas estejam mais sensíveis as diferenças e não se prendam a estereótipos e preconceitos que a sociedade criou e mantém em relação a imagem e ao lugar da mulher.

A mulher tem muito a conquistar em diversos campos e quando tratamos do trabalho, inexoravelmente, voltamo-nos à educação. A educação profissional é uma via para ascender à melhores ocupações e condições de trabalho. A escola é o *locus* do despertamento e preparação das mulheres no sentido de conhecerem seus direitos, possibilidades e competências para o trabalho, inclusive para cargos que, culturalmente, são masculinizados por exigirem a liderança mais competitiva.

REFERÊNCIAS

ABRAMO, Laís. A situação da mulher latino-americana: o mercado de trabalho no contexto da reestruturação. In: DELGADO, Didice G.; CAPPELLIN, Paola; SOARES, Vera (Orgs.). **Mulher e trabalho**: experiências de ação afirmativa. SP: Boitempo, 2002. p.111-134

BAKHTIN, Mikhail. **Estética da criação verbal**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

BATISTA, Anália Soria; CODO, Wanderley. Crise de identidade e sofrimento. CODO, Wanderley (Coord.). **Educação**: carinho e trabalho. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999. p.60-85

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. 35. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

CHANLAT, Jean-François. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (Orgs.). **“Recursos” humanos e subjetividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996. p.118-128

CHARAUDEAU, Patrick; MAINGUENEAU, Dominique. **Dicionário de Análise do Discurso**. São Paulo: Contexto, 2004.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

CYRINO, Rafaela. Estereótipos de gênero, identidade sexual e divisão sexual do trabalho: o caso das mulheres executivas. In: NUNES, Jordão Horta; FREITAS, Revalino Antonio de (Orgs.). **Trabalho e gênero: entre a solidariedade e a desigualdade**. Goiânia: PUC, 2011. p.131-149

EXAME. Revista Você S.A. **As melhores empresas para se trabalhar**. São Paulo: Abril, 2000-2016.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2. ed. 19ª. reimpressão. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FONTENELE-MOURÃO, Tânia; GALINKI, Ana Lúcia. O que pensam as mulheres no topo da carreira? In: ARAÚJO, Adriane Reis de; FONTENELE-MOURÃO, Tânia. **Trabalho de mulher: mitos, riscos e transformações**. São Paulo: LTr, 2007. p.144-155

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

FOUCAULT, Michel. **A arqueologia do saber**. 7. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004.

_____. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. 10. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1993.

GONÇALVES, Andréa Lisly. **História & gênero**. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. O desafio da diversidade. In: _____. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006. p. 34-67

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. **Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, Fela. **Renascença organizacional**. A revalorização do homem frente à tecnologia para o sucesso da nova empresa. 8. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.

OLIVEIRA, Rosiska Darcy de. **Elogio da diferença: o feminino emergente**. 3. ed. SP: Brasiliense, 1993.

PAGÈS, Max et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PAZ, Maria das Graças Torres da; TAMAYO, Álvaro. Perfil cultural das organizações. In: TAMAYO, Álvaro et al. **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p.19-38

PÊCHEUX, Michel. **Semântica do acontecimento**: uma crítica afirmação do óbvio. 3. ed. Campinas, São Paulo: UNICAMP, 1997.

PENA, Maria Valéria Junho. **Mulheres e trabalhadoras**: presença feminina na constituição do sistema fabril. RJ: Paz e Terra, 1981.

PUPPIM, Andréa Brandão. Mulheres em cargos de comando. In: BRUSCHINI, Cristina; SORJ, Bila (Orgs.). **Novos olhares**: mulheres e relações de gênero no Brasil. SP: Fundação Carlos Chagas, 1994. p. 13-36

RODRIGUES, Arakcy Martins. Lugar e imagem da mulher na indústria. In: COSTA, Albertina de Oliveira; BRUSCHINI, Cristina (Orgs.). **Uma questão de gênero**. SP: Fundação Carlos Chagas, 1992. p.266-288

SAFFIOTI, Heleieth Iara Bongiovani. **A mulher na sociedade de classes**: mito e realidade. Petrópolis, RJ: Vozes, 1976.

SCOTT, Joan W. A mulher trabalhadora. In: DUBY, Georges; PERROT, Michelle. **História das mulheres**. O século XIX. Porto: Afrontamento, 1991. v.4, p.442-475

SPINK, Peter. Análise de documentos de domínio público. In: SPINK, Mary Jane (Org.) **Políticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**: aproximações teóricas e metodológicas. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2004. p. 123-151

VIEZZER, Moema. **O problema não está na mulher**. SP: Cortez, 1989.